

A DIFERENCIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PORTERIANA: UMA ANÁLISE SOBRE O TRANSPORTE DE SOJA EM CONTÊINER

Recebido em 08/09/2016. Aprovado em 07/11/2016.
Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

Gustavo Neves Goularte¹
Elvis Silveira-Martins²

Resumo:

O objetivo central desta pesquisa é analisar o transporte de soja via contêiner através da teoria desenvolvida por Porter (1980), em específico a dimensão diferenciação. Para tanto foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, via estudo de caso, junto ao Terminal de Contêineres do Porto de Rio Grande (TECON S.A.). Foi possível verificar que a diferenciação é observada nas práticas da Tecon S.A., caracterizando-se como uma estratégia organizacional defendida por Porter (1980).

Palavras-chave: Estratégias genéricas. Porter. Contêiner. Porto.

THE AS STRATEGY DIFFERENTIATION OF PORTER: AN ANALYSIS ABOUT TRANSPORT CONTAINER

Abstract:

The main objective of this research is to analyze the soybean transport via container through the theory developed by Porter (1980), in particular the size differentiation. For this qualitative research was developed through case study, next to the Container Terminal of the Port of Rio Grande (Tecon SA). It was possible to verify that the differentiation is observed in the practices of Tecon SA, characterized as an organizational strategy advocated by Porter (1980).

Keywords: Generic strategies. Porter. Container. Porto.

1 INTRODUÇÃO

Frente ao cenário político e econômico conturbado no qual o Brasil e outros países estão imersos, tornam-se cada vez mais importantes as escolhas das estratégias a serem seguidas pelas empresas, o que certamente implica no melhor desempenho destas e por consequência, a possibilidade de gerar vantagem competitiva frente as suas concorrentes.

No presente trabalho, procurou-se abordar as tipologias estratégicas descritas por Porter (1980), sendo que neste estudo foi enfatizada a dimensão diferenciação. Desta forma, o propósito central é realizar um estudo de caso utilizando a estratégia genérica de diferenciação abordada por Porter (1980) e relacionar com o serviço de transporte e exportação de soja via

¹ Mestrando pelo Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas (PPGD TSA/UFPEL). E-mail: gngoularte@yahoo.com.br

² Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Professor Adjunto e do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas (PPGD TSA/UFPEL) . E-mail: elvis.professor@gmail.com

contêineres disponibilizado pelo Terminal de Contêineres do Porto de Rio Grande – TECON Rio Grande S.A.

Foi escolhida esta relação porque a forma rotineira utilizada é o da exportação desses grãos via terminais graneleiros, os quais transportam os grãos em navios específicos para o carregamento de grãos (carregam grandes quantidades dessas *commodities*), o que as vezes acaba por não atender a demandas específicas de clientes, seja pela quantidade de produto exportado, tempo de carregamento ou até mesmo questões relacionadas a segurança da carga.

Desta forma a presente pesquisa está estruturada em seis seções, considerando também esta introdução. Logo, na segunda seção foram apresentados fundamentos teóricos sobre a estratégia e o posicionamento teórico de Porter (1980). Na sequência foi apresentada a metodologia que alicerça a pesquisa, sendo seguida pela seção de análise e discussão dos resultados encontrados. Por fim, apresenta-se as considerações finais e as referências utilizadas na pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será apresentado considerando os conceitos propedêuticos sobre estratégia e na sequência a teoria delineada por Porter (1980).

2.1 ESTRATÉGIA

De acordo com Camargos e Dias (2003), a etimologia e origem do termo estratégia remonta há aproximadamente 3.000 anos. Este vocábulo foi utilizado pelo estrategista chinês Sun Tzu, onde o mesmo afirmava que “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”. Este vocábulo teve sua origem na Grécia Antiga, significando, inicialmente, “arte do geral”, e posteriormente acabou adquirindo uma conotação voltada para a guerra. O termo estratégia passou a ser relacionado com o sentido de habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), onde passou ter a conotação de habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder). Já no tempo de Alexandre (330 a.C.), a estratégia adquiriu o significado de habilidades empregadas para vencer um oponente e criar um sistema unificado de governança global.

Assim, não há uma definição única e exclusiva referente ao termo estratégia. Porém, há algumas *keywords* que sempre estão relacionadas ao conceito de estratégia, sendo elas: mudança, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional. Ainda, segundo Camargos e Dias (2003), essas palavras muitas vezes reduzem a amplitude do termo estratégia, ao serem empregadas como sinônimos dela.

Na área de administração, as estratégias genéricas são abordadas muitas vezes como receitas que invariavelmente levarão a empresa ao sucesso. Conforme escrito por Castro *et al.* (2008), as estratégias genéricas possuem uma gama variada de opções, em um espectro geral e básico, relacionadas ao posicionamento da empresa em determinado mercado. Suas diferentes tipologias representam classificações de padrões genéricos de comportamento ou de características estratégicas que uma empresa pode assumir. Possuem como principal função auxiliar os processos de formulação, de avaliação e de seleção estratégica, auxiliando os gestores na hora da decisão estratégicas mais adequadas, de acordo com os objetivos a serem atingidos. Importante salientar que as estratégias genéricas são aplicáveis de forma geral e independente do tipo de indústria e do porte ou natureza da organização. Servem para estabelecer um norte para o detalhamento de desenvolvimento das estratégias específicas.

2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Segundo Castro *et al.* (2008), foi a partir dos trabalhos desenvolvidos por Michael E. Porter (1980) que a ideia de estratégia genérica de fato invadiu a área de política de negócios. Corroborando com os autores supracitados, Chaves *et al.* (2009) indicam que os conceitos de estratégias genéricas advêm de autores que acreditam na utilização de tipologias para serem utilizadas em estratégias genéricas e extremamente amplas, as quais poderiam ser utilizadas em qualquer empresa, independente do seu ramo e do estágio de desenvolvimento no qual ela se encontra. Assim, as estratégias genéricas podem ser definidas como:

Um conjunto de estratégias suficientemente gerais, de modo tal a poderem ser aplicadas a um número representativo de empresas de qualquer ramo de negócio, em qualquer estágio de desenvolvimento, seja este das empresas propriamente ditas ou do negócio em que elas estão inseridas (CHAVES *et al.*, 2009, p.102).

A tipologia genérica adotada por Michael E. Porter é uma das mais utilizadas no campo da administração, sendo uma das principais referências utilizadas até hoje. Nesta estratégia, o autor propôs uma tipologia composta por três estratégias genéricas: Liderança no custo, enfoque e diferenciação.

De acordo com o Chaves *et al.* (2009), apenas as empresas que conseguissem aplicar uma dessas estratégias estariam aptas a alcançarem um resultado melhor, se comparada as firmas que utilizassem mais de uma estratégia genérica (empresas consideradas com estratégias híbridas) – essas empresas foram denominadas com *stuck in the middle*. Segundo a definição estipulada por Porter, a empresa que está localizada no meio-termo apresenta resultados inferiores se comparada aos resultados daquelas empresas que obtiveram êxito no desenvolvimento e manutenção de uma das três estratégias genéricas.

Conforme Filho e Corte (2010), Porter define as estratégias competitivas como ações ofensivas ou defensivas que possuem a finalidade de criar uma posição defensável em uma indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas. De uma forma genérica e ampla, Porter (1986) indica que pode-se utilizar como formas de competição no mercado a liderança em custo (obter uma vantagem sustentável em termos de custo sobre os demais competidores e utilizá-la como forma de vender produtos a um preço mais baixo), a diferenciação (atender a preferências dos consumidores que não possam ser satisfeitas por um bem padronizado) e o enfoque (ou nicho de mercado, em que os clientes possuem preferências ou exigências únicas).

A figura 1 resume de forma clara as estratégias genéricas estabelecidas por Porter:

Figura 1 - Estratégias Genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Carneiro *et al.* (1997)

Assim, serão abordadas as três tipologias estabelecidas por Porter:

Estratégia de liderança no custo total: pode ser definida como aquela onde a empresa faz com que o seu custo total seja inferior ao dos seus concorrentes. De acordo com Filho e Corte (2010), o principal objetivo desta estratégia é obter uma vantagem sustentável em termos de custo sobre os demais competidores e utilizá-la como forma de vender produtos a um preço mais baixo do que o dos competidores. Desta forma, uma vantagem de custo leva a uma maior margem de ganhos. A estratégia com base na redução de custos é uma importante alternativa para um produtor ganhar mercado ou defender a sua parcela de mercado contra eventuais concorrentes, pois os produtos com menor preço têm uma vantagem significativa na preferência de compradores cuja decisão de consumo seja sensivelmente influenciada pelo preço.

Ainda é preciso, neste caso, que a empresa mantenha-se atenta ao uso da tecnologia, pois a utilização de novas tecnologias pode propiciar vantagem em relação à redução de custos, tanto por parte da empresa já estabelecida no mercado, como por parte de novas entrantes.

Estratégia genérica de foco (enfoque): De acordo com Filho e Corte (2010), quando há uma intensa competição entre empresas concorrentes, a estratégia baseada na especialização e foco assume considerável importância. A utilização desta estratégia tem início com a escolha do nicho onde os compradores possuam preferências ou exigências únicas. O nicho pode ser definido em termos de características únicas, pelas exigências de utilização dos produtos, ou pelas características físicas do produto que são atrativas para os membros desse nicho. A vantagem competitiva baseada nesse tipo de estratégia consiste tanto na utilização de custos mais baixos do que os dos competidores, quanto na capacidade de oferecer aos compradores desse nicho um produto diferente dos demais competidores.

A primeira estratégia de foco, ou seja, a baseada em custos mais baixos depende da existência de um segmento de mercado no qual possam ser atendidas as exigências dos compradores, porém, este atendimento deve ser calcado em um valor menor, quando comparado com os produtos oferecidos pelos demais competidores do mercado. Já a segunda estratégia de foco, a qual é baseada na diferenciação do enfoque depende da existência de um segmento do mercado no qual os consumidores exijam produtos com atributos bastante específicos.

Assim, o sucesso de determinada empresa no atendimento do nicho de mercado desejado gera uma defesa contra as forças competitivas, pois os concorrentes que procuram atender diversos segmentos de mercado não têm a mesma capacidade de satisfazer os consumidores da empresa que adota a estratégia de enfoque. Além disso, a estratégia de atender um nicho de mercado atua como uma forte barreira à entrada; torna difícil o aparecimento de bens substitutos; e reduz o poder de barganha dos clientes mais poderosos.

Estratégia de diferenciação: Visa ofertar produtos e serviços que sejam valorizados pelos consumidores, onde eles podem estar dispostos a pagar um preço mais elevado por estes. Chaves et al. (2009), definem a estratégia de diferenciação como “diferenciar a oferta de produtos e serviços, de forma a criar algo que fosse amplamente percebido como único e permitir que se praticassem preços-prêmio ou sobre-preços, que compensassem os custos mais elevados decorrentes da escolha desta estratégia”. Também poderia ser alcançada por uma combinação de ações focadas em *design*, imagem, atributos de produtos, tecnologia ou nas formas de distribuição. Um ponto que os autores salientaram foi que a diferenciação pode implicar em uma menor participação no mercado, pois os preços altos exigidos poderiam levar a uma redução no número de consumidores dispostos a pagar por eles

Desta forma, Weber e Pólo (2010) colocam que “o lucro das empresas diferenciadas depende mais de preços elevados do que sobre os volumes de vendas mais elevados que podem ser alcançados com preços mais baixos”. Em contraste no que foi exposto anteriormente, a diferenciação do produto pode levar a uma maior lealdade dos clientes, independentemente do preço praticado pela empresa sobre determinado produto ou serviço.

Corroborando com os autores supracitados, Filho e Corte (2010) indicam que as estratégias de diferenciação podem ser utilizadas quando as preferências dos consumidores forem tão diversas que não possam ser satisfeitas por um bem padronizado. Assim, para que a diferenciação de um produto seja bem sucedida, é imprescindível que se conheça o comportamento dos consumidores, e principalmente, qual a demanda que esses possuem frente ao produto/serviço. O Quadro 1 apresenta as principais características das estratégias genéricas de Porter.

Quadro 1 - Características das estratégias genéricas de Porter

Estratégia	Características
Liderança em Custo Total	<ul style="list-style-type: none"> • Consistiria em operar em condições de baixo custo, inalcançáveis pelos concorrentes • Requereria a agressiva construção de facilidades voltadas à obtenção de eficiência, a busca por reduções de custo baseadas na experiência, a minimização de custos em todas as áreas e a renúncia a clientes de baixa contribuição • Exigiria compromisso permanente com controle de custos
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Consistiria em diferenciar a oferta de produtos e serviços, de forma a criar algo que fosse amplamente percebido como único e permitir que se praticassem preços-prêmio ou sobre-preços, que compensassem os custos mais elevados decorrentes da diferenciação • Seria obtida a partir de uma combinação de ações focadas em <i>design</i>, imagem, atributos de produtos, tecnologia, atendimento a clientes e rede de distribuição • Atuar com diferenciação, em geral, implicaria em obter menor participação no mercado, pois os preços-prêmio exigidos reduziram a gama de consumidores dispostos a pagar por eles
Foco	<ul style="list-style-type: none"> • Consistiria em concentrar a atenção em um particular grupo de clientes, linha de produtos ou mercado geográfico • Diferentemente das outras estratégias, focadas numa indústria como um todo, esta estaria baseada na fixação de um alvo específico nessa indústria • Apesar de não visar liderança em custo ou diferenciação dentro da indústria como um todo, possibilitaria alcançar um desses objetivos, ou ambos, relativamente ao alvo escolhido

Fonte: Chaves, Benedete e Polo (2009) *apud* Porter (1980)

3. METODOLOGIA

O método utilizado para o pleno desenvolvimento da pesquisa está alicerçado na pesquisa qualitativa, descritiva., no qual a técnica utilizada foi o estudo de caso. Os dados foram coletados junto ao setor comercial do TECON Rio Grande S.A. A análise desses dados ocorreu entre junho e julho de 2016. Foi escolhida a metodologia de estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001, p. 27):

É a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências, documentos, artefatos, entrevistas e observações - além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Além disso, em algumas situações, como na observação participante, pode ocorrer manipulação informal.

No presente estudo, os dados obtidos junto ao TECON Rio Grande S.A foram classificados como registros em arquivos. Conforme identificado por Yin (2001), os registros em arquivo (geralmente em sua forma computadorizada) também podem ser muito importantes, podendo ser encontrados como:

- ✓ Registros de serviço, como aqueles que registram o número dos clientes atendidos em um determinado período de tempo;
- ✓ Registros organizacionais, como as tabelas e os orçamentos de organizações em um período de tempo;
- ✓ Mapas e tabelas das características geográficas de um lugar;
- ✓ Listas de nomes e de outros itens importantes;
- ✓ Dados oriundos de levantamentos, como o censo demográfico ou os dados previamente coletados sobre um "local";
- ✓ Registros pessoais, como diários, anotações e agendas de telefone.

No caso específico deste estudo de caso, foram coletadas as informações de registro de serviços obtidas junto a empresa e as demais informações, apesar de relevantes, não foram considerados nesse estudo. Os seguintes registros foram disponibilizados pelo Terminal de contêineres de Rio Grande, com referência ao período de 2013-2015:

- ✓ Número global de contêineres movimentados pelo terminal (entre 2013 e 2015);
- ✓ Número de contêineres exportados com soja (entre 2013-2015);
- ✓ Principais portos brasileiros que movimentaram soja em contêineres no período estipulado no trabalho;
- ✓ Documento interno do Terminal de contêineres do porto de Rio Grande referente à solução para containerização de grãos disponibilizadas pela empresa.

Além dos dados citados anteriormente, serão exploradas informações referente a produção de soja nacional, referente ao período de 2013-2015, disponibilizado pela CONAB – Companhia Nacional de Abastecimento.

3.1 Terminal de Contêineres de Rio Grande (TECON Rio Grande S.A)

A empresa apresentada nesse estudo de caso é o Terminal de Contêineres de Rio Grande (TECON Rio Grande S.A). É constituída a partir de um único acionista, Wilson, Sons de Comércio Ltda., o qual venceu a licitação do Terminal de Contêineres do Porto do Rio Grande e passou a administrá-lo a partir de 1997 por 25 anos, renováveis por igual período. Nesses 17 anos de operações, o TECON Rio Grande S.A incrementou a economia da região sul, com a injeção de capital no município e região, geração de emprego e investimento no terminal.

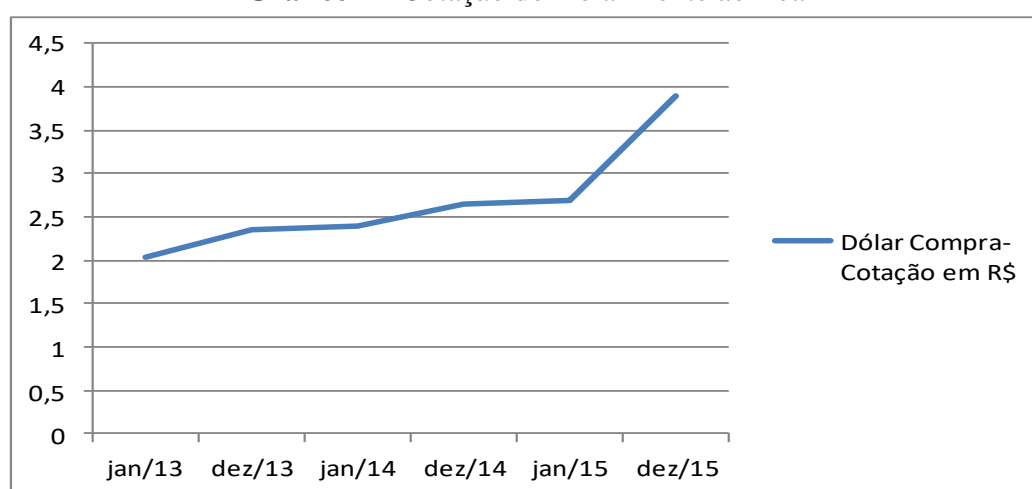
Ao comparar-se o desempenho operacional, geração de renda e emprego antes do arrendamento e após o arrendamento, conforme Manual da Gestão da Qualidade da Tecon Rio Grande S.A. em 2014, verifica-se: R\$ 480.000.000,00 investidos desde 1997; diminuição dos custos portuários hoje na ordem de 45,24%; melhora no índice de produtividade [média de 51,32 movimentos/hora (mvh/h)] em 2012, com recorde de 121,04 mvh/h; aumento de 699% no volume de Twenty-foot equivalent unit (TEU) movimentado no porto de Rio Grande- 90.975 para 635.967; aumento de mais de 1000% na mão de obra direta e de 500% na utilização de Trabalhadores Portuários Autônomos (TPA's); investimentos passaram a permitir a condição de operação dos modais hidro e ferroviário; inclusão do porto do Rio

Grande no cenário internacional com escalas semanais para todos os continentes; participação do Terminal na economia da cidade e Estado.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O cenário econômico e político no qual o país estava imerso entre os anos de 2013 e 2015, o que de certa forma ajudou a impulsionar as exportações, visto que houve um aumento expressivo na cotação do Dólar neste período. Segundo dados do Banco Central do Brasil (BACEN) a cotação do dólar variou de R\$ 2,0409 em janeiro de 2013 para R\$ 3,9042 em dezembro de 2015. No Gráfico 1, segue cotação do Dólar frente ao Real, no período do presente estudo. Para fins metodológicos, foram computadas as cotações de janeiro e dezembro de cada ano.

Gráfico 1 - Cotação do Dólar frente ao Real



Fonte: Banco Central do Brasil (2016)

Porém, mesmo com uma desvalorização do Real frente ao Dólar, houve um decréscimo no valor das exportações brasileiras no período entre 2013-2015, embora tenha ocorrido um aumento no volume das exportações no período. Conforme apresentado na Tabela 1 - Variação valores de exportação entre 2013 e 2015, o balanço divulgado pelo Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (COMEX) indica que houve uma redução de mais de 14% nos valores obtidos em dólares pela exportação de produtos nacionais no período supracitado.

Tabela 1 - Variação dos valores de exportação

ANO	Dias úteis	US\$ EXPORTAÇÃO	VARIAÇÃO	MÉDIA	VARIAÇÃO MÉ
2015	250	191.134.324.584	-15,09%	764.537.298	-14,07%
2014	253	225.100.884.831	-7,00%	889.726.818	-7,00%
2013	253	242.033.574.720	-0,22%	956.654.446	-1,01%

Fonte: COMEX (2016)

Devida a sua localização (extremo sul do país), o Porto de Rio Grande é considerado o segundo porto mais importante do país para o desenvolvimento do comércio internacional brasileiro, segundo informação repassada pela Superintendência do Porto de Rio Grande (SUPRG), sendo que mais de 99,98% dos contêineres movimentados pelo porto em 2015

foram realizados pelo TECON Rio Grande S.A. Entre 2013-2015, o terminal movimentou 1.261.356 contêineres. Segundo dados disponibilizados pela ABRATEC (Associação Brasileira dos Terminais de uso Privado), o porto de Rio Grande está na 4ª posição com relação à movimentação de contêineres. Assim, o terminal possui extrema relevância no que tange a movimentação de contêineres no Porto de Rio Grande.

Segundo dados disponibilizados pela CONAB, abaixo seguem resultados entre 2013-2015 sobre os principais estados brasileiros produtores de soja, no que tange a área plantada e produção. Vide Tabela 2.

Tabela 2 - Principais estados brasileiros produtores de soja

SOJA - Brasil		Área Plantada (mil hectares)				Produção (mil toneladas)			
REGIÃO/UF	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16 Previsão (!)	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16 Previsão (!)	
BRASIL	27.736,1	30.173,1	32.092,9	33.176,9	81.499,4	86.120,8	96.228,0	95.630,9	
Principais Estados Produtores	MT	7.818,20	8.615,70	8.934,50	9.140,00	23.532,80	26.441,60	28.018,60	26.058,10
	MS	2.017,0	2.120,0	2.300,5	2.430,0	5.809,0	6.148,0	7.177,6	7.241,4
	GO	2.888,0	3.101,7	3.325,0	3.285,1	8.562,9	8.994,9	8.625,1	10.249,5
	PR	4.752,8	5.010,4	5.224,8	5.444,8	15.912,4	14.780,7	17.210,5	17.102,1
	RS	4.618,6	4.939,6	5.249,2	5.455,0	12.534,9	12.867,7	14.881,5	16.201,4

Fonte: CONAB (2016)

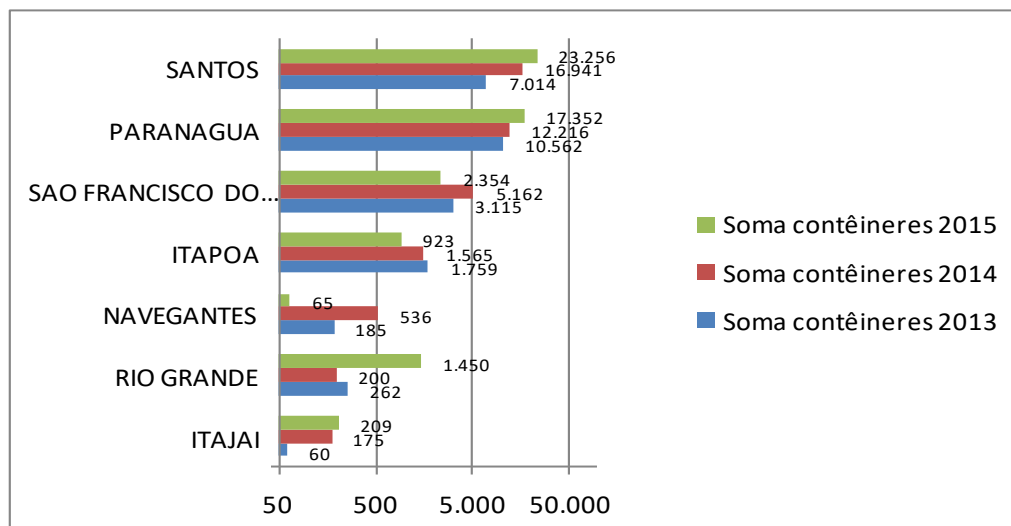
Com os dados descritos acima, o Rio Grande do Sul é um dos estados brasileiros com maior produção de soja, alcançando o terceiro lugar em 2015, com a produção de 14.881,5 (mil toneladas). Será natural que um estado com uma produção tão expressiva de soja possua empresas e políticas voltadas a este segmento. Com a finalidade de atender a uma demanda específica de clientes, o TECON Rio Grande disponibiliza o serviço de transporte de grãos em contêineres. Segundo dados da própria empresa, oriundo do documento interno disponibilizado pelo Terminal de contêineres do porto de Rio Grande referente a solução para containerização de grãos disponibilizadas pela empresa, as principais vantagens da containerização de grãos (inclusive a soja) são:

- Otimização do fluxo de caixa;
- Menor necessidade de capacidade de armazenamento estático;
- Menor risco financeiro;
- Carga fracionada e partida semanal;
- Acesso a mercados alternativos;
- Menor taxa de perda de grãos;
- Fácil rastreamento de produtos;
- Operação intermodal;
- Operações não afetadas por condições climáticas;
- Baixo risco de contaminação;
- Evitar gargalos na época da colheita;
- Novo mercado emergente.

No cenário nacional, são 14 portos que transportam grãos em contêineres, sendo que o porto de Santos (47.211 unidades) se destaca com a maior movimentação nacional, seguido

pelo porto de Paranaguá (40.129 unidades), São Francisco do Sul (10.631 unidades), Itapoá (4.227 unidades) e por fim, pelo porto de Rio Grande (1.912 unidades). Vide Gráfico 2.

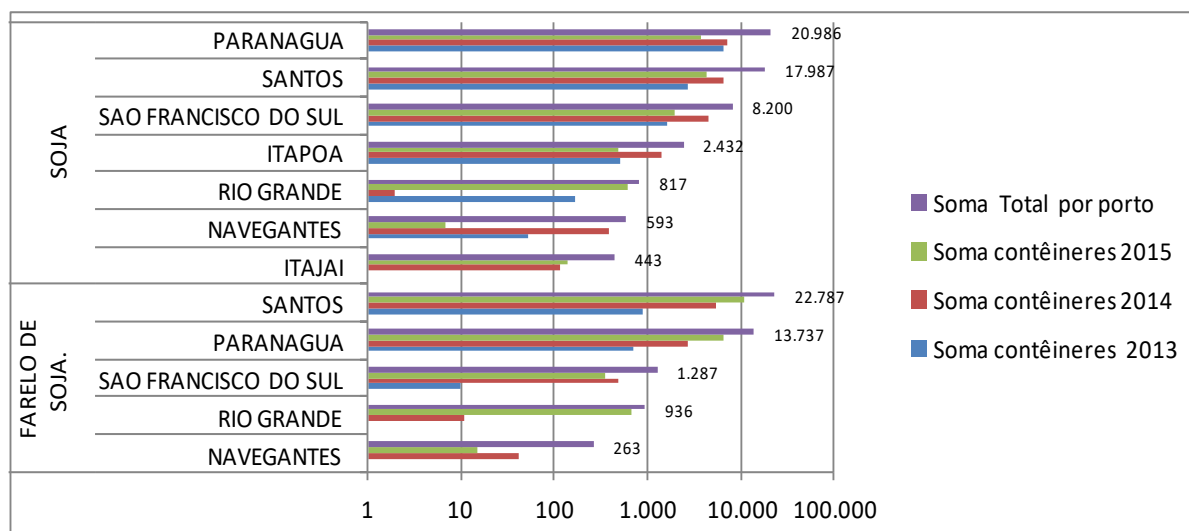
Gráfico 2 - Movimentação de grãos em contêineres pelos principais portos nacionais



Fonte: Registro interno, TECON Rio Grande S.A. (2016).

Segundo dados disponibilizados pela empresa, do total de contêineres com grãos movimentados pelo TECON Rio Grande entre 2013-2015, o terminal embarcou 1.753 unidades com soja (91,7% do total de contêineres embarcados com grãos). Como único Terminal de contêineres do estado, é importante a contribuição que a empresa presta aos produtores, visto que auxilia no escoamento de sua produção mediante o serviço prestado. A movimentação de soja em contêiner pelos principais portos nacionais, pode ser observada no Gráfico 3.

Gráfico 3 - Movimentação de soja em contêiner pelos principais portos nacionais



Fonte: Registro interno, TECON Rio Grande S.A. (2016)

Com os dados disponibilizados acima, podemos relacioná-los com a estratégia genérica de diferenciação (PORTER). Com relação à estratégia descrita por Porter, uma das principais características desta estratégia seria a oferta de produtos e serviços, de forma a criar

algo que fosse percebido como único (CHAVEZ; BENEDETE; PÓLO, 2009). Embora outros Terminais de contêineres ofereçam este mesmo serviço em outros estados, o TECON Rio Grande como único Terminal de contêineres presente no Rio Grande do Sul acaba por oferecer um serviço único no Porto de Rio Grande e principalmente para os produtores gaúchos de uma forma geral, no caso estudado neste trabalho.

Já conforme a estratégia de diferenciação, a principal característica que podemos atribuir ao serviço prestado pelo TECON Rio Grande é a diferenciação por suporte, visto que a empresa fornece todo um auxílio para a logística e em consequência, para o escoamento da produção da soja no Estado do Rio Grande do Sul. Conforme Fernandes, Silva e Cândido (2007), a diferenciação caracteriza-se por:

“Ser uma forma de diferenciar o produto, sem necessariamente alterar seus atributos intrínsecos é oferecer algo a mais junto com o produto. Em geral, este a mais dá-se pela ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica) ou a oferta de produtos complementares”.

Assim, o principal serviço prestado pelo terminal de contêineres é a própria movimentação de contêineres, seja ela importação, exportação ou cabotagem. Porém, o serviço de transporte de grãos em contêineres pode ser considerado uma diferenciação, visto que a empresa trabalha com demandas específicas de clientes, por exemplo, a possibilidade de fracionar a carga e atender a produtores que não tem condições de embarcarem o seu produto em navios graneleiros. Assim, o principal serviço oferecido pela empresa – movimentação de contêineres – é oferecido de forma diferenciada, sem que ocorra uma alteração intrínseca deste serviço.

Mesmo sem que a empresa descreva formalmente que se utilizada da estratégia de diferenciação descrita por Porter (1980), com os dados acima apresentados, é possível estabelecer uma relação entre as abordagens teóricas descritas pelo autor e relacioná-las com o serviço prestado pela empresa no que tange o transporte de grãos em contêineres.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pelo segmento de transporte de *commodities* em contêineres ser um mercado relativamente emergente e muito competitivo, conforme exposto nos dados na seção anterior, as empresas devem de alguma forma, obterem vantagens sobre as demais. Assim, é imperativo que as empresas busquem diferenciarem-se dos demais concorrentes, neste caso, de outros terminais de contêineres. Mesmo que não seja explicitado pela empresa descrita neste estudo de caso, pode-se dizer que ela se utiliza da estratégia de diferenciação descrita por Porter, com suas características já discorridas no referencial teórico, bem como na teoria de diferenciação. Pelo exposto no presente estudo de caso, infere-se também que pelos dados demonstrados, o TECON Rio Grande no mínimo, se faz valer da diversificação, diferenciação de suporte e diferenciação no preço, quando atende seus clientes na solução proposta para a contêinerização de grãos.

Como único terminal de contêineres do estado do Rio Grande do Sul, o serviço oferecido pela empresa é de grande importância para o escoamento da produção gaúcha, visto que no período do presente estudo (entre 2013-2015) houve um aumento tanto na área plantada, como na produção de soja em nosso estado. Também existe a possibilidade de que a pressão exercida por outros terminais de contêineres (principalmente os localizados em Santa Catarina e no Paraná), possivelmente tenham exercido um estímulo extra para que o

TECON Rio Grande passasse a oferecer este serviço e não perdesse este mercado para os terminais presentes nos estados vizinhos.

Como fator limitante deste estudo de caso, destaca-se a impossibilidade de serem realizadas entrevistas com a direção da empresa no período em que foi realizado o levantamento dos dados. Com o exposto no presente estudo de caso, pode-se dizer que foi atendido o propósito central deste trabalho, no qual a estratégia genérica de diferenciação abordada por Porter foi relacionada com o serviço de transporte e exportação de soja via contêineres disponibilizado pelo Terminal de Contêineres do Porto de Rio Grande – TECON Rio Grande S.A.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS TERMINAIS DE CONTEINERES DE USO PUBLICO. Confira abaixo a movimentação de contêineres (unidades) nos portos brasileiros, 2015.

Disponível em: <<http://www.abratec-terminais.org.br/estatisticas>>. Acesso em: 20 junho 2016.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Taxas de câmbio, 2016. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/pec/taxas/port/ptaxnpeq.asp?id=txcotacao>>. Acesso em: 15 julho 2016.

BRANDT, E. A. Truelo de tipologias nas arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzber. *Estratégia e Negócios*, v. 1, n. 2, p.159-176, 2008.

BRASIL. MINISTERIO DO INDUSTRIA, COMERCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. Balança comercial, 2016. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-exterior/estatisticas-de-comercio-exterior/balanca-comercial-brasileira-mensal>. Acesso em: 18 julho 2016.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 10, n.1, p.28-39, 2003.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F. D.; SILVA, J. F. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, v.1, n.3, p.7-30, 1997.

CHAVES, S; BENEDETE, T; POLO E. Estratégias genéricas: um estudo evolutivo e comparativo de três visões. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, v. 4, n. 2, p.101-118, 2009.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Principais estados produtores de soja, 2016. Disponível em:< <http://www.conab.gov.br>>. Acesso em 15 julho 2016.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Conheça o Porto de Rio Grande, 2016. Disponível em: <http://www.portoriogrande.com.br/site/sobre_porto_conheca.php>. Acesso em: 29 junho 2016.

FERNANDES, P. A. A.; SILVA, L. A. F.; CANDIDO, G. A. Posicionamento estratégico sob o enfoque da diferenciação: um estudo exploratório numa empresa de telecomunicações.

ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28., 2007, Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2007, p.1-10.

KRIELOW, A; SANTOS, M. R. A definição do posicionamento estratégico sob a perspectiva das competências organizacionais para obtenção de vantagem competitiva. ENCONTRO DA ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro, **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2014, p.1-16.

POLO, E. D.; WEBER, W. A evolução das estratégias genéricas de competição e a influência de Michael E. Porter. Revista Gestão USP. v.17, n.1, p.99-111, 2010.

PORTER, M. E. Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

TERMINAL DE CONTÊINERES DE RIO GRANDE. **Manual do sistema de gestão da qualidade**. Rio Grande, RS, 2014.

TERMINAL DE CONTÊINERES DE RIO GRANDE. **Soluções em containerização de soja**. Rio Grande: TECON, 2016.

TERMINAL DE CONTÊINERES DE RIO GRANDE. **Estatística movimentação de contêineres**. Rio Grande: TECON, 2016.

TERMINAL DE CONTÊINERES DE RIO GRANDE. Arquivo digital, Data Line Report. Disponível em: <<http://www.tecom.com.br>>. Acesso em: 29 junho 2016.