



# Roullier

## Alcançando a diferenciação em commodities

Preparado por Artur Vasconcellos da ESPM-RS<sup>1</sup>.

Recomendado para as disciplinas de:

### Resumo

O mercado de fertilizantes no país sempre configurou para os players, a guerra de preços e a dificuldade de diferenciação como duas importantes barreiras mercadológicas. Num setor onde os produtos são vistos como commodities, o desafio de oferecer algo percebido como distinto dos demais concorrentes, e a possibilidade de cobrar um preço maior por isso, sempre foi uma dificuldade. Este estudo de caso mostra como a Roullier, empresa francesa que iniciou atividade no Brasil no final da década de 90, conseguiu se diferenciar e ter bons resultados através de pesquisa e lançamento de produtos inovadores, e, principalmente através da formação de um modelo diferente de relacionamento com o cliente.

### Palavras-chave

Diferenciação, relacionamento com cliente e fertilizantes.

### Abstract

The fertilizers market in Brazil was always seen by their players as a war based on prices and with a difficulty on find a way to make a differentiation in the products. These two things were considered an important merchadologic barriers. In a sector where those products as seen as commodities, the challenge is to offer something that would be perceived distinct from the other competitors and the possibility of charge a premium price was always difficult. This case study shows how Roullier, a French company that launched their operation by the end of the 90's, made their differentiation through research, innovating products and specially creating a new business model of customer relationship reaching good results.

### Keywords

Differentiation, customer relationship, fertilizers

Fevereiro/2006.

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## Introdução

Com dimensões continentais e 850 milhões de hectares, o Brasil é um país fortemente agrícola, o que é facilitado pela quantidade de terras aráveis no território nacional. As áreas agrícolas exploradas de 53 milhões de hectares, frente aos 140 milhões aráveis e ainda inexplorados, fazem a agricultura representar 40% do PIB e das exportações. A crença no potencial de crescimento deste setor deve-se não só à enorme quantidade de terras aráveis, hoje não utilizadas, mas também ao aumento da profissionalização da atividade agrícola no país, onde o uso da tecnologia e de ferramentas de gestão torna-se mais comum, mesmo em propriedades familiares.

Diante desse cenário, configurando-se como importante insumo e tecnologia para aumento da produtividade de lavouras, os fertilizantes têm seu mercado evoluindo numa média anual entre 2% e 4%. A previsão de mais de 20 milhões de toneladas vendidas em 2003, reflete bem o quadro de crescimento, quando em 1984 foram vendidas 7 milhões de toneladas e em 1999, 14 milhões.

Durante a década de 90 o setor de fertilizantes passou por profundas mudanças em sua estrutura e perfil de seus players. A partir da abertura da economia, desencadeou-se paralelamente um processo de privatizações e aquisições de companhias nacionais, iniciando o processo de modernização desta indústria.

Foi no final desta década que a Roullier, pertencente a um importante grupo francês, iniciou suas atividades no Brasil, através de uma joint venture que originou a Defer-Roullier. O desafio era oferecer serviços de valor agregado e obter margens maiores que a média do setor, num mercado de commodities, onde culturalmente o preço era fator preponderante no processo decisório de compra.

## Histórico

As atividades do Grupo Roullier iniciaram-se em 1959 na França, e desde então vêm crescendo e sendo diversificadas, porém sempre com o foco no agribusiness, o alicerce para a sua expansão mundial. Hoje o grupo apura um faturamento de mais de 1 bilhão de euros, contando com mais de 5000 colaboradores e 50 unidades industriais espalhadas em 20 países.

Os produtos de fertilização constituem o pilar da atividade agropecuária do Grupo, com um volume de 2,5 milhões de toneladas de adubos sólidos, 3 milhões de litros de adubos líquidos e 5 mil toneladas de adubos hidrossolúveis. O Grupo Roullier foi o primeiro produtor francês de fertilizantes binários (PK) e segundo de ternários (NPK), dispondo de três centros de investigação e desenvolvimento, dois na França e um na Espanha.

No Brasil, a Roullier começou suas atividades em 1998 através de uma joint veture com a Centralsul (Organização que reúne as principais cooperativas do RS), em uma participação de 50% para cada empresa, a partir de uma fábrica na cidade de Rio Grande. Em maio de 1999 o Grupo Roullier comprou os restantes 50% do controle acionário, ficando com 100% da empresa que ainda se chamava Defer-Roullier.

Após esta fase inicial, e com a nova marca Roullier Brasil, a empresa passou a estruturar sua equipe de vendas, começando o desenvolvimento do plano de diferenciação. Foram recrutados cinco supervisores que passaram a gerenciar 15 ATC's (Assistentes Técnicos-Comerciais), função que tem fundamental importância e que será detalhada a seguir. Durante 4 meses comercializaram 25 mil litros de bio-estimulantes foliares, sobretudo nas regiões de culturas extensivas, como soja, milho e trigo. Percebeu-se a partir dessa experiência inicial, que mesmo agricultores de mais de 300 hectares demandavam prestação de serviços dos Assistentes e de fertilizantes específicos. Hoje, a Roullier Brasil conta com 170 Assistentes divididos em 25

equipes, distribuídos em 6 estados do país, consolidando-se como importante player do setor.

## A Indústria dos fertilizantes

A indústria de fertilizantes faz parte do complexo petroquímico, logo, acompanha o ciclo mundial de expansão ou retração desse setor. Seus produtos são balizados com commodities da área petroquímica.

Em termos de estruturação da cadeia produtiva, as empresas classificam-se em 3 grupos distintos. Um grupo é formado por empresas com total integração da cadeia, produzindo a matéria-prima, fabricando e distribuindo o fertilizante ou mistura, ou ainda as empresas diversificadas, que além das atividades específicas do setor de fertilizantes, atuam nos segmentos de mineração, química e petroquímica. No segundo grupo estão empresas integradas parcialmente, ou seja, compram determinadas matérias-primas, produzem outras, fabricam os fertilizantes e distribuem. Este é o caso da Roullier Brasil, que compra matérias-primas como cloreto de potássio, por exemplo, e produz, dentre outros, o superfosfato simples. O terceiro, e último grupo, é formado por empresas não integradas, que compram 100% das matérias-primas, e apenas misturam para distribuí-las.

A formulação de fertilizantes, e a distribuição aos produtores, era caracterizada até o final da década de 90 por um grande número de empresas de pequeno porte no Brasil. Após esse período, houve fortes movimentos de integração e aquisições, que mudaram as configurações de concorrência e os players. A Yara adquiriu a Adubos Trevo, a Cargill adquiriu a Solorrco e a Fertiza e a Bunge adquiriu a Serranna, Manah, IAP, Takenaka e Elekeiroz. Esses movimentos resultaram em menos players e uma competição mais concentrada, na sua maioria, nas mãos de grupos multinacionais.

Quando se fala do setor, é importante ressaltar que o fator preço é fundamental, porque está em análise um mercado commoditizado, onde as diferenças percebidas pelo consumidor dos produtos ofertados são muito baixas, ou praticamente não existem. Assim, com intensa competição, e dificuldades de estabelecer um diferencial, seja de produto ou de serviço, há uma tendência das margens de lucro serem bastante reduzidas, influenciando negativamente na rentabilidade do setor.

O país apresenta um quadro crescente de expansão no consumo de adubos, fator relacionado principalmente ao incremento nas áreas agrícolas que ocorrem basicamente na região dos Cerrados, abrangendo aberturas de áreas na região Centro-Oeste, Nordeste e Norte do país. Um fator secundário, mas relevante ao aumento de consumo, conforme já dito, se dá pela verticalização em muitas áreas devido ao incremento dos níveis de tecnologia, visando maior produtividade, em um patamar que otimize a relação custo/benefício.

Este notório crescimento na demanda brasileira de fertilizantes atraiu investimentos estrangeiros a partir do final da década de 90, e já ocorre a confirmação da concentração da indústria por grandes players mundiais como Roullier, Cargill, Bunge e Yara.

## A estratégia de diferenciação

Os pilares para a diferenciação estabelecida pela Roullier são os produtos e os Assistentes Técnicos-Comerciais. A empresa conseguiu, em um mercado de commodities, diferenciar-se em produto e em serviços de valor agregado, permitindo práticas de preços com margens mais vantajosas que dos concorrentes.

Nos fertilizantes Roullier, são utilizadas matérias-primas alternativas, garantindo produtos mais adequados a cada tipo de solo e de cultura. No portfólio da empresa existem pro-

duto com a presença de Lithothamne Calcareum como fonte diferenciada de matéria-prima. A ação desta substância quando incorporada ao fertilizante, faz com que os nutrientes sejam melhores absorvidos pela planta, em situação de solo com problemas de acidez. A acidez do solo diminui a disponibilidade de nutrientes para as plantas, e o efeito do poder corretivo de acidez propiciado pela ação do Lithothamne faz com que este aproveitamento, mesmo em situações adversas, seja superior se comparado aos fertilizantes convencionais.

Fora as substâncias alternativas que conferem benefícios tangíveis diferenciados aos produtos, a estratégia da Roullier está fundamentada em uma numerosa equipe de técnicos e agrônomos que a partir de uma prestação de serviço mais efetiva, busca a solução para problemas relacionados à fertilidade, e não apenas a comercialização de seu produto.

É claro que houve barreiras para a implantação de uma nova configuração de força comercial. Uma delas é que os profissionais, normalmente oriundos da concorrência, possuíam vícios e culturas de acordo com o modo tradicional de vendas de fertilizantes. A filosofia do Assistente é justamente a de não ser um vendedor tradicional, mas sim um consultor, pensando não em produto ou produção, mas em solução ao cliente.

Um Assistente responde por uma carteira limitada de clientes, objetivando um atendimento mais próximo e uma atuação efetiva como um consultor técnico para o produtor, para os seus problemas de fertilidade e produtividade. Um agente realiza de 8 a 10 visitas por dia, e o resultado deste modelo é um alto índice de fidelidade dos clientes, medidos em uma taxa de recompra de cerca de 80%.

Contando atualmente com 120 Assistentes, a Roullier se preocupa bastante com o recrutamento, seleção, desenvolvimento, retenção desses profissionais. As atitudes solicitadas são: entusiasmo, formação, gestão de equipes e uma boa base técnica. O recrutamento é feito através da busca por técnicos de cooperativas, de negociantes de insumos agropecuários e de agrônomos independentes que trabalhem nas diferentes regiões de atuação.

Em última análise, a Roullier colocou em prática o modelo que muitas empresas de diversos segmentos buscam empregar: do vendedor como agente de soluções e consultor, e não apenas como tirador de pedidos. Claro que esta estrutura tem um custo, mas muito bem compensado na fidelização de clientes e políticas de preços que este diferencial permite.

## Questões para discussão

1. Como você segmentaria o mercado de fertilizantes? Por quê?
2. Defina e justifique uma estratégia de posicionamento para a Roullier.
3. Quais os prós e contras de uma estratégia como a escolhida pela Roullier?
4. Quais as competências indispensáveis na concorrência por diferenciação?