

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências Econômicas e Relações Internacionais

Carlos Brigel

Estratégias competitivas da Nestlé Brasil Ltda.

Florianópolis, 2015

Carlos Brigel

Estratégias competitivas da Nestlé

Monografia submetida ao curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de bacharelado.

Orientador: Prof. João Randolfo Pontes

Florianópolis, 2015

Carlos Brigel

Estratégias competitivas da Nestlé

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota 7,0 ao aluno Carlos Brigel na disciplina CNM 7107 – Monografia, pela apresentação deste trabalho de conclusão de curso submetido ao curso de ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de bacharelado.

Florianópolis, 9 de julho de 2015

Banca Examinadora:

Prof. João Randolfo Pontes, Msc

Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima

Econ. Waldemar Bornhausen Neto

“Dedico esta monografia aos meus pais e minha irmã que sempre me deram apoio em todos os momentos da minha vida e também a todos profissionais com quem tive orgulho de trabalhar, que com certeza contribuíram para que eu seja a pessoa que sou hoje”.

RESUMO

Este trabalho se dedica a identificar e avaliar as principais estratégias competitivas adotadas pelo grupo Nestlé desde o início de suas atividades no Brasil, porém com foco a partir dos anos 90 até hoje. O estudo levou em consideração a situação da indústria e o varejo alimentar atualmente e identificou com que estratégias a Nestlé vem atuando para manter sua posição de líder de mercado. Foi constatado que historicamente a empresa adota estratégias de inovação, pesquisa e desenvolvimento da área de nutrição, saúde e bem estar, distinguindo-se dos concorrentes perante o seu consumidor pela excelente qualidade de seus produtos. Qualidade esta que é oriunda de uma forte aliança que mantém com seus fornecedores, promovendo uma estratégia de criação de valor compartilhado. Através desta plataforma a Nestlé busca ter um crescimento sustentável, baseada numa administração robusta, focada no consumidor e no equilíbrio do seu desempenho econômico, ambiental e social.

Palavras-Chave: Nestlé, estratégia, competitividade

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de estratégias da Nestlé S.A.....	43
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variação real Setor Varejo Alimentar x PIB Brasileiro.....	33
Tabela 2 – Principais mercados da Nestlé no Mundo – 2014.....	38
Tabela 3 – Faturamento por categoria – 2014.....	38
Tabela 4 – Líderes de vendas 2014.....	40
Tabela 5 – Posição de mercado da Nestlé.....	41
Tabela 6 – Sustentabilidade na cadeia de valor.....	45
Tabela 7 – Resultados do grupo Nestlé.....	47

LISTA DE SIGLAS

ABIA – Associação Brasileira da Indústria Alimentos

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados

ANPL – Assistência Nestlé aos Produtores de Leite

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento

DAN – Distribuidor Autorizado Nestlé

NCE – Nestlé Continuous Excellence

PIB – Produto Interno Bruto

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Geral.....	10
1.2.2 Específicos	10
1.3 METODOLOGIA	11
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 COMPETITIVIDADE	12
2.2 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA	15
2.3 CONCORRÊNCIA EM INDÚSTRIAS GLOBAIS	19
2.4 ESTRATÉGIA	20
2.5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	21
2.6 OUTROS TIPOS DE ESTRATÉGIAS.....	23
CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA NESTLÉ BRASIL DESDE SUA FUNDAÇÃO ATÉ 2014.....	29
3.1 ESTRUTURA E DESEMPENHO DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NO BRASIL.....	29
3.1.1 Visão global da indústria.....	29
3.1.2 Principais aspectos do varejo alimentar	31
3.2 CARACTERÍSTICAS E ATUAÇÃO DA EMPRESA NESTLÉ.....	35
3.2.1 Retrospectiva histórica: Surgimento dos negócios.....	35
3.2.2 Mercado de atuação: Mundo a Brasil	37
3.2.3 Principais concorrentes	39
3.2.4 Principais linhas de produtos	41
3.3 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO E SUAS REPERCUSÕES NO DESEMPENHO	42
3.3.1 Filosofia dos negócios: Visão, missão, valores e crenças	42
3.3.2 Principais estratégias de crescimento.....	42
3.3.3 Diversificação dos negócios.....	45
3.3.4 Análise dos resultados e seus impactos no desempenho.....	46
CAPÍTULO 4 – CONCLUSÕES	50
REFERÊNCIAS	52

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A indústria de alimentos sempre teve papel muito importante no desenvolvimento do país. Sua participação atual do PIB brasileiro é de 10% gerando um importante saldo na balança comercial na economia, permitindo ao Brasil ter maior controle sobre a flutuação do câmbio, entre outros índices.

Através do século XX, essa indústria passou por diversas transformações, porém foram os efeitos da globalização evidenciados no início dos anos 90 que transformaram profundamente os setores da indústria e do varejo alimentar. A abertura da economia brasileira atraiu a entrada de participantes externos o que gerou e propiciou a adoção de conceitos mais modernos de operacionalização e gestão dos negócios.

Neste período a indústria de alimentos no país se modernizou e se concentrou. Sendo permitido afirmar que o padrão de competitividade da indústria passava a ser determinado por crescentes economias de escala ao nível da empresa, sendo o porte da mesma, cada vez mais fator básico para o sucesso.

A indústria e o varejo alimentar sempre tiveram uma relação muito forte, a mudança de hábito dos consumidores se tornaram ferramentas de diferenciação entre as empresas. Atualmente por estar mais próximo do consumidor final entregando produtos e serviços, o setor de varejo virou foco das indústrias, identificando tendências de consumo e novos hábitos alimentares em períodos de um acirramento da concorrência.

Numa escala mundial, as dificuldades enfrentadas principalmente na zona do euro, alcançaram o Brasil num momento em que o País passava por um caminho de crescimento econômico e com um controle efetivo sobre a inflação.

Segundo informações do BNDES (2014), as perspectivas para o setor são de recuperação. Porém, a manutenção do crescimento do consumo exigirá estratégias de diferenciação e de inovação mais atrativas perante aos principais concorrentes. Os participantes deste setor tendem a privilegiar uma posição mais defensiva, centrando a atenção sobre as questões de redução e diversificação de risco, cadeia de suprimentos, importações entre outros fatores.

As estratégias de aumento de competitividade devem continuar entre os agentes que dela participam, abrangendo diversas formas de diferenciação, construção e fortalecimento de marcas, mix de produtos, atendimento ao cliente, novos formatos e segmentações.

Uma dessas empresas é a Nestlé Brasil, fundada em 1921 na cidade de Araras no interior do estado de São Paulo, que vivenciou e participou ativamente de alguns dos principais eventos da história do Brasil: de grandes marcos de transformação política e econômica aos pequenos hábitos e mudanças sociais e culturais do cotidiano. Porém foi a partir da globalização dos anos 90 que a elaboração de estratégias competitivas bem definidas ganhou maior relevância em decorrência do acirramento da concorrência.

A escolha do estudo de caso da empresa Nestlé Brasil se deve à sua grande relevância para o mercado brasileiro foi devido à tamanha relação que a mesma possui com seus consumidores. Atualmente a Nestlé possui 99% de penetração nos lares dos brasileiros e traz consigo prêmios de “empresa de maior prestígio do país”, “marca de maior confiança do consumidor”, entre outros, os quais a companhia leva como seu mais precioso ativo.

Diante desse contexto, a presente pesquisa busca responder a seguinte questão fundamental: **“Como e de que forma, a Nestlé vem ao longo de sua trajetória no Brasil adotando estratégias empresariais competitivas a fim de conquistar seu espaço no mercado?”**.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Apresentar as estratégias competitivas da Nestlé Brasil no mercado brasileiro desde o início de suas atividades no Brasil até o ano de 2014.

1.2.2 Específicos

- a) descrever sobre o desenvolvimento e importância do varejo e da indústria alimentícia para a economia brasileira;
- b) analisar a atuação da empresa Nestlé Brasil dando ênfase às principais estratégias e ações utilizadas por ela no mercado brasileiro ao longo de sua história;
- c) compreender os mecanismos que integram as estratégias da empresa.

1.3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho de pesquisa foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica de fontes primárias e secundárias para fundamentar as questões conceituais de competitividade e estratégia, a fim de dar suporte ao estudo de caso. Além disso, focou-se a atenção em diversos relatórios e artigos sobre a atuação do setor da indústria e do varejo alimentar, com foco no cenário nacional.

Escolheu-se a empresa Nestlé Brasil, por ser alvo de muitos estudos e disponibilizar as informações apontadas como relevantes à pesquisa e à metodologia aplicadas, através de seus anais, periódicos e website.

A empresa recentemente foi eleita como uma marca “Top of Mind” do público brasileiro, com atuação no país há 94 anos e possuindo uma ampla distribuição de seus produtos. Assim, considerando-se os objetivos deste estudo e o contexto da pesquisa, tem-se por finalidade a identificação das estratégias competitivas utilizadas pela empresa Nestlé no Brasil, principalmente após o período de globalização.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada e agregou ao estudo de fontes teóricas, que além de terem permitido estabelecer as estratégias competitivas em termos de literatura, deram suporte à análise dos dados levantados. A pesquisa exploratória realizada sobre a empresa obteve informações acerca da história, sua atuação no mercado, estratégias competitivas utilizadas e interesse do consumidor pelos produtos oferecidos.

CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 COMPETITIVIDADE

A competitividade é um conceito que não tem limites precisos e para a maioria dos autores se trata de um conceito que se define, sempre, em relação com outros conceitos.

A definição operativa de competitividade, portanto, depende do ponto de referência da análise – nação, setor, empresa -, do tipo de produto analisado – bens básicos, produtos diferenciados, cadeias produtivas, etapas de produção – e do objetivo do questionamento – curto ou longo prazo, exploração de mercados, reconversão. (SICSÚ e ROSENTHAL, 2005).

O conceito de competitividade, do ponto de vista microeconômico, se baseia no fato de que a estratégia da empresa se dirige para a obtenção de resultados que expressem suas vendas, o que determina sua participação no mercado.

Sobre isso observa Keeling (2002):

“Quando a tendência de participação se estabiliza em médio prazo, pode-se considerar que a empresa é competitiva tanto em relação às outras empresas como e relação aos novos participantes do mercado e os bens ou serviços substitutos”.

Desde a década de oitenta, Porter influenciou toda uma geração de consultores, acadêmicos e empresários, com conceitos das cinco forças do mercado (competência atual, novos ingressos, produtos substitutivos, poder econômico dos clientes e poder econômico dos fornecedores) e das três estratégias competitivas básicas (liderança geral em custos, diferenciação e enfoque ou alta segmentação). Esses conceitos foram amplamente utilizados pelos que elaboraram as estratégias empresariais a partir de então. (KEELING, 2002, p. 18).

Essa nova configuração indica a necessidade de criação e aplicação de estratégias mais amplas e complexas, porque envolve, na configuração da competitividade, novos parâmetros. A posição relativa de uma empresa em seu mercado, isto é, seu grau de competitividade, passa a depender de sua capacidade de introduzir inovações que elevem a aceitação de seus produtos ou serviços, comparativamente aos de seus concorrentes, permitindo-lhe cobrar preços mais elevados, reduzir custos, gerar maiores lucros aos preços vigentes, ou reduzir seus preços, a fim de aumentar a sua participação naquele mercado. (KEELING, 2002)

Ferraz et al (1997) conceituam a competitividade como sendo a habilidade das organizações na formulação e na implementação de estratégias concorrenciais, tornando possível a ampliação ou a conservação duradoura de uma posição mercadológica sustentável. Assim sendo, consideram que a competitividade não é uma propriedade essencial ou acessória de determinado produto ou empresa, correspondendo a um modelo sistêmico capaz de relacionar a toda a dinâmica do empreendimento, em todos os seus âmbitos.

Coutinho e Ferraz (2002, p. 5), sob o mesmo prisma, consideram que não há condicionamento do desempenho empresarial a um único fator, mas sim a uma série de fatores internos e externos, referentes ao setor de atividade ou ao sistema socioeconômico, político e tecnológico em que se insere. Como algo dinâmico, a competitividade contempla desempenho e eficiência como efeitos da capacidade que a empresa tem em se ajustar ao mercado, à concorrência e ao ambiente. Assim, “estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade como uma questão de preços, custos (especialmente salários) e taxas de câmbio”.

Observam Schneider et al (2009) que para Michael Porter, a competitividade é determinada pela produtividade, definida como o valor do produto gerado por uma unidade de trabalho ou de capital. A produtividade é função da qualidade dos produtos (da qual, por sua vez, depende o preço) e da eficiência produtiva. Por outro lado, a competitividade se apresenta em indústrias específicas e não em todos os setores produtivos de um país.

Porter (2012) argumenta que a competitividade se define pela produtividade com a qual são utilizados os recursos e para compreendê-la, o ponto de partida são as fontes subjacentes de prosperidade, ou seja, para um país, o nível de vida é determinado pela produtividade de sua economia, que se mede pelo valor dos bens e serviços produzidos por unidade de seus recursos humanos, econômicos e naturais. Depende tanto do valor dos produtos e serviços de um país – medido pelos preços pagos por eles nos mercados livres – como pela eficiência com que podem ser produzidos.

Portanto, a verdadeira competitividade se mede pela produtividade, que permite a um país suportar salários altos, divisas fortes e rentabilidade atrativa do capital e, como isso, um alto nível de vida. O mais importante não é a propriedade ou as exportações ou se as empresas são nacionais ou estrangeiras, mas a natureza e a produtividade das atividades econômicas que se desenvolvem em um país. As indústrias nacionais contribuem para a competitividade porque sua produtividade não é apenas fixa no nível dos salários em cada setor, mas também tem um impacto importante sobre o custo de vida e o custo de se negociar com esse país.

De acordo com Porter (1998), a natureza da competitividade de uma dada organização pode ser visualizada como um conjunto de cinco forças, que interagem permanentemente: rivalidade entre organizações competidoras; entrada potencial de novos competidores; desenvolvimento potencial de produtos substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos consumidores.

Comenta Keeling (2002) que o esquema original das cinco forças foi complementado com um reagrupamento e introdução de outros cinco, nos anos noventa, classificados em dois grupos: competência potencial (ameaças competitivas), que envolve novos competidores e novos produtos (competência de novos setores e produtos substitutivos) e, por outro lado, um conceito novo de poder negociador, que compreende o poder econômico dos fornecedores, o poder econômico dos clientes, o poder econômico dos proprietários, os poderes públicos e o poder dos atores sociais.

Ainda, as variáveis de competitividade compreendem técnicas que identificam as variáveis que podem afetar significativamente a posição de uma empresa, dentro de seu âmbito de atividade (PORTER, 1998).

Para este autor existem cinco forças a ser consideradas:

- a) ameaça de entrada de novos competidores;
- b) a rivalidade entre competidores;
- c) o poder de negociação dos fatores críticos (meio útil para exame da organização e dos clientes);
- d) a ameaça de ingresso de produtos substitutos no mercado;
- e) o poder de negociação dos competidores.

Esses fatores críticos na visão de Porter (1998, p. 54), “são aqueles aspectos dos quais depende o sucesso da empresa”. Esses fatores são inerentes ao setor de atividade, dependem dos objetivos e da estratégia da empresa e são variáveis no tempo. Além disso, têm um caráter cumulativo; a cada nível hierárquico existe também um subconjunto de fatores críticos.

Para detectar esses fatores críticos, observam Distelfeld e Oliveira (1998) que convém revisar aspectos tais como a estratégia da empresa, seus objetivos a curto e médio prazo, os meios disponíveis para alcançá-los, as ameaças e as oportunidades e os pontos fortes e débeis. É conveniente que os fatores críticos a vigiar não sejam muitos, recomendando-se entre três e

sete. Tudo isso permite afirmar que os fatores críticos de sucesso para a inteligência constituem a relação de dependência que se estabelece entre:

- a) os indivíduos e grupos ou redes sociais que estes conformam;
- b) a informação;
- c) o conhecimento.

Essa relação e sua importância se evidenciam nas definições de organizações inteligentes de autores como Choo, Garvin, Senge, dentre outros (Apud DISTELFELD e OLIVEIRA, 1998, p. 37).

Ponderam também Schneider et al (2009) que uma organização competitiva é uma organização inteligente (que possui a capacidade de inteligência) de aprendizagem, que promove a socialização e a incorporação de conhecimentos, para melhorar as capacidades criativas das pessoas, unificar os objetivos e os significados da comunidade que a integra. Os fatores críticos de competitividade, como se observa, são amplos: não incluem dados específicos e podem ser enfocados em temas internos, não se agrupando em oportunidades e ameaças.

2.2 PADRÕES DE CONCORRÊNCIA

Conforme Possas (1999, p.18) a concorrência “é vista como um processo de seleção econômica que visa à obtenção de valor”.

Tendo em vista esse conceito e suas características, observa também Possas (1999, p. 34) que a concorrência pode ser definida como sendo “um processo de luta por apropriação de poder de compra e garantia de espaço de valorização do capital”.

Steindl (Apud Possas, 1990), admite que para determinar o conceito de concorrência não se deve restringir às suas feições exteriores, como produto, preço, venda, dentre outros, e sim ao processo da economia, que imprime um movimento constante de acúmulo de capital que, ao invés de equilibrar a economia, imprime constantes modificações na estrutura dos mercados, conformando-os. A concorrência seria, nessa visão, um processo inerente ao sistema capitalista, à competição entre as empresas, selecionadas através da competitividade, em um ciclo incessante.

Essa definição corrobora o que afirma Possas (1999, p. 31) sobre a concorrência como um processo contínuo e incessante, que nunca é suspenso e que a todo instante torna possível que surjam novos concorrentes “e cuja definição dos sobreviventes no sistema econômico dependerá das melhores estratégias”. Como um processo de luta pela sobrevivência, a concorrência motiva inovações para operacionalização de estratégias competitivas, conformando-se assim o conceito de concorrência.

Ainda, citando Kupfer (1991), Possas (1999, p. 18) reforça a ideia de que a competitividade dos empreendimentos corresponde à capacidade para planejar e implantar estratégias baseadas em aspectos econômicos de valorização do capital, sugerindo que essa estratégia se ajuste aos padrões de concorrência, os quais são “um conjunto de formas de concorrência que se revelam dominantes”.

Os padrões de concorrência se estabelecem com referência aos mercados e por isso são variáveis. Além disso, são determinados tendo como base o intercâmbio entre estrutura e conduta de cada setor.

Ferraz et al (1997) observam a influência que as características de estrutura e de comportamentos do ambiente no qual as empresas competem tem sobre os padrões de concorrência, tanto em relação ao seu setor ou mercado de atuação como em relação ao sistema econômico, em um espectro mais amplo. Em relação ao setor ou mercado situa as inovações da tecnologia, as dificuldades ou os incentivos que o fluxo de produto e serviços imprime a essa dinâmica e demais aspectos decorrentes da relação de dependência que se estabelece entre empresas ou setores concorrentes. Em relação ao sistema econômico, o ambiente macroeconômico, ressaltam-se a infraestrutura e os recursos monetários/financeiros/humanos disponíveis, as legislações, o sistema de planejamento, política industrial, ferramentas de promoção do crescimento, dentre outros aspectos relativos também à estrutura institucional do ambiente onde as empresas atuam.

Segundo esses autores (*op. Cit.*), há duas características intrínsecas aos padrões de concorrência, importantes para avaliar a competitividade das empresas:

- a) são idiossincráticas de cada setor da estrutura produtiva: a natureza setor-específico dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidade;
- b) são mutáveis no tempo: ajustam-se as transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização indústrias, no ambiente econômico de maneira geral. As vantagens

competitivas são importantes, mas também importa o modo e o ritmo que elas evoluem. (FERRAZ et al, 1997, p.7)

Pereira et al (2001) observam também que os padrões de concorrência ditam as normas pelas quais se desenvolve a competição, ditando as regras a serem seguidas para que os empreendimentos se tornem competitivos no mercado (preço, marca, qualidade, inovação tecnológica).

Todos esses aspectos, conjuntamente, hierarquizados, determinam os padrões de concorrência das empresas, dos grupos estratégicos ou das indústrias, que sofrem alterações em função de aspectos temporais, institucionais, tecnológicos, de evolução do ambiente competitivo e em termos de acertos ou erros de estratégias individuais em busca de distinção.

Quando uma estratégia de distinção de uma empresa é bem sucedida, ela se torna capaz de alterar o padrão de concorrência, porque obriga os concorrentes a reconhecê-la, imitá-la ou procurar superá-la (PEREIRA et al, 2001).

O mais importante é que a empresa seja capaz de coordenar esse processo para a recepção, processamento, difusão e uso de informações capazes de orientar uma estratégia competitiva de sucesso, para reagir a um ambiente constantemente em mudança ou para reconhecer oportunidades e aproveitá-las (PEREIRA et al, 2001).

Possas (1999) afirma, nesse mesmo sentido, que um competidor pode ser distinguido dos seus concorrentes e assim percebido por clientes e consumidores em potencial de duas formas:

- a) pela venda de um produto cuja qualidade é maior que o do concorrente;
- b) pela prática de um preço que seja mais acessível que o da concorrência.

Ainda, a prática de um preço mais baixo necessita ter como base custos menores e um produto com maior qualidade necessita de processos produtivos diferenciados e que dificultem ou impossibilitem a cópia ou imitação (POSSAS, 1999).

Em uma abordagem mais específica, pode-se aludir a Porter (1999), quando enfatiza os processos formalizados para elaboração de planejamentos estratégicos. Nesse sentido, o autor elabora a consideração de que cada vez mais se devem ponderar as forças externas que incidem sobre as atividades, buscando-se novas metodologias:

Existem aspectos fundamentais na elaboração de planejamentos, que possibilitam às organizações competitividade e qualidade no desempenho de suas funções. Dentre estes aspectos se pode destacar a realidade da organização: ambiente, sociedade, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades existentes. (PORTER, 1998, p. 23)

Essas questões remetem à ideia de estabelecimento de vantagens competitivas para fazer frente aos padrões de concorrência. Nesse sentido, para Porter (1998), uma vantagem competitiva é qualquer característica da empresa que a diferencia em termos de competência direta, dentro de seu setor específico. Essa vantagem nasce do valor que uma empresa é capaz de criar e oferecer aos seus compradores, que excede o custo que a empresa tem ao criar o produto. Nesse sentido existem três tipos de vantagens competitivas: liderança de custos, diferenciação e enfoque de nicho.

De acordo com Porter (1998), pode-se destacar como algumas dessas vantagens:

- a) Liderança de custos: implica em ter os custos mais baixos do setor, mas o produto ou serviço deve ser de qualidade similar ou equivalente àquele produzido pela concorrência.
- b) Diferenciação: uma empresa busca ser única em seu setor, valendo-se de algumas dimensões que são amplamente valorizadas pelos consumidores, dedicando-se a satisfazer estas necessidades.
- c) Enfoque de nicho: consiste na escolha de um mercado específico dentro de um determinado setor. A empresa que determina seu enfoque ajusta sua estratégia para servir determinados consumidores, com exclusão de outros, buscando alcançar uma vantagem competitiva em seu segmento objetivo, ainda que não possua uma vantagem competitiva geral.

O próprio conceito de forças competitivas estabelecido por Porter (1998) alicerça e amplia a ideia de que somente há concorrência entre empreendimentos que se dediquem à produção do mesmo produto ou serviço. Resguardadas as particularidades de cada segmento, dentre as cinco forças destacadas pelo autor, tanto os compradores como os fornecedores, os substitutos, os novos entrantes concorrem entre si, dando origem ao conceito de rivalidade ampliada, fruto dessa espécie de concorrência.

2.3 CONCORRÊNCIA EM INDÚSTRIAS GLOBAIS

Coutinho e Ferraz (2002) observam, em relação aos padrões de concorrência mundiais, que a retrospectiva histórica e econômica demonstra uma tendência de crescimento de padrões de renda e de consumo, aliado à integração da economia mundial por investimentos diretos e pelo incremento da comercialização entre os países. Essa realidade trouxe como consequência um crescimento e um aprofundamento da abrangência da concorrência entre indústrias globais.

Com o incremento dessa concorrência e a rapidez com que a tecnologia evoluiu ao final dos anos oitenta, a concorrência se ampliou e se intensificou, fazendo com que as empresas buscassem o desenvolvimento de novas vantagens competitivas, capazes de dar sustentabilidade às suas táticas de expansão.

Conforme Coutinho e Ferraz:

Nesta busca de diferenciação de vantagens competitivas intensificou-se a velocidade de lançamento de novos produtos e/ou o desenvolvimento de novos atributos dos produtos existentes, visando responder com presteza às preferências e sinalizações dos consumidores. Além dos produtos em si, as estratégias de resposta e de adequação às preferências dos consumidores levaram ao desenvolvimento de serviços de apoio, de assistência técnica e de complementação das necessidades destes. Neste sentido, não apenas acirrou-se a concorrência como modificou-se quantitativamente o seu escopo. Além de preço, muitos novos atributos tornaram-se essenciais: qualidade, confiabilidade, serviços associados, relacionamento com os usuários/consumidores, pontualidade de entrega. (COUTINHO e FERRAZ, 2002, p. 74).

Os autores colocam que os produtos e seu ciclo de planejamento, produção e vida útil reduzidos tornaram-se fundamentais para a concorrência, levando as empresas a uma dependência cada vez maior de recursos qualitativos para a produção, envolvendo desde matérias primas, componentes, maquinário, equipamentos, estrutura física até o aproveitamento da infraestrutura econômica, dos recursos humanos disponíveis e do ambiente social. O novo conceito de qualidade embutido nesses padrões de concorrência corresponde a

“atributos específicos dos produtos e serviços - e também a capacidade de desenvolver e alcançar novos atributos em prazos menores e com custos decrescentes” (COUTINHO e FERRAZ, 2002, p. 75).

2.4 ESTRATÉGIA

Diante do cenário econômico atual, a gestão estratégica tornou-se imperiosa. Isto porque as mudanças em curso requerem decisões ágeis e diretas a fim de que seja possível enfrentar os constantes desafios impostos por ambientes de turbulências. Nesse caso, a estratégia, dentro de uma visão empresarial moderna, pressupõe definição sistemática de objetivos, diretrizes e metas de desempenho, integrando as necessidades e decisões setoriais, convergindo com as políticas e orientações globais, na maioria das vezes emanadas de uma cúpula gestora e executiva, em alguns casos.

Segundo Porter (1998) sendo a vantagem competitiva um benefício importante e de longo prazo para uma empresa, tendo em vista a competição, o desenvolvimento e a manutenção de uma vantagem competitiva dependem do processo de valor adicionado, oferecido pela empresa. Para atingir uma vantagem competitiva, as organizações encontram o sucesso através de várias estratégias genéricas, relacionadas com seus processos de valor adicionado – estratégias competitivas. Algumas dessas estratégias incluem:

- a) Aperfeiçoamento de produtos e serviços existentes: isto significa replanejar os produtos e serviços para fazê-los mais atraentes e de maior valor para os clientes. Conseqüentemente, as vendas e os lucros tendem a aumentar;
- b) Desenvolvimento de novos produtos e serviços: esta estratégia requer o desenvolvimento de novas ofertas que ganhem novos clientes e mantenham os já existentes;
- c) Mudança da indústria existente e de suas características: esta estratégia quer dizer dificultar às outras empresas a entrada no mercado ou reduzir o número de produtos e serviços substitutos;
- d) Criação de novas indústrias ou mercados: outra abordagem é desenvolver produtos e serviços que representem uma indústria completamente nova.

2.5 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER

Porter (1998) descrevia a estratégia competitiva como conjunto de ações ofensivas ou defensivas de uma empresa para criar uma posição sustentável dentro da uma indústria, ações que representam respostas às cinco forças competitivas que considera determinantes da natureza e do grau de competitividade que rodeia uma empresa.

Ainda que cada empresa busque por caminhos diversos chegar a esse resultado final, a questão reside em que para uma empresa a melhor estratégia deve refletir uma compreensão adequada e uma ação correspondente no cenário competitivo no qual se insere. Porter (1998) identificou, nesse sentido, três estratégias genéricas que podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto para criar, em longo prazo, essa posição sustentável que ultrapassará o desempenho dos competidores. Essas três estratégias são:

a) Liderança pelos custos: Esta foi uma estratégia muito popular na década de setenta, tendo em vista o conceito arraigado da curva de experiência. Manter o custo mais baixo diante dos competidores e alcançar um volume alto de vendas era o tema central dessa estratégia. Portanto, a qualidade, o serviço, a redução de custos mediante uma maior experiência, a construção eficiente de economias de escala, o rígido controle de custos e, especialmente, dos custos variáveis, eram matéria de exame constante.

Os clientes de rendimento menor eram evitados e se buscava a minimização de custos nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, publicidade, pessoal e, em geral, em cada área de operação da empresa.

Se uma empresa tinha uma posição de custos baixos, esperava-se que isso a conduzisse à obtenção de vantagens acima da média da indústria e ela estaria protegida das cinco forças competitivas. Na medida em que os competidores lutavam para baixar o preço, seus lucros se desgastavam até que aqueles que ficassem no nível mais próximo do competidor mais eficiente eram eliminados. Obviamente, os competidores menos eficientes eram os primeiros a sofrer as pressões competitivas.

O alcance de uma posição de custo total baixo, frequentemente, requeria uma alta participação relativa de mercado (referente à participação no mercado de uma empresa em relação a seu competidor mais importante) e outro tipo de vantagem, como o acesso às matérias primas. Poderia exigir também um esboço do produto que facilitasse a sua fabricação, manter os segmentos maiores de clientes para garantir o volume de vendas.

Em contraprestação, implementar uma estratégia de custo baixo poderia implicar em grandes investimentos de capital em tecnologia de ponta, preços agressivos e reduzir as margens de lucro para compra de uma maior participação no mercado.

b) Liderança pela diferenciação: Correspondia à criação, em um produto ou serviço, de algo que fosse percebido em toda a indústria como único. A diferenciação era considerada como uma barreira protetora contra a competição, devido à lealdade de marca que, como resultado, deveria produzir uma menor sensibilidade ao preço.

Diferenciar-se significava sacrificar participação de mercado e envolver-se em atividades de maior custo, como a pesquisa, o planejamento detalhado de produtos, materiais de alta qualidade ou incremento de um serviço de atendimento ao cliente.

Esta situação de incompatibilidade com a estratégia de liderança de custos baixos não ocorria em todas as indústrias, havendo negócios que poderiam competir com custos baixos e preços comparáveis aos da concorrência.

c) Liderança pelo foco: Consistia em concentrar-se em um grupo específico de clientes, em um segmento da linha de produtos ou em um mercado geográfico.

A estratégia seria baseada na premissa de que a empresa se encontrava em condições de servir a um objetivo estratégico mais reduzido de forma mais eficiente que a concorrência de ampla cobertura.

Como resultado, a empresa se diferenciava ao atender melhor às necessidades de um mercado-meta específico ou reduzindo custos para servir a esse mercado, ou ambas as coisas.

Porter (1998) considera que as três estratégias eram alternativas viáveis para enfrentar as forças competitivas. A empresa que falhasse em desenvolver sua estratégia em pelo menos uma destas diretrizes se tornava aprisionada no centro e, pela falha em sua participação de mercado, em seu investimento de capital e pela limitação de sua capacidade de manobra para executar a estratégia de baixo custo, de diferenciação ou de enfoque, se encontrava em uma posição estratégica extremamente pobre (preço alto para produtos percebidos como de baixa qualidade).

Ainda, Porter (1993) reconhece, diante das novas circunstâncias do mercado, a instabilidade destas três estratégias genéricas e a necessidade de modelos mais dinâmicos para conceber a vantagem competitiva. As três estratégias esboçada na obra anterior pertencem aos modelos estáticos de estratégia que descrevem a concorrência em um momento específico e

foram úteis quando as mudanças ocorriam lentamente e o objetivo era sustentar uma vantagem competitiva.

A realidade passou a ser que essas vantagens apenas duram até que a concorrência as copie ou as supere e, nesse momento, se convertem em um custo. Aquele que copia ou inova apenas poderá explorar sua vantagem durante um espaço limitado de tempo antes que a concorrência reaja. Quando a concorrência reage, a vantagem original começa a se debilitar e se torna necessária uma nova iniciativa (PORTER, 1993).

2.6 OUTROS TIPOS DE ESTRATÉGIAS

O planejamento de estratégias competitivas é um tema necessariamente envolvido na administração de empresas, independentemente de sua atividade econômica. A conformação dessa conjuntura exige que as organizações tenham novas capacidades, para obter êxito competitivo.

Ferraz et al (2004) elaboram estudo no qual afirmam que a análise setorial da concorrência geralmente se desenvolve sobre a base de taxonomias estruturais e condutais. Com base em trabalhos clássicos, dentre os quais o de Porter (1999), postula a existência de quatro grupos básicos: indústrias de produtos básicos, indústrias de bens duráveis, indústrias tradicionais e indústrias difusoras de progresso técnico/tecnológico. Cada um desses grupos compreende setores industriais que possuem fatores de competitividade similares, tanto internos como estruturais.

Conforme Ferraz et al (2004), as empresas podem ter êxito quando oferecem:

- a) vantagens em matéria de custos;
- b) diferenciação do produto;
- c) capacidade de resposta;
- d) produtos complexos do ponto de vista tecnológico.

Poucas empresas conseguem alcançar a excelência, simultaneamente, em todas as fontes de vantagens competitivas. As empresas competitivas são aquelas que prestam atenção especial à estratégia, à capacidade e o desempenho de fatores configuram os padrões de competitividade no setor específico no qual operam.

Sobre os tipos de competitividade que são considerados na atualidade Ferraz et al (2004) citam:

a) a competitividade baseada no custo predomina no setor de produtos básicos. Estes produtos são, por natureza, não diferenciados. Portanto, as empresas são competitivas quando têm o custo unitário mais baixo e o maior volume de produção possível e, por sua vez, controlam o acesso a insumos e a sistemas logísticos eficientes, o que lhes permite reduzir o custo dos insumos e a distribuição;

b) a diferenciação do produto é mais importante no setor de bens duráveis, sendo que as empresas mais avançadas buscam concentrar as suas capacidades nas funções de planejamento e de comercialização, enquanto que a função de produção, em muitos casos, tende a ser subcontratada. A mobilização e a supervisão em relação aos fornecedores é uma fonte fundamental de vantagem competitiva;

c) uma alta capacidade de resposta da empresa é uma prioridade no setor de atividade tradicional. As empresas apontam para nichos de mercado para chegarem a consumidores específicos, estratificados segundo a renda, a idade e outros critérios. As exigências de qualificação empresarial são menos estritas que em outros grupos industriais, mas as habilidades de gestão e de supervisão são vitais para a obtenção de bons resultados;

d) as empresas difusoras de progresso técnico/tecnológico funcionam em segmentos de mercado específicos. Essas empresas devem contar com capacitação tecnológica sólida e também ter acesso a laboratórios científicos e tecnológicos atualizados.

Em relação ao progresso tecnológico, Brás (2007) observa que representa uma estratégia importante ligada ao capital estrutural, que alude ao conhecimento internalizado pela organização e que é capaz de gerar valor, transformando-se em algo intrínseco a ela, permanecendo mesmo quando os funcionários estão ausentes.

Dentre os aspectos tecnológicos, Martins e Lopes (2010) citam a tecnologia que se insere em cada um dos produtos, serviços ou processos que a empresa realiza. Consideram a necessidade de consideração da capacidade de informação tecnológica, que permite a captação de tendências e avanços em ciência e tecnologia. Ressaltam os autores que o capital estrutural é conformado por quatro aspectos:

a) o primeiro se refere à cultura considerada em termos gerais ou concretos, tais como qualidade, inovação genérica e tecnológica, melhoria contínua a meio ambiente;

b) o segundo aspecto se refere aos processos da empresa, enquanto formalizados para obter uma melhoria competitiva, destacando-se abastecimento, produção, venda, pós-venda. Como cada um desses processos se constitui numa continuação de outros, deve-se buscar uma variável que avalie a parte comum que têm tais processos entre si. Por isso, devem ser considerados, em seu conjunto, como uma única variável.

c) o terceiro aspecto é essencialmente ligado ao anterior, sendo representado pelos sistemas. Dentro destes, são selecionados dois: sistemas da informação – projeto e adequação – e sistemas da comunicação;

d) o quarto aspecto se refere à organização e nele se integram dois, que guardam relação específica com o capital intelectual: trabalho em equipe e capitalização da experiência – capacidade, atitude.

Outro tipo de estratégia é descrito por Bowersox e Closs (2009), referindo-se à logística como estratégia competitiva. Entendida como o conjunto de conhecimentos, ações e meios destinados a prever e prover os recursos necessários para a realização de uma atividade principal em tempo, forma e ao menor custo, com produtividade e qualidade, encarrega-se a logística de distribuir, eficientemente, os produtos de uma determinada empresa com economia e excelente serviço prestado ao cliente.

Em termos empresariais, observam Bowersox e Closs (2009, p. 57) que a logística representa o processo de gerenciar, estrategicamente, o movimento e o armazenamento de matérias primas, partes e produtos acabados, desde os provedores, passando pela empresa e ao destinatário final, devido ao que afirmam que “o produto adquire valor quando o cliente o recebe em tempo, forma e custos adequados”.

De um modo geral, de acordo com o que ensinam Bowersox e Closs (2009, p. 59) a logística “determina e coordena, otimizando, o produto correto, o cliente correto, o lugar correto e o tempo correto”.

Considerando-se que os padrões de mercado se destinam a estimular a demanda, os padrões logísticos se destinam, precisamente, a satisfazer essa demanda de forma ágil, com qualidade e agilidade, com ganhos em tempo e em reorganização dos processos produtivos.

A importância da logística para as empresas tem adquirido força graças ao aumento das exigências do mercado, forçando as empresas a competir com outras, de todo o mundo, devendo atender da melhor forma a todos e a cada um de seus clientes.

O surgimento de novas tecnologias de informação, igualmente, trouxe como consequência menores tempos e custos de transação, alertando as empresas para a necessidade de encarar com maior seriedade a gestão da cadeia logística, para que possam incrementar seus ganhos em competitividade (BOWERSOX e CLOSS, 2009).

Se anteriormente a logística era apenas a oferta do produto certo, no local exato, considerando a entrega no tempo oportuno e em relação ao menor custo possível, atualmente estas atividades se tornaram estratégias a serem redefinidas em todo o processo.

Pina (2006) se refere a outro tipo de estratégia, baseada na revolução tecnológica, enfatizando a importância de reconhecer que, para o mundo empresarial, é uma realidade que se desdobrou em processos que trouxeram riscos e oportunidades.

Manifesta também Pina (2006) que a incerteza, o risco, a oportunidade, são palavras recorrentes para descrever ou para explicar a percepção que se tem diante dos processos atuais, nos quais as modificações que foram produzidas no modo de vida das pessoas, tanto no âmbito individual como no âmbito empresarial são imensas.

Essas mudanças geram expectativas e desafios em todos os âmbitos do fazer social, econômico e político e, ainda, conforme acrescenta o autor, na administração das empresas:

O impacto é ainda mais forte nos níveis diretivos, onde os processos de tomada de decisão devem ser oportunos, precisos, efetivos, transparentes, críveis, diante do aumento das demandas dos cidadãos. Nesse sentido, o recurso informação não somente se massificou com também implica a existência de uma capacidade para sua obtenção, processamento e difusão, segundo objetivos previamente determinados, com a finalidade de diminuir riscos e identificar oportunidades futuras (PINA, 2006, p. 55).

Para que as tecnologias da informação se transformem em vantagens competitivas em nível empresarial, devem ser consideradas como aportes para a identificação de novos negócios, a penetração e a criação de mercados e segurança quanto à tutela dos interesses dos acionistas.

Permitem às empresas, nesse sentido, um melhor conhecimento e uma melhoria na compreensão de seu entorno e a busca de um controle, para evitar que seja vitimada pelas mudanças constantes e inesperadas que ocorrem em todos os cenários do mundo globalizado.

Ainda, como estratégia competitiva Antunes (2000) aconselha o investimento no capital intelectual. Argumenta que nas últimas duas décadas, tem-se verificado que houve

uma explosão, em determinadas áreas técnicas chave (incluindo os meios de comunicação, a tecnologia da informação e das comunicações), de novas ferramentas, as quais deram a conformação global à economia.

Tais ferramentas, em sua maioria, constituem-se em vantagens não materiais às organizações, são inovadoras e importantes, de tal forma que as organizações não podem funcionar sem elas. A propriedade dessas ferramentas proporciona vantagens competitivas e, conseqüentemente, constituem um ativo (ANTUNES, 2000).

Nesse sentido, segundo informa Gonçalves (2003), a OIT – Organização Internacional do Trabalho recomenda:

Para competir dentro de um entorno globalizado, altamente competitivo, de transformações profundas, aceleradas e dinâmicas, exige-se uma mudança radical nas crenças, costumes e valores da empresa, onde as pessoas devem assumir papéis diferentes e adotar uma visão de maior abertura diante da mudança. (GONÇALVES, 2003, p. 185).

Para que essa realidade possa se consolidar, é fundamental que haja empenho, no sentido de obter o compromisso do capital humano. Esse comprometimento apenas é possível quando há equilíbrio e justiça dentro da empresa. A verdadeira riqueza, geradora de sustentabilidade e vantagem competitiva à empresa, portanto, é o talento humano (GONÇALVES, 2003).

Em que pesem essas estratégias citadas, Coutinho e Ferraz (2002) afirmam que a competitividade das indústrias brasileiras depende de que se transformem os setores que difundem progresso técnico contribuam para modernizar o parque industrial. Essa competitividade também será tanto maior quanto existam um setor de bens de capital forte, com tecnologias que modernizem a indústria e insumos adequados às características locais.

Na busca por excelência internacional para produtos brasileiros, é importante desenvolver produtos baseado em uma demanda potencial, na proximidade com os clientes e na capacitação, para aumentar a produtividade de todos os produtos, em escala. Cada setor, uma vez especializado, garantirá que as linhas de produto se tornem competitivas (COUTINHO e FERRAZ, 2002).

Em relação às importações, afirmam Coutinho e Ferraz (2002) que os bens de maior complexidade tecnológica e que não encontrem capacitação interna e padrões produtivos em escala rentável devem ser importados, desonerando-se as importações de impostos para que a produção interna e as importações se complementem.

Aludindo ao princípio da seletividade, os autores aconselham, para incrementar a competitividade:

“O princípio de seletividade sugerido é o de privilegiar os produtos nos quais a indústria local, por um lado, já acumulou aprendizagem e capacitação e, por outro, onde a competitividade do produtor e dos usuários se beneficie da proximidade física e, preferencialmente, onde o setor usuário tenha capacitação para estimular o desenvolvimento de produtos mais competitivos e possibilidade de manter uma demanda sustentada”.
(COUTINHO e FERRAZ, 2002, p. 308).

Baseado nesses princípios, também, Coutinho e Ferraz (2002) afirmam que se deve definir prioridades, as quais devem ser objeto de constante revisão, implantando-se uma estratégia de seletividade por segmentos, com políticas de fomento a linhas setoriais de produtos, especialização da produção e prioridades de financiamentos, proteções de base tarifária, incremento de exportações, etc.

CAPITULO 3 – ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA NESTLÉ BRASIL DESDE SUA FUNDAÇÃO ATÉ 2014

3.1 ESTRUTURA E DESEMPENHO DA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA NO BRASIL

3.1.1 Visão global da indústria

De acordo com Verotto (2006), a indústria alimentícia é o berço da industrialização brasileira e ao longo do século XX, foi um dos principais parques industriais do país. Com o final da primeira Guerra Mundial a produção de alimentos era a segunda maior atividade industrial do país, representando mais de 20% do PIB. Mesmo com uma queda de participação nas décadas seguintes, continuou figurando entre os principais setores da indústria nacional.

Comenta Vicenconti (1977), que o principal fator para essa queda na participação do setor alimentar foi a política adotada pelo governo, com o fim da segunda Guerra Mundial, de substituição das importações. A industrialização brasileira direcionou-se para a produção de bens de consumos duráveis, intermediários e de capital. A participação no PIB que em 1949 era de 20%, caiu para 12% na década de 70.

A perda na participação relativa reflete somente o resultado dessa mudança de foco do governo, no que tange a estímulo da indústria, pois números absolutos a indústria alimentar crescia significativamente, cerca de 25%, no período de 1949 a 1972.

O setor sofreu algumas mudanças estruturais nas décadas de 70 e 80. Lima (1979) destaca que houve significativas alterações nas participações de grupos de gêneros alimentícios, houve um aumento da produção de produtos mais elaborados, como: Leite pasteurizado e laticínios, conservas de frutas, legumes, especiarias e condimentos e conservas de pescados. Evidência que está intimamente atrelada ao surgimento das primeiras redes de supermercado do país, transformando o hábito de consumo do brasileiro.

A chegada da década de 90 trouxe, com a globalização, uma concentração e modernização das indústrias que figuravam no cenário nacional. Sendo permitido afirmar que o padrão de competitividade da indústria alimentícia passava a ser determinado por crescentes economias de escala ao nível da empresa, sendo o porte da mesma, cada vez mais fator básico para o sucesso da indústria.

De acordo com dados da ABIA (2014), no ano de 2014 o setor representa 10,2% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil e além de apresentar um número crescente de postos de trabalho, gera um saldo comercial superior àquele criado por todo restante da economia.

Dentro da indústria de transformação, onde é classificada, a indústria de alimentos e bebidas aparece em primeiro lugar em valor bruto de produção. O faturamento das empresas do setor somou R\$ 525,8 bilhões em 2014, sendo R\$ 424,5 bilhões em alimentos e R\$ 101,2 bilhões em bebidas.

Neste mesmo ano, US\$ 41,1 bilhões da produção foram exportados. Açúcares, carnes e derivados, suco de laranja, café solúvel e farelo de soja são os cinco principais segmentos exportadores de industrializados e, no caso dos três primeiros, são líderes mundiais. Em contrapartida as importações neste ano somaram apenas US\$ 5,7 bilhões foram importados, muito impulsionados pelo trigo. Sendo assim a indústria de alimentos contribui positivamente para o saldo comercial da economia brasileira, atingindo em 2014 o valor de US\$ 35,4 bilhões, bem acima do total da economia que foi negativo em US\$ 4 bilhões.

Segundo dados apresentados pelo IBGE (2015), comparando as taxas de crescimento da indústria de alimentos e a total com o PIB, constata-se que em anos de baixo crescimento (1990-1992, 1998-1999, 2009 e 2012), o impacto negativo sobre a indústria geral foi bem menor que na indústria de alimentos. Por outro lado, em períodos de recuperação econômica a taxa de crescimento da indústria total apresenta taxas de crescimento superiores ao PIB e a indústria de alimentos taxas inferiores, indicando que nos períodos de crescimento o PIB é impulsionado pela indústria metal-mecânica, de transportes e eletroeletrônica.

No ano de 2012, apesar do tímido crescimento do PIB brasileiro, as vendas reais do setor apresentaram crescimento de 4,6% e o nível de investimentos têm se mantido constante, somando R\$ 11,1 bilhões.

Esse crescimento tem refletido também no crescimento do nível de emprego. Em 2014, a indústria empregou 1,66 milhão de trabalhadores, aumentando em média 44 mil novos postos de trabalho ao ano, nos últimos cinco anos. Em vinte anos, o número de empregados do setor cresceu 91,8%. O ritmo anual de crescimento foi de 3,0% significativamente acima da média da indústria da transformação, de 2,0% ao ano (ABIA, 2014).

No que tange ao investimento estrangeiro, este também se caracteriza por ser um fenômeno do final do século passado. Em 1999, o capital privado nacional representava

apenas 40% das empresas do setor e 60% das vendas dessa indústria eram de subsidiárias de empresas estrangeiras (BIRCHAL, 2003).

Atualmente, essa indústria também apresentou alterações significativas no que se refere a produtos. Como a população brasileira nas últimas duas décadas têm mudado seus hábitos de consumo, aonde a figura da dona de casa vem desaparecendo sendo resultado de uma maior participação das mulheres no mercado de trabalho houve uma forte migração de consumo dos alimentos in natura para os processados. Na década de 80, apenas 56% dos alimentos consumidos pelos brasileiros passavam por algum processamento industrial. No ano de 2012, esse percentual atingiu 85% do consumo.

Além disso, a indústria também tem explorado, de forma crescente, novos nichos de produtos, como os alimentos e bebidas funcionais e dietéticos. Em 2012, o segmento de produtos de saúde e bem-estar (diet, light, funcionais, fortificados, naturais e saudáveis) faturou R\$ 38,4 bilhões, ou 8,9% das vendas totais.

Ao mesmo tempo em que representam grandes oportunidades, o crescimento do consumo de produtos de maior valor agregado exigem das empresas um maior nível tecnológico e de gestão. O cenário é de alta competitividade (ABIA, 2014).

3.1.2 Principais aspectos do varejo alimentar

De acordo com Parente (2009), o varejo consiste em toda atividade que envolve o processo de venda de produtos ou serviços para atender diretamente ao consumidor final. Seu papel é funcionar como um elo entre o produtor ou atacadista e o consumidor. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes para oferecer aos seus consumidores os produtos. Apesar de desempenharem papéis de intermediários, cada vez mais o varejista está assumindo um papel proativo para as indústrias, identificando hábitos e novas necessidades de consumo, contribuindo para fabricação de produtos que atendam às expectativas do mercado.

O desenvolvimento do varejo no Brasil se deu no início do século XX, as cidades de São Paulo e Rio de Janeiro lideravam o processo de desenvolvimento do país, a primeira por ser o centro produtor de café e a segunda por ser o centro do comércio exportador e importador do país. Em função do aumento da urbanização dessas cidades, principalmente São Paulo, apareceram as primeiras “feiras livres”, que vendiam produtos de primeira necessidade a baixo custo. Além dessas feiras, a população se abastecia através de mercados

que comercializam o excedente da produção das cidades mais próximas e também nos armazéns de secos e molhados e de vendedores ambulantes, compostos principalmente de imigrantes italianos (VEROTTO, 2006).

Após o fim da segunda Guerra Mundial, a forte influência de um estilo de vida americano mudou a forma de consumo do brasileiro. Nessa época dos pós-segunda guerra que surgiram os primeiros autosserviços no país. Originados dos Estados Unidos como uma forma de reduzir custos do período da grande depressão, com a utilização de uma menor mão-de-obra e oferecendo preços mais baixos e maior variedade para o consumidor, nos mesmos formatos de hoje, com divisões por seções, espaço para propaganda de produtos, pontas de gôndola para expor produtos em promoção e etc.

Os anos 90 que trouxeram grandes mudanças que impactaram o setor, como a abertura da economia e o aumento da concorrência interna. Neste período o Brasil era uma grande oportunidade para a entrada de grandes varejistas internacionais, que enfrentavam saturação nos seus mercados de origem.

Segundo dados da ABRAS (2000), o Walmart (EUA), Carrefour (França), Casino (França), Sonae (Portugal) e Ahold (Holanda), ao final dos anos 90, já detinham 39,9% do Market Share do setor varejista, com um faturamento de R\$ 24,5 bilhões, apresentando um alto índice de concentração do setor. Quanto maior era a concentração, maiores seriam as barreiras de entrada a novos investidores, que detinham menor poder de barganha com os fornecedores, inviabilizando qualquer estratégia de preço, que é uma das principais variáveis em mercados competitivos.

O processo de geração de vantagens competitivas dos grandes grupos varejistas atuantes do país a partir dos anos 90 e que caracterizaram todo o desenvolvimento do setor, pode ser dividido em três períodos:

- 1990 a 2004 – através de fusões e aquisições, novas lojas e em restaurações,
- 2005 a 2007 – busca da eficiência produtiva e automatização das lojas,
- 2007 até hoje – diferenciação dos serviços (implementação de farmácias, salões de beleza, praças de alimentação e principalmente o formato atacarejo).

O setor varejista e a indústria de alimentos, até 2000, possuíam uma relação de subordinação. O varejista tinha suas estratégias adaptadas às estratégias da indústria, focadas em metas de produção e volume de vendas, com pouca pesquisa das necessidades do consumidor.

Conforme aponta Ferreira (2013), os consumidores supermercadistas do Brasil tiveram significativa mudança de hábitos de compra no período de 2000 até os dias atuais. No entanto essas mudanças tiveram pouca relação com a globalização e a entrada de grandes redes internacionais no país, foram uma série de fatores intrínsecos do mercado doméstico que contribuíram para que essa transformação do setor ocorresse:

- Crescimento da classe média brasileira e aumento do poder de compra das classes C, D e E;
- Maior acesso as redes sociais, consumidor mais bem informado e exigente;
- Crescimento das empresas de tecnologia da informação;
- Crise internacional e foco no mercado interno;
- Massa salarial crescendo acima da inflação

O resultado desta transformação foi uma adaptação do setor aos novos hábitos de compra dos brasileiros, visando alinhar suas estratégias com os interesses do público de baixa renda. Muitas redes supermercadistas venderam lojas nos formatos de hipermercados para adquirir lojas de bairro (pequeno varejo), que possuíam maior penetração nas classes C, D e E. Além disso, o consumidor apresentou menor elasticidade-preço, passando não mais considerar o preço como fator decisivo da compra. Outros fatores como serviços, qualidade, localidade e praticidade passaram a influenciar os hábitos do brasileiro.

Atualmente no Brasil o varejo apresenta-se bem desenvolvido. As empresas que operam no país acompanham as tendências mundiais no que se diz respeito à tecnologia da informação, formato de loja e serviços oferecidos. Reflexo disso são os bons resultados apresentados pelo setor nos últimos anos. A tabela abaixo apresenta a variação acumulada nos últimos anos do setor comparado do PIB do Brasil:

Tabela 1 – Variação real Setor Varejo Alimentar x PIB Brasileiro

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Acum.
Varejo Alimentar	3,2	6,7	1,8	-0,6	0,8	4,5	16,4
PIB	0,2	7,6	3,9	1,8	2,7	0,1	16,3

Fonte: ABRAS, 2015

Segundo a ABRAS (2015), apesar de a economia brasileira não estar apresentando seus melhores índices, como projeção de um PIB negativo, desemprego em alta e massa salarial em queda, o setor de varejo alimentar continua a apresentar um resultado positivo em

2015. As vendas no período acumulado de Janeiro a Maio apresentam crescimento nominal de 8,48% e um crescimento real de 0,65%.

As variáveis-chave da operação supermercadista para 2015, segundo os próprios profissionais do setor, é a importância de centrar o foco em programas e ações de fidelização do cliente, através de campanhas promocionais com sorteios e brindes, aumentar a variedade de produtos e marcas; como também melhorar (aumentar) os prazos de pagamentos a fornecedores e prevenir perdas (Revista Superhiper, 2015).

3.2 CARACTERÍSTICAS E ATUAÇÃO DA EMPRESA NESTLÉ

3.2.1 Retrospectiva histórica: surgimento dos negócios

Segundo Heer (1995) a história da empresa começa quando o farmacêutico alemão Heinrich Nestle, preocupado com os elevados números de desnutrição infantil que afetavam a Europa no final do século XIX, se dedicou a desenvolver produtos destinados à alimentação de bebês. No ano de 1866, ele criou uma fórmula nutricional que revolucionou tudo que se conhecia sobre alimentação em prol da saúde e do bem estar, a Farinha Láctea.

A Farinha Láctea se revelou eficaz na alimentação das crianças nos primeiros meses de vida e, com o enorme sucesso, logo passou a ser fabricado em grandes escalas e exportado para outros países da Europa como Alemanha, França e Reino Unido.

A progressão dos negócios se expandiu também fora do continente europeu e em 1875 o Brasil já ocupava a sexta posição nos negócios da empresa, comercializando este produto, principalmente na cidade de São Paulo. Anos após, um segundo produto Nestlé passou a ser importado e comercializado, o “Milkmaid”, antecessor do leite condensado Moça que conhecemos hoje.

Comenta Silva (2008) que assim como na Europa, foi o desenvolvimento das cidades ao redor do mundo no início do século XX que ajudou no desenvolvimento do mercado para a Nestlé, que instalou sua primeira fábrica, em 1921, na cidade de Araras, no interior de São Paulo.

Em 30 anos de operações, a empresa estava plenamente instalada no Brasil, com uma fábrica produzindo diversos produtos, dentre eles o Leite Moça, a Farinha Láctea, o Molico e o Lactogêno, além de uma rede de distribuição bem montada. Porém foi na década de 50 que a Nestlé teve seu maior período de desenvolvimento, onde se podem destacar algumas importantes estratégias adotadas.

A aliança com fornecedores – A Nestlé cria a ANPL (Assistência Nestlé aos Produtores de Leite), que representava muito mais do que um simples auxílio técnico aos produtores, foi criada uma rede compartilhada de responsabilidades, por meio da qual todos se sentem comprometidos com a qualidade de cada etapa e processo, desde a produção da matéria prima até a fabricação do produto final.

Aliança com a classe médica – O desenvolvimento de uma colaboração sistemática entre a empresa e a Sociedade Brasileira de Pediatria, que levaria à realização dos Cursos Nestlé de Atualização em Pediatria e Cursos Nestlé de Pediatria Social, referências de ensino e atualização da área que formaram gerações de profissionais. Esta ativa associação entre profissionais da Nestlé e médicos, nutricionistas, enfermeiros e outros especialistas dos mais diversos estados, universidades e órgãos públicos, propiciou a criação de um ambiente de estreita e produtiva cooperação. Um efetivo compartilhamento de valores, informações e conhecimentos científicos que contribuiu para o desenvolvimento da pediatria, da nutrição infantil e da saúde no país.

Os anos 50 a empresa se renova e muda drasticamente a forma de atuar com seu consumidor, com a criação do autosserviço e a vinda da televisão para o Brasil. Foi nesse período que foram desenvolvidas as primeiras pesquisas de marketing científico como:

- Análise do comportamento e opinião do consumidor
- Promoções e mídia (Televisão e lojas)
- Criação da função de repositores de gôndola nos auto-serviços
- Estudos acerca das embalagens dos produtos
- Criação de lojas modelo para treinamento de seus vendedores

Desde sua fundação a Nestlé procura sempre estar na vanguarda no que se diz a pesquisa e desenvolvimento, em todas as áreas, desde seus produtos, como análises de mercado, melhorias em logística e distribuição, desenvolvimento e assistência a seus fornecedores e criação de valor compartilhado entre a indústria e ciência.

As próximas estratégias da Nestlé para expansão em território brasileiro eram a diversificação de seu portfólio. A empresa passou a adquirir empresas tradicionais, como as fabricantes de biscoitos São Luiz e a Tostines; foi lançada a linha de sorvetes Yopa; lançada a linha de Nescafé em vidro; os iogurtes Chamburcy; a linha de congelados Findus, entre outras.

A virada para os anos 90 foi marcada por dois acontecimentos de notável importância para a vida política brasileira, a nova constituição e o movimento de diretas já. A inflação que em Dezembro de 1989 chegou à cifra de 55% ganhava força sem precedentes. Naquele momento a situação da Nestlé no país era delicada, não só pela instabilidade de preços, recessão e sacrifícios da população, mas também por dificuldades conjunturais e pelo

prolongado período de recessão investindo de maneira substancial na modernização e na ampliação de seu parque industrial no país e na inauguração de novos centros de distribuição.

Mesmo com todo esse cenário de dificuldade a empresa investia no longo prazo. Conforme palavras do presidente na Nestlé naquele ano, Felix Romeo Braun:

“Já passamos por várias instabilidades nos nossos 71 anos de Brasil. Isso não interfere (...). Nosso negócio é voltado para o longo prazo. Se estamos passando por uma fase difícil por dois ou três anos, o acionista aceita parcialmente receber os dividendos, que já são poucos, para que nosso plano de investimentos possa ser cumprido (...) a Nestlé acredita no Brasil”.

Com a criação do plano Real e a estabilidade da moeda e da inflação a Nestlé adotou como estratégia o fortalecimento de suas marcas, criando campanhas, patrocinando eventos culturais e esportivos e investindo forte na mídia.

Internamente, a Nestlé aprimorou sua gestão da cadeia de suprimentos (supply chain) e a reestruturou toda sua estrutura organizacional, que ficou caracterizada por nove divisões e sete unidades de negócio, que eram ligadas diretamente a presidência. Tal estrutura oferecia uma maior agilidade nas tomadas de decisão que o mercado exigia.

Aliado a um cenário econômico e social favorável, a década de 2000 foi onde a Nestlé apresentou seu maior período de crescimento, entre os anos de 2002 e 2012 seu crescimento sustentado passou de 3,4 bilhões para 10,5 bilhões, triplicando o seu tamanho. Porém foi também nesse período que a empresa enfrentou a maior competição de sua história, tendo para isso que adotar uma série de medidas estratégicas para manter seu crescimento.

3.2.2 Mercado de atuação: mundo e Brasil

Atualmente a Nestlé é maior empresa de alimentos e bebidas do mundo, comercializando seus produtos em 197 países e consolidando sua presença física em 86 deles. Possui aproximadamente 450 fábricas, colocando a disposição dos consumidores um portfólio de oito mil produtos e mais de vinte mil variações. Empregando 339 mil funcionários, a empresa suíça faturou em 2014 US\$ 99,8 bilhões.

Os principais mercados da Nestlé no mundo podem ser visualizados na Tabela 2:

Tabela 2 - Principais mercados da Nestlé no Mundo – 2014

Item	País	US\$ bilhões	Em %
1	Estados Unidos	25,6	25,7
2	China	2,2	2,2
3	França	6,0	6,0
4	Brasil	5,6	5,6
5	Alemanha	3,6	3,6
6	Reino Unido	3,3	3,3
7	México	3,3	3,3
8	Filipinas	2,7	2,7
9	Itália	2,3	2,3
10	Canadá	2,2	2,2

Fonte: Nestle, 2015

A empresa adotou há cinco anos como um dos seus pilares de crescimento, o foco no desenvolvimento de produtos de consumo popular destinados aos mercados emergentes, prova disso é que no ano de 2010 a China, hoje segundo maior mercado da Nestlé figurava na nona posição e Filipinas que hoje é o oitavo maior mercado há cinco anos ocupava a décima quarta posição em vendas.

Por ser uma empresa multicategoria, em 2014 o faturamento por grupo de negócios está demonstrado conforme Tabela 3 (considerando somente a Nestlé Food and Beverage):

Tabela 3 - Faturamento por categoria – 2014

Item	Categoria	US\$ bilhões	Em %
1	Bebidas (pós e líquidas)	22,1	22,1
2	Laticínios e sorvetes	18,2	18,2
3	Pratos prontos e produtos culinários	14,7	14,7
4	Nutrição Infantil e Healthscience	14,3	14,3
5	Pet Care	12,3	12,3
6	Confectionery (chocolates e biscoitos)	10,7	10,7
7	Águas	7,5	7,5

Fonte: Nestle, 2015

No Brasil, o grupo é formado pela Nestlé Brasil, Nestlé Waters, Garoto (subsidiária integral da Nestlé Brasil), Dairy Partners America Brasil e a Cereals Partners Worldwide (joint venture entre a Nestlé Brasil e a General Mills).

A história da Nestlé no país completou 94 anos em 2015. Com sua sede atual na cidade de São Paulo, possui 31 fábricas instaladas, localizadas nos Estados de São Paulo (16),

Minas Gerais (5), Bahia (2), Goiás (2), Rio de Janeiro (3), Rio Grande do Sul (2) e Espírito Santo (1), com mais de 21 mil colaboradores responsáveis pela fabricação e oferta de produtos que compõem um portfólio com 117 marcas, em 16 categorias, nos segmentos de mercado achocolatados, biscoitos, cafés, cereais, cereais matinais, águas, chocolates, culinários, lácteos, refrigerados, sorvetes, nutrição infantil (fórmulas infantis, cereais infantis e papinhas prontas para o consumo), nutrição clínica, produtos à base de soja, alimentos para animais de estimação, produtos e serviços para empresas e profissionais da área de alimentação fora do lar.

Os produtos da empresa são comercializados por meio de supermercados e hipermercados, entre outros. A força de vendas da companhia inclui equipes de venda direta e de distribuição (DANs, brokers, atacadistas e distribuidores em geral). Sua rede de distribuição dos produtos cobre mais de 1.600 municípios dos mais diversos tamanhos. A Nestlé Brasil e suas empresas coligadas estão presentes em 99% dos lares brasileiros, segundo pesquisa realizada pela Kantar Worldpanel (NESTLE, 2015).

A Nestlé ainda exporta, para 42 países diferentes, 26 tipos de produtos fabricados no Brasil das linhas de achocolatados, biscoitos, chocolates, culinários e lácteos.

3.2.3 Principais concorrentes

O grupo Nestlé é a maior empresa de alimentos no mundo, com US\$ 99,8 bilhões de faturamento no ano de 2014. Porém com as recentes fusões e aquisições do setor a nível mundial fez com que as demais posições se alternassem.

Segundo dados divulgados pela JBS, a empresa informa que obteve uma receita de US\$ 43,2 bilhões, ficando assim em segundo lugar, seguidas pela Pepsico (US\$ 34,5 bilhões), a Tyson Foods (34,3 bilhões) e a Unilever (US\$ 30,2 bilhões) (Exame, 2015)

Essas “megaquisições” do setor fez com que a empresa suíça tomasse duas decisões diante desta nova situação competitiva: A redução de seu portfólio, fazendo escolhas para ficar com as marcas mais bem posicionadas no mercado nos setores de saúde e bem estar. E ampliar a eficiência e melhor aproveitar sua posição global, através se sua ampla estrutura descentralizada.

No mercado brasileiro, cerca de 80% da receita da empresa vem do setor de varejo (Nestle, 2015), onde a empresa possui produtos em diversas categorias, sempre figurando entre as cinco maiores de cada seguimento, conforme mostra a Tabela 4, a seguir:

Tabela 4 – Líderes de vendas 2014

Achocolatado em pó				
Nescau / Nestlé	Toddy / Pepsico	Ovomaltine / AB Foods	Nesquik / Nestlé	Santa Amália / idem
Biscoitos Recheados				
Trakinas / Mondelez	Passatempo / Nestlé	Bauducco / Bauducco	Bono / Nestlé	Club Social / Mondelez
Café solúvel				
Nescafé / Nestlé	Iguaçu / idem	Melitta / idem	Três Corações / idem	Santa Clara / 3 Corações
Caldos				
Knorr / Unilever	Maggi / Nestlé	Arisco / Unilever	Sazon / Ajinomoto	Kitano / General Mills
Cereais matinais				
Sucrilhos / Kellogs	Nescau Cereal / Nestlé	Snow Flakes / Nestlé	Nesfit / Nestlé	Jasmine / Idem
Chocolate bombom				
Especialidades / Nestlé	Garoto Sortidos / Garoto	Lacta G. Sucessos / Mondelez	Ferrero Rocher / Ferrero	Sonho de valsa / Mondelez
Chocolate candy bar				
Snickers / Mars	Twix / Mars	Kinder Bueno / Ferrero	Prestígio / Nestlé	Lollo / Nestlé
Complemento alimentar a base de cereais				
Mucilon / Nestlé	Farinha Láctea / Nestlé	Neston / Nestlé	Quaker / Pepsico	Maisena / Unilever
Creme de leite				
Nestlé / idem	Parmalat / LBR	Itambé / idem	Camponesa / Embaré	Elegê / BRF
Fórmula infantil				
NAN / Nestlé	Nestogêno / Nestlé	Aptamil / Danone	Milupa / Danone	Enfamil / Mead Johnson
Leite com sabor				
Toddynho / Pepsico	Nescau / Nestlé	Danette / Danone	Itambyinho / Itambé	Wake / Melitta

Leite condensado				
Moça / Nestlé	Itambé / idem	Camponesa / Embaré	Italac / Goiasminas	Moccoca / idem
Leite em pó				
Ninho / Nestlé	Itambé / idem	Molico / Nestlé	Camponesa / Embaré	Ideal / Nestlé
Leite longa vida desnatado				
Parmalat / LBR	Elegê / BRF	Molico / Nestlé	Piracanjuba / Bela Vista	Tirol / idem
Leite longa vida integral				
Parmalat / LBR	Italac / Goiasminas	Tirol / idem	Elegê / BRF	Ninho / Nestlé
Massas instantâneas				
Nissin / Ajinomoto	Cup Noodles / Ajinomoto	Maggi / Nestlé	Renata / Past. Selmi	Santa Amália / idem
Sopas				
Maggi / Nestlé	Knorr / Unilever	Vono / Ajinomoto	Kitano / General Mils	Campbells / idem
Suplemento alimentar				
Sustagen Kids / Mead Johnson	Sustagen / Mead Johnson	Nutren Active / Nestlé	Nutren Kids / Nestlé	Sustain Júnior / Danone
Temperos em pó				
Sazon / Ajinomoto	Knorr / Unilever	Maggi / Nestlé	Kitano / General Mils	Aji Sal / Ajinomoto

Fonte: Revista Superhiper, Março 2014

3.2.4 Principais linhas de produtos

Como estratégia para enfrentar este cenário concorrido, a Nestlé passou a investir a partir de 2014 massivamente nas suas principais marcas, utilizando a chamada “mídia 360 graus”: mídia na televisão, material para o ponto de venda e mídias digitais. Ao final do ano de 2015 a Nestlé projeta voltar a ser o maior anunciante em TV aberta do país, voltado para o fortalecimento de suas principais marcas: Nescau, Kit Kat, Nescafé, Ninho, entre outras. A tabela 5 apresenta as marcas que a empresa possui nos principais segmentos do varejo alimentar brasileiro:

Tabela 5 – Posição de mercado da Nestlé

Posição de mercado da Nestlé nos segmentos em que atua - Market Share Valor
Líder no segmento de leites condensados com a marca Moça
Líder no segmento de cereais tradicionais com a Farinha Láctea e o Neston
Líder no segmento de chocolates (Nestlé + Garoto)
Líder no segmento de biscoitos com Passatempo, Bono, Negresco e Nesfit
Líder no segmento de alimentos e fórmulas infantis
Líder no segmento de cafés solúveis com a marca Nescafé
Líder no segmento de leites em pó com a marca Ninho e Molico
Líder no segmento de cereais matinais com as marcas Nescau, Snow Flakes e Nesfit
Vice líder no segmento de caldos com a marca Maggi
Vice líder no segmento de sorvetes com a marca Nestlé
Vice líder no segmento de iogurte Nestlé, Grego e Molico
Terceiro no segmento de pet care com as marcas Dog Chow, Cat Chow, Alpo e Friskies

Fonte: Nestlé, 2015

A empresa sempre foi pioneira em estudos de mercado e entre consumidores, trazendo produtos inovadores e que tragam a qualidade que o consumidor confia. Resultado disso é ser eleita pela revista Carta Capital (Carta Capital, 2015) a empresa mais admirada do país e também marca campeã do “Top of Mind” 2014 (Folha, 2015).

3.3 ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO E SUAS REPERCUSSÕES NO DESEMPENHO

3.3.1 Filosofia dos negócios: visão, missão, valores e crenças

A Nestle, maior empresa de alimentos do mundo, também é consagrada como uma das maiores autoridades em nutrição, saúde de bem estar. Seu foco é melhorar a qualidade de vida das pessoas através de alimentos nutritivos e saborosos, promovendo uma cultura da boa alimentação, respeitando sempre o consumidor, suas crenças, hábitos e costumes.

A missão da Nestlé Brasil é oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira.

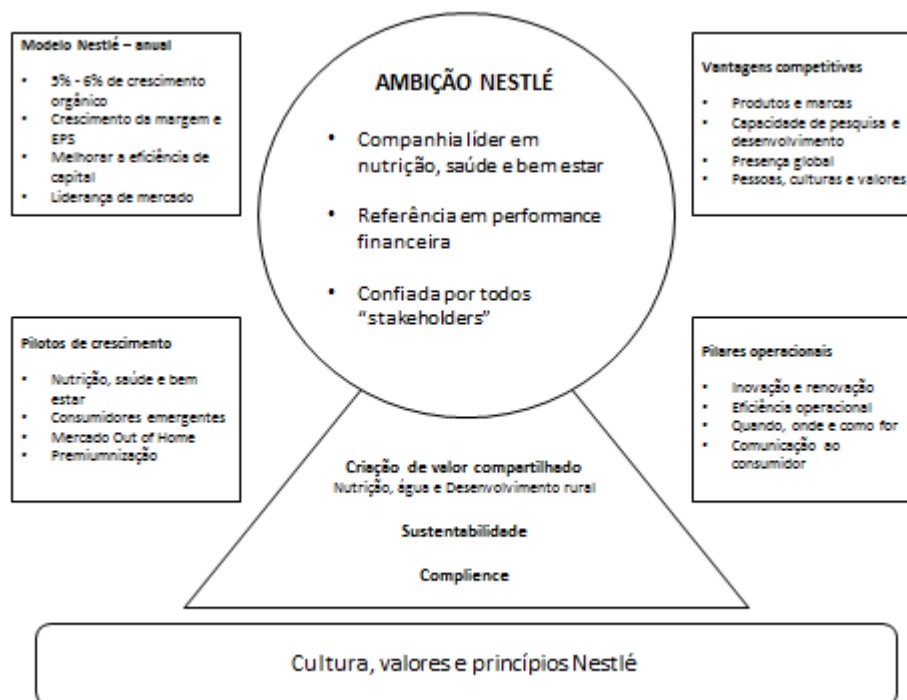
Seus valores baseiam-se em:

- Pessoas em primeiro lugar
- Qualidade dos seus produtos e serviços
- Segurança inegociável
- Respeito para todos, dentro e fora da empresa
- Responsabilidade em toda decisão
- Paixão pelo que faz

3.3.2 Principais estratégias de crescimento

O grupo Nestlé como um todo, adota mundialmente um único plano estratégico. Ele é a bússola de condução e alinhamento interno para o atingimento dos objetivos. Esse plano, representado na figura 1, mostra as quatro forças que impulsionam o desempenho do grupo:

Figura 1 – Plano estratégico do grupo Nestlé



Fonte: Nestlé, 2014

Objetivos anuais – Para obter um bom desempenho financeiro a Nestlé atribui, todo início de ano, objetivos que irão contribuir para seu resultado. Dentre os principais destacam-se:

- Manter um índice de 5% a 6% de crescimento orgânico no grupo
- Buscar crescimento na margem
- Melhorar a eficiência do capital
- Garantir a liderança de mercado em todos os setores onde ela atua.

Vantagens Competitivas – A elaboração de estratégias para obtenção de vantagens competitivas é foco do grupo para manter sua posição relativa no mercado, são elas:

- Obter liderança em produtos e marcas
- Ser referência em capacidade de pesquisa e desenvolvimento
- Possuir presença global
- Respeitar pessoas, cultura e valores.

Pilotos de Crescimento – Através da consolidação da plataforma de referência em nutrição da empresa, a busca pela criação e desenvolvimento de novos mercados se faz de suma importância para crescimento da empresa:

- Consolidação da plataforma de Nutrição, saúde e bem estar;
- Desenvolvimento de mercados emergentes e produtos destinados a essa população
- Criação de produtos para consumo fora do lar
- Produção de produtos de qualidade, diferenciados e que tragam benefícios nutricionais.

Pilares Operacionais – O aperfeiçoamento dos processos já existentes é um dos pilares estratégicos da Nestlé para obtenção de vantagens competitivas:

- Inovação e Renovação
- Eficiência operacional;
- “quando, onde e como for”
- Comunicação com o consumidor.

Segundo publicação da Nestlé (2012):

“A Nestlé busca ter um crescimento sustentável, baseada numa administração robusta, focada no consumidor e no equilíbrio do seu desempenho econômico, ambiental e social. Para isso, a empresa desenvolve sua estratégia de atuação com base no conceito de Criação de Valor Compartilhado, em que a sociedade também é beneficiada com os negócios da empresa. Esse modelo busca, portanto, a promoção de uma nutrição saudável, a conservação de água e o desenvolvimento dos produtores rurais”.

No que diz respeito à nutrição, a empresa assume o compromisso de oferecer produtos com conteúdo nutricional balanceado, adequado as mais diversas faixas etárias e de alta

qualidade, investindo também em iniciativas para criação de hábitos de vida mais saudáveis e uma boa alimentação.

Conservar e usar racionalmente os recursos hídricos, utilizando a água de forma mais eficiente nos processos de fabricação e beneficiando fornecedores e parceiros da cadeia de suprimentos. (NESTLE, 2015)

A empresa prega um consumo sustentável e uma melhoria contínua na administração deste recurso. Para a Nestlé além de uma eficiência econômica, uma boa gestão deste recurso auxilia no desenvolvimento de um ambiente favorável também nas atividades agrícolas, sociais e ambientais.

Historicamente a Nestlé visa apoiar o desenvolvimento de agricultores em áreas rurais, criando um elo de desenvolvimento mútuo com seus fornecedores, a empresa oferece insumos e treinamento para os produtores, garantindo assim uma boa qualidade dos produtos adquiridos dos mesmos. Sendo uma das principais compradoras de café, cacau e leite do país.

O programa de auditoria de fornecedores implantado em 2010 é um exemplo de como a Nestlé a sustentabilidade em sua cadeia de valor. A tabela abaixo demonstra de que maneira se aplica o fornecimento responsável em toda cadeia, desde o agricultor até o consumidor final, fazendo com que a empresa seja sempre sinônimo de qualidade, saudabilidade e confiança entre seus consumidores:

Tabela 6 – Sustentabilidade na cadeia de valor

	Agricultura e fornecedores	Produção e distribuição	Produtos e consumidores
Impactos na cadeia de valor	* Fornecedores buscando qualidade e sustentabilidade * Pesquisa e desenvolvimento por melhores rendimentos	* Segurança dos alimentos, por meio de padrões de operação * Práticas de trabalho para benefícios mútuos * Melhoras dos padrões ambientais	* Pesquisa para benefício dos consumidores * Prática de trabalho para benefício mútuo * Nutrição, saúde e bem estar para o consumidor
Contexto para o desenvolvimento	* Transferência de conhecimento e assistência as fazendas * Parcerias para uma agricultura sustentável	* Gerenciamento de risco para a segurança dos alimentos * Criação de oportunidades de emprego na sociedade	* Conhecimento e educação para uma nutrição adequada e estilos de vida saudáveis
Valor para a Nestlé	* Acesso a matérias primas com qualidade específica e preço previsível	* Produtor de alimentos Premium	* Crescimento lucrativo pelos benefícios superiores do produto
Valor para a sociedade	* Maior produção de alimentos utilizando menos recursos	* Padrões mais altos de produção alimentar	* Maior acesso aos alimentos e melhora na nutrição e na saúde

Fonte: Nestlé, 2015

3.3.3 Diversificação dos negócios

Em sua atuação em território nacional a Nestlé concentra suas atividades exclusivamente no setor de alimentos, atuando nos mais variados seguimentos. Com seu objetivo de oferecer produtos que cada vez mais entreguem saúde e bem estar aos consumidores brasileiros, novos mercados foram explorados pela empresa, como quando lançou em 2007 uma marca multicategoria de alimentos a base de soja, o Sollys, cuja proposta era pioneira na época. Outra aposta da empresa foi de criar um mercado de bebidas em cápsula no Brasil, trazendo a marca Dolce Gusto para o país. A marca, em parceria com a Arno, oferece uma máquina capaz de fazer mais de quinze tipos de bebidas, quentes ou frias, para consumo no lar. O sucesso foi tão grande que em 2015 a empresa investiu R\$ 200 milhões na inauguração da primeira fábrica de capsulas fora da Europa, no estado de Minas Gerais.

Atualmente a Nestlé investe muito na melhoria nutricional de seus produtos, como redução de sódio e açúcares e gorduras, em linha com a diretriz do grupo mundial em parceria com a Organização Mundial da Saúde na luta contra a obesidade infantil. (Nestle S.A, 2015).

Porém mundialmente a Nestlé S.A atua também em setores fora do alimentar, mas sempre mantendo sua missão de trazer saúde e bem estar aos seus consumidores. Um exemplo desse foco de atuação é que até julho de 2014 o grupo era detentor de 50% da L'oréal, que foram vendidas para aquisição de 100% da Galderma, uma empresa suíça especializada em soluções médicas inovadoras no setor farmacêutico, principalmente na área de dermatologia. Com essa compra, a Nestlé irá expandir sua plataforma mundial também para tratamentos médicos da pele.

3.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E SEUS IMPACTOS NO DESEMPENHO OPERACIONAL

Mesmo com uma situação de cenário econômico desfavorável desde o ano de 2008 em mercados consolidados (Zona do Euro e Estados Unidos) o grupo Nestlé apresentou resultados sólidos, dentro dos estabelecidos pelo conselho e acionistas nos objetivos anuais, fruto de uma melhor eficiência do capital, força no portfólio, qualidade na inovação e principalmente a grande presença global. A Tabela 7 a seguir apresenta um resumo financeiro do grupo Nestlé no mundo nos últimos quatro anos:

Tabela 7 - Resultados do grupo Nestlé (em milhões US\$)

	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
Receita Total	86.988	93.310	95.844	95.276
Custos de Receitas	45.892	49.400	50.035	49.455
Lucro Bruto	41.096	43.910	45.809	45.821
Total de Despesas Operacionais	74.018	79.386	82.254	83.935
Receitas Operacionais	12.970	13.924	13.591	11.341
Lucro Antes dos Impostos	12.532	13.190	12.934	10.679
Patrimônio Líquido de Controladas	900,64	1.303	1.315	8.323
Lucro Líquido	9.866	10.637	10.416	15.034

Fonte: Nestlé, 2015

Em 2014 o crescimento orgânico da Nestlé foi composto por 2,3% de crescimento real e 2,2% de política de preços. As vendas foram de US\$ 95,2 bilhões, caindo 0,6%, impactadas pelo câmbio negativo de -5,5%. As aquisições, descontados os desinvestimentos, adicionaram 0,4% às vendas.

Aumentaram os custos de distribuição e também de marketing devido a estratégia traçada pelo grupo de fortalecimento das marcas e garantir a presença global.

O lucro líquido foi de US\$ 15 bilhões, representando uma margem de 15,3%, com um crescimento de 44%. Esse aumento também reflete o lucro realizado com a alienação de parte de nossa participação na L'Oréal e os ganhos de revalorização dos 50% da Galderma que o grupo já detinha quando aumentou sua participação acionária de 50% para 100%.

Para a Nestlé Brasil, a jornada de transformação que foi estabelecida pelo conselho do grupo Nestlé a partir do ano de 2002, quando assumiu o presidente Ivan Zurita, obteve resultados dentro do planejado (de triplicar seu tamanho em dez anos). No período de 2002 a

2012, a empresa saiu de um patamar de US\$ 3,4 bilhões para US\$ 10,5 bilhões. As orientações para esse crescimento foram: adquirir e sustentar a liderança de mercado; entrar em novas categorias; aumentar o nível de investimento em aquisições e marketing corporativo.

Com a entrada do guatemalteco Ruan Carlos Marroquin na presidência no ano de 2012 (em substituição a Zurita), um grande desafio deveria ser superado. Assim como acontece com países, longos períodos de expansão trazem consigo todo tipo de problemas. Os custos, frequentemente crescem mais do que deveriam e revigorar a performance, fortalecer o negócio e melhorar a saúde financeira da empresa eram os objetivos do novo presidente.

O crescimento em vendas no período de 2009 a 2011 ficou em torno de 8%, porém o lucro permaneceu estagnado, corroendo toda rentabilidade da empresa. No caso da Nestlé, o cerne de toda a questão era o seu departamento de marketing. O orçamento do departamento dobrou de 2008 para 2011, atingindo a cifra de R\$ 1 bilhão.

Além de reduzir custos em todas as áreas a decisão tomada pela empresa foi do fortalecimento de suas marcas. Os anos de 2012 a 2014 a Nestlé priorizou o acerto do seu balanço financeiro, apresentando bom crescimento orgânico, apesar da deterioração da situação macroeconômica no final do ano de 2014. Todas as categorias de produtos cresceram no mercado brasileiro, como Ninho no segmento de leites de crescimento, Kit Kat em confeitos, Nesfit em biscoitos e Nescau em bebidas achocolatadas, reflexo de uma retomada no investimento em marketing com base nas suas principais marcas. Em 2015 voltar a investir forte em mídia e fortalecimento de seus produtos perante os concorrentes.

CAPÍTULO 4 - CONCLUSÕES

Por ser uma das principais indústrias do Brasil, e setor de alimentos foi uma das forças motrizes do desenvolvimento do país no século XX, impulsionado inicialmente por pequenas empresas locais que ao longo do tempo foram sendo adquiridas por grandes grupos globais, chegando ao percentual de 60% da produção nacional ser de subsidiárias internacionais.

Atualmente o setor apresenta grandes desafios, principalmente na área de inovação, com desenvolvimento de pesquisas focadas no comportamento do consumidor, com objetivo de conquistar novos consumidores.

O objetivo geral do estudo foi verificar quais estratégias competitivas a Nestlé Brasil adotou ao longo de sua presença no Brasil para se manter ativa no mercado alimentar e alcançar os números de participação no mercado que a mesma possui atualmente.

De acordo com os conceitos de gestão estratégica e criação de vantagens competitivas de Porter (1993), a Nestlé ao longo de sua história tomou diversas estratégias que lhe concederam vantagens competitivas no meio competitivo em que atua. A principal delas é a de diferenciação. O início das operações da Nestlé é fruto de uma descoberta que revolucionou a nutrição infantil no final do século XIX, isso sempre lhe proporcionou grande vantagem perante aos concorrentes. Mesmo sendo uma empresa secular, sempre buscou nos mais diversos mercados mundiais novas oportunidades que tragam resultados mais robustos e com uma maior eficiência econômica. Atualmente a empresa dispõe de um dos mais modernos centros de pesquisa e desenvolvimento do mundo, com objetivo de oferecer aos seus consumidores alimentos adequados, desejados e que sejam referência de qualidade em qualquer mercado que atue.

Outra evidência importante levantada no estudo de uma estratégia de diferenciação é o relacionamento que a Nestlé mantém com seus fornecedores, criando uma cadeia sustentável de valor, que trás como resultado uma maior acesso a produtos de alta qualidade, que obedecem a todas as normas ambientais, nutricionais e legais. Além de sempre buscar satisfazer os costumes, culturas e valores do consumidor brasileiro.

Dentro de seus processos, a Nestlé aplica um programa mundial chamado NCE (Nestlé Continuous Excellence), uma iniciativa que inspira a todos os colaboradores a entenderem o que os consumidores e clientes valorizam, e o que a empresa pode fazer para isso. Seu objetivo é uma melhoria constante de todos os processos dentro da organização, tornando a empresa mais enxuta, competitiva e que traga resultados com uma maior eficiência econômica.

O programa NCE, teve êxito em todos os mercados da Nestlé onde foi aplicado. Aqui no Brasil diversas áreas dentro da empresa já atuam neste formato, como a da cadeia de suprimentos, compras e algumas áreas de vendas. Trazendo resultados constantes e robustos ao longo dos anos através da implementação de rotinas padrão, engajando todos os colaboradores, com o mínimo de desperdício.

Os resultados financeiros são sólidos através dos anos, são prova de que mesmo quando o cenário econômico não é favorável a empresa consegue se manter competitiva no mercado de maneira eficiente, buscando sempre novas vantagens competitivas para vencer. Além disso a empresa se tornou sinônimo de qualidade e confiança, sendo ganhadora de diversos prêmios de reconhecimento do consumidor, tais como, Folha “Top of Mind 2014”, “Empresa de maior prestígio” da Revista Época e também é uma das três empresas que mais possuem penetração nos lares dos brasileiros.

REFERÊNCIAS

- ABIA. **Homepage**. Disponíveis em: [http://<www.abia.org.br>](http://www.abia.org.br). Acesso em: Abril de 2015.
- ABRAS. **Homepage**. Disponíveis em: [http://<www.abras.com.br>](http://www.abras.com.br). Acesso em: Abril de 2015.
- ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BIRCHAL, Sérgio. **A Indústria Alimentícia no Brasil nos Anos 90: Abertura Econômica e Evolução da Estrutura Industrial**. Simpósio nº 13. Montevideu, 2003.
- BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J. **Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRÁS, Filomena Antunes. Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. **Revista Tékhne**, v. IV, n. 7, 2007, p. 291-319.
- BNDES. **Homepage**. Disponíveis em: [http://<www.bndes.gov.br>](http://www.bndes.gov.br). Acesso em: Outubro de 2014.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. Campinas: Papiros/Unicamp, 2002.
- DISTELFELD, Helena; OLIVEIRA, Newton de. Informação, Poder e Organização: a Questão da Inteligência Empresarial. **Revista Archetipon**, n. 6, a. 1, set/dez.1998, p. 37-45.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; IOOTTY, Mariana. Competitividade no Brasil dez anos depois da liberalização. **Revista da CEPAL**, n. 82, abr./2004, p. 91-119, 2004.
- FERREIRA. Paulo Roberto. O processo de Globalização do Varejo de massa e as lutas competitivas: O caso do setor supermercadista no Brasil. Rio de Janeiro, UFRJ, 2013.
- GONÇALVES, Dilene. Capital Intelectual: considerações sobre a sua valorização. **Jornal do Técnico de Contas e da Empresa**, n. 452, a. 6, Coimbra, jun./2003, p. 182-188, 2003.
- HEER, Jean. **Henri Nestlé**. From Pharmacist Assistant to Founder of the World's Largest Food Company 1814-1890. Vevey Nestlé, 1995.
- HEER, Jean. **Nestlé: Centro e vinte e cinco anos de 1866 a 1991**. Nestlé, 1991.
- KEELING, Ralph. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.

LIMA, Beatriz Melo F. **O setor de alimentos e a política industrial**. In: Conjuntura Econômica. Vol. 33, n. 11, p. 48-58, novo, 1979.

MARTINS, António Eduardo; LOPES, Albino. **Capital Intelectual e Gestão Estratégica de Recursos Humanos**: fundamento e estrutura da gestão do conhecimento nas organizações. Porto: Editora RH, 2010.

NESTLE S.A. Homepage. Disponíveis em: <http://www.nestle.com>. Acesso em: Maio de 2015.

NESTLE BRASIL LTDA. **Homepage**. Disponíveis em: <http://www.nestle.com.br>. Acesso em: Abril de 2015.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In: MONTEGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael (ed.). A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PINA, Vitor Manuel Dias Castro. **Inteligência Estratégica nos Negócios**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

POSSAS, Mário Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 2 ed. São Paulo: Hucitec, 1990.

POSSAS, Sílvia. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo: Hucitec, 1999.

POSSAS, Sílvia. Concorrência e inovação. In PELAEZ, Victor; SZMRECSÁNYI, Tamás. **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006. P. 13-40;

SCHNEIDER, Aline Botelho; CARNEIRO, Marcelo Lopes. SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manuel Portugal. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 2, n. 2, mai./ago., 2009, p. 298—326.

SICSÚ, Abraam Benzaquém; ROSENTHAL, David (org.). **Gestão do conhecimento empresarial**: concepção e casos práticos. Recife: FASA, 2005.

SILVA, Gustavo Pereira. **Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co**: nascimento e expansão de uma empresa moderna, Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política, vol. 23, p. 77-105, 2008.

VAROTTO, Luís Fernando. **Ponto de Vista: História do Varejo**. Vol. 5, p. 86-90, 2006.

VICECONTI, Paulo Eduardo. **AE-Revista de Administração de Empresas**. Vol. 17, n. 6, nov-dez, 1977.