

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

AS ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL:
O CASO DO FRIGORÍFICO COTRIJUÍ

ARIOSTO SPAREMBERGER

FLORIANÓPOLIS
2000

Ariosto Sparemberger

**AS ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA
AGROINDUSTRIAL:
O CASO DO FRIGORÍFICO COTRIJUÍ**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Prof. Milton Luiz Wittmann, Dr. Orientador

Florianópolis, setembro de 2000

AS ESTRATÉGIAS DE UMA EMPRESA AGROINDUSTRIAL: O CASO DO FRIGORÍFICO COTRIJUÍ

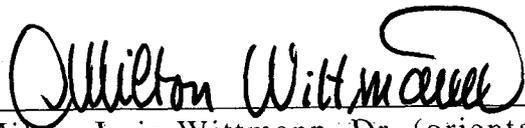
Ariosto Sparemberger

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

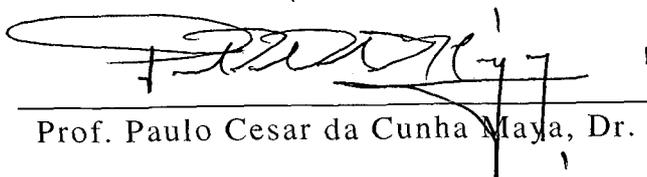
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof. Milton Luiz Wittmann, Dr. (orientador)



Prof. Nelson Colossi, Dr. (membro)



Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (membro)

DEDICATÓRIA

A Deus por proporcionar-me a realização desta tarefa.

À minha esposa e companheira Odete e meus filhos Alan e Cristian, pelo apoio, amor e carinho.

A meus pais pela colaboração e força que me deram.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece especialmente as instituições e pessoas a seguir:

- Universidade Federal de Santa Catarina;
- Universidade Federal de Santa Maria;
- Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões;
- Professor Dr. Milton Wittmann, pelas imprescindíveis orientações e grande compreensão para a elaboração da dissertação;
- Professor Dr. Nelson Colossi, pela eficiente condução dos trabalhos junto ao mestrado;
- Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda. – Unidade Frigorífica São Luiz Gonzaga;
- Ao Gerente da Unidade Frigorífica Sr. Alcio Schneider;
- Ao Gerente Industrial do Frigorífico Sr. Eduardo Antônio Ceratto;
- Ao Supervisor de Vendas do Frigorífico Sr. Dorival Cargneluti;
- Ao Chefe Administrativo do Frigorífico Sr. Roberto Erivan;
- Ao Coordenador de Vendas do Frigorífico Sr. Rolf Strey;
- Ao Assistente da Área Comercial do Frigorífico Sr. Dirceu Fracaro;
- À Sra. Cristiane Vieira Preste, Química Industrial do Frigorífico;
- À Sra. Ângela Tillmann, Química Industrial de Alimentos do Frigorífico;
- Sindicato da Indústria de Produtos Suínos do Rio Grande do Sul;
- Colegas de mestrado que souberam compartilhar dúvidas e conhecimentos, em especial aos amigos Élvio Biasi Bolzan e Cirino Calistrato Rebello;
- Ao corpo docente e funcionários do Curso de Mestrado em Administração da UFSC, pela atenção, dedicação, qualidade e eficiência do curso;
- A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	IV
AGRADECIMENTOS	V
LISTA DE FIGURAS	IX
LISTA DE TABELAS	X
RESUMO	XI
ABSTRACT	XIII
INTRODUÇÃO	1
1 O PROBLEMA	3
1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	6
1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	6
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 MACROAMBIENTE	9
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	15
2.3.1 Conceito de estratégia	20
2.3.2 Formulação de estratégia	22
2.4 MODELOS DE ESTRATÉGIA	26
2.4.1 Modelo Porter	27
2.4.1.1 As forças que moldam a estratégia	27

2.4.1.2 Estratégias genéricas	29
2.4.1.3 A cadeia de valor	33
2.4.1.4 Estratégias de integração vertical	36
2.4.2 Estratégia de Ansoff	39
2.4.2.1 Estratégia de carteiras	40
2.4.2.2 Estratégia competitiva	42
2.4.3 BCG e a curva da experiência	43
2.4.4 Estratégias de marketing	45
2.5 AGRONEGÓCIOS	52
2.5.1 O setor agroindustrial brasileiro	53
2.5.2 O setor agroindustrial gaúcho	57
3 METODOLOGIA	61
3.1 O MÉTODO	61
3.2 MODELO CONCEITUAL	62
3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA	64
3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS	64
3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA	65
3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	66
3.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	67
4 O PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	68
4.1 HISTÓRICO DA COTRIJUÍ	68
4.2 O COMPLEXO COTRIJUÍ	71
4.3 FRIGORÍFICO COTRIJUÍ	72
4.3.1 Histórico	72
4.3.2 Mercado	74
4.3.3 Recursos humanos	76
4.3.4 Estrutura de vendas	77
4.3.5 Estrutura organizacional do Frigorífico Cotrijuí	80
5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO FRIGORÍFICO COTRIJUÍ	82
5.1 CUSTOS E QUALIDADE	83
5.2 BUSCA DE NOVOS MERCADOS	87

5.3 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	89
5.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	91
5.5 MATÉRIA-PRIMA	92
6 CONCLUSÕES	94
7 RECOMENDAÇÕES	98
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
9 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	107
10 ANEXOS	110
10.1 OFÍCIO DE APRESENTAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DO TRABALHO	111
10.2 QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ...	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. A roda da estratégia competitiva	25
Figura 2. Contexto onde a estratégia competitiva é formulada	26
Figura 3. Forças que dirigem a concorrência na indústria	28
Figura 4. Três estratégias genéricas	30
Figura 5. A cadeia de valores genérica	34
Figura 6. O sistema de valores	35
Figura 7. Matriz de crescimento-participação do BCG	45
Figura 8. Matriz produto	63
Figura 9. Percentuais do faturamento de vendas	78
Figura 10. Organograma do Frigorífico Cotrijuí	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Requisitos para estratégias genéricas	32
Tabela 2. Benefícios estratégicos da integração	37
Tabela 3. Custos estratégicos da integração	38
Tabela 4. Componentes do vetor de crescimento	41
Tabela 5. Abatedouros sob inspeção federal – 1999	57
Tabela 6. Evolução de abates de suínos no Estado do Rio Grande do Sul sob inspeção federal e estadual, entre 1995 e 1999, em unidades	58
Tabela 7. Evolução do abate de suínos nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, entre 1989 e 1995, em unidades	59
Tabela 8. Estratégia competitiva genérica	62
Tabela 9. Estratégia de marketing – Elementos do mix de marketing	64
Tabela 10. Vendas em 1999	77

RESUMO

O atual cenário, exige planos e ações capazes de interferir no conjunto das variáveis de forma a permitir às empresas permanecer atuando no mercado de forma competitiva e quanto mais turbulento for o ambiente de atuação da empresa, maior será a necessidade de sua adequação a ele.

O uso de estratégias é o caminho seguro para as empresas sobreviverem, ao reverter as adversidades de um ambiente em constante mutação. Fazendo uso de estratégia a empresa realiza seu planejamento de forma a desenvolver sua atividade de modo a criar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A presente dissertação é o resultado de caso realizado na Unidade Frigorífica São Luiz Gonzaga da Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda. Baseando-se no modelo Porter, foi estudado o uso de estratégias que vêm sendo empregadas nos últimos três anos, segundo a percepção de seus dirigentes, enfocando principalmente a questão custos, desenvolvimento de novos produtos e a busca de novos mercados.

Como metodologia o trabalho caracterizou-se por um estudo de caso, através de uma pesquisa exploratória e descritiva. Para o levantamento de dados, o instrumento utilizado foi um questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado através do método de contato direto aos dirigentes do Frigorífico, sendo que para a análise e interpretação de dados utilizou-se o método análise de conteúdo.

A mundialização dos negócios, o avanço tecnológico e as exigências do consumidor são perfeitamente identificadas pelos seus dirigentes e planos realizados para intervir neste processo. Ainda restam algumas dificuldades, como a necessidade de recursos para atualização tecnológica dos equipamentos e a busca de novos mercados.

Neste trabalho, foram identificadas ações que vêm sendo realizadas para manter o Frigorífico atuando de forma competitiva no mercado, como também são apresentadas algumas recomendações que complementam um conjunto de idéias traçadas em relação ao processo estratégico e ao setor de agronegócios.

ABSTRACT

The current context, demands plans and actions that must be able to interfere in the group o variable choices in order to allow the companies keep working in the market in a competitive way and the more agitated the working environment is, the biggest the company's need for adjustment to it.

The usage of strategies is the safe way for the companies to survive, in turning back the adversities of a constant changing environment. Making use of the strategy, the company does its plan in a way to develop its activity in order to create a competitive advantage toward its competitors.

This very dissertation is the case result done in the São Luiz Gonzaga Cold-Storage Unit that belongs to the Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda. Based in the Porter model, the use of strategies was studied that has been applied in the last three years, as its directors say, mainly emphasizing the costs subject, new products development, and the search for new markets.

As for the methodology the work characterized by a case study, through a descriptive and exploratory research. For the data gathering, the instrument used was a questionnaire with open and closed questions, applied through the direct contact method with the Cold-Storage directors, thus for the data analysis and interpretation it was used the content analysis method.

The wide world business, the technological advancement and the customers demands are perfectly identified by its directors and plans made to

interfere in this process. There are still some difficulties, like the necessity of resources for the equipments technological update and the search for new markets.

In this work, actions were identified that have been done to keep the Cold-Storage working in a competitive way in the market, just like a few recommendations are presented that complement a number of ideas taken related to the strategic process and agribusiness.

INTRODUÇÃO

A concorrência entre as empresas se intensificou ao longo das últimas décadas em todas as partes do mundo. A tecnologia da microeletrônica, a automatização e a robotização dos processos produtivos, revolucionaram o ambiente das empresas.

Estas alterações ocorridas no ambiente externo e interno das organizações a partir da década de 70, precisam ser analisadas e compreendidas para que os administradores possam tomar decisões que conduzam a empresa para o sucesso.

Vários programas e técnicas administrativas podem ser utilizadas pela empresa, visando à realização das suas atividades. Entende-se que a empresa que fizer uso de estratégias estará em melhores condições de enfrentar a concorrência, pois estará buscando mais rentabilidade e oportunidade no mercado.

Considerando esse cenário, o presente trabalho resultou no estudo desenvolvido em uma empresa agroindustrial, fabricante de produtos alimentícios, por meio do contato direto com seus dirigentes, objetivando verificar as estratégias que vêm sendo desenvolvidas e principais ações que orientam o desenvolvimento das atividades da organização, em um ambiente em constante transformação.

O trabalho está estruturado em capítulos. A primeira parte explica o tema e o problema estudado. No capítulo seguinte, é apresentado o referencial teórico, constituindo-se em base de análise para o estudo. O capítulo três apresenta o modelo metodológico aplicado neste trabalho. O perfil da organização estudada – Frigorífico Cotrijuí – é apresentado no quarto capítulo. A análise das estratégias do Frigorífico Cotrijuí é descrita no capítulo cinco. Conclusões e recomendações são apresentadas nos capítulos 6 e 7, respectivamente. Também fazem parte do trabalho referências bibliográficas e anexos.

Buscar o aprimoramento dessa temática, através do estudo, com maior profundidade, possibilita compreender de forma mais detalhada essas alterações e, em especial, aquelas que vêm causando maior impacto nas organizações, principalmente no momento em que a sobrevivência das empresas depende de modelos de gestão empresarial, diferentes dos praticados atualmente.

1 O PROBLEMA

O movimento da globalização, intensificado a partir dos anos 90, tem provocado um crescimento vertiginoso do comércio de mercadorias, redefinindo a demanda de produtos e serviços e elevando os patamares de produtividade e qualidade dos produtos, através de novos processos produtivos decorrentes da inovação tecnológica.

Para sobreviver e atuar neste cenário, as organizações precisam buscar um posicionamento estratégico, desenvolvendo atividades diferenciadas das de seus concorrentes, para competir em busca de novos mercados. Essas atividades devem ser orientadas pelos critérios de competitividade e, em especial, de custos e qualidade.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

O setor industrial brasileiro passa por um processo de mudanças, decorrente de pressões externas impostas pelo ambiente ou de fatores internos, os quais estão revolucionando o processo de gestão empresarial. Tais mudanças têm causado preocupações constantes, aos indivíduos, tendo em vista a necessidade de as organizações manterem-se vivas e atuantes em busca de uma fatia cada vez maior do mercado.

Essas transformações que vêm ocorrendo nas organizações, tanto nos fatores internos quanto externos, estão a exigir dos dirigentes um modo de

pensar diferente, que possibilite direcionar as ações organizacionais, neste ambiente de competição e de grande turbulência, por um caminho seguro, fazendo uso de estratégias que viabilizem o negócio.

É necessário, no entanto, que a organização, ao pensar na formulação de uma estratégia, realize uma análise da relação existente da empresa com o seu meio ambiente, pois é no meio ambiente, ou seja, no ambiente externo das organizações, que estão os elementos que interferem na definição de estratégia, os quais precisam ser conhecidos, estudados e analisados.

Por outro lado, é necessário que o setor engaje-se às novas idéias e ao novo ambiente, criado a partir da nova tecnologia, desenvolvendo novos produtos e serviços, considerados fundamentais para o seu desenvolvimento. Assim, garantir a competitividade através da qualidade de seus produtos no mercado interno e externo talvez seja o grande desafio dos administradores da era contemporânea.

Atuar no cenário global e manter-se competitiva no mercado local exige das organizações criatividade e inovação tecnológica, além de muita pesquisa e análise no momento da formulação das estratégias, pois estas são responsáveis por tornar a organização rápida, ágil, eficaz, produtiva e literalmente competitiva em todas as suas atividades.

Segundo Bassi (1997), a integração à economia mundial coloca os dirigentes empresariais diante de mudanças estruturais que exigem adequação à nova realidade dos negócios, na qual as empresas precisam adotar novos parâmetros de gestão.

Este novo cenário aponta para a necessidade, de investimentos em tecnologia no setor produtivo, desafio constante que, quando não superado, inviabiliza a participação da empresa no mercado. Com a inovação tecnológica é possível elevar o padrão de qualidade do produto, critério esse da maior importância na definição da competitividade da empresa, à medida que o cliente quer ter segurança em consumir bons produtos.

Aliado a isso, o fator custo do produto é outro referencial de competitividade que os dirigentes empresariais precisam estabelecer nos processos da organização, ao definir estratégias que viabilizem as ações da empresa com baixo custo. Com isso, a empresa cria melhores condições para enfrentar a concorrência e aumentar sua participação no mercado.

De acordo com Porter (1999), a empresa conquista níveis de rentabilidade superior no setor, através da prática de custos mais baixos do que os dos rivais conseguido, através de um posicionamento estratégico diferente, eficácia operacional ou a aplicação de melhores práticas.

A empresa deve, necessariamente, trabalhar seu mercado atual e buscar novas áreas de venda para garantir sua sobrevivência. Para ser mantido, esse mercado precisa que novos produtos sejam desenvolvidos pela empresa, pois a vida útil de um produto bem como sua performance são avaliadas pelo consumidor de forma que, precisam possuir valores que façam a diferença, seja em qualidade, seja em custo, principalmente no momento em que a competição se intensificou nas últimas décadas.

Partindo do pressuposto de que a competição se intensificou nos últimos anos e que as exigências do consumidor em termos de qualidade e preço do produto são cada vez maiores, torna-se necessário encontrar novas práticas de gestão, com o uso de estratégias, que permitam enfrentar as constantes alterações do ambiente interno e externo, que será objeto de análise do presente trabalho.

É objeto de análise o Frigorífico Cotrijuí, que se encontra localizado no município de São Luiz Gonzaga/RS, constituindo-se em uma das unidades da Cooperativa Tritícola Serrana Ltda., a qual atua nesse ramo desde 03 de outubro de 1989, sendo responsável pela industrialização de embutidos, defumados e cortes especiais de suínos. Este Frigorífico abate 450 suínos/dia e a industrialização dos produtos, marca TCHÊ e COOPER, chega a 800 ton./mês; possui 295 funcionários, profissionais especializados, contando com o serviço da fiscalização de Inspeção Federal. Operando com moderna tecnologia, o Frigorífico busca agilidade e rapidez no atendimento ao cliente.

Apesar do interesse dos pesquisadores em verificar as estratégias da empresa, muito ainda existe para explorar nesse campo, haja vista que o processo tecnológico vem alterando os setores de forma significativa e reestruturando a vida das pessoas e das organizações.

Com o objetivo de contribuir para o aprimoramento dessa temática, o presente estudo pretende investigar, com maior profundidade, as alterações que vêm sendo realizadas, através do seguinte problema de pesquisa: “É possível identificar a existência de estratégias de competitividade do Frigorífico Cotrijuí, segundo a percepção de seus dirigentes?”.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral do presente trabalho consistiu em verificar as estratégias do Frigorífico Cotrijuí, segundo a percepção de seus dirigentes. Este objetivo esteve articulado a outros objetivos específicos, como forma de atingir com mais detalhes as metas almejadas ao término do trabalho. Portanto, em termos específicos, pretendeu-se alcançar os seguintes objetivos:

- ◆ Identificar as estratégias adotadas pelo Frigorífico Cotrijuí no desenvolvimento de produtos;
- ◆ Analisar as ações desenvolvidas pelo Frigorífico Cotrijuí, com base nos custos de produtos;
- ◆ Verificar as estratégias utilizadas pelo Frigorífico Cotrijuí, para conquistar novos mercados.

1.3 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

O crescente efeito do processo de inovação tecnológica no setor empresarial pode ser claramente percebido. Empresas de todas as áreas vêm desenvolvendo estratégias competitivas para enfrentar o novo ambiente,

alterado principalmente com o fim das barreiras comerciais entre países e pelo novo cenário interno altamente competitivo. A oferta de novos produtos no mercado, aliada à desnacionalização desses produtos, tem provocado impacto tanto no setor produtivo quanto no comportamento do consumidor.

A partir dos anos 90, a tecnologia tem proporcionado à organização acesso às informações globalizadas, tornando possível o conhecimento de métodos de produção praticados em qualquer lugar do mundo, como também tornou possível a fabricação e comercialização de produtos e serviços em qualquer lugar do planeta.

Este processo afeta a vida das empresas, e torna possível analisar internamente as atividades e lidar com os principais elementos estratégicos, de forma a atender às necessidades dos clientes. Para isso, a empresa concentra suas atenções no que ela faz de melhor, conquistando uma vantagem competitiva em relação ao concorrente.

Segundo Porter (1986), cada empresa possui uma estratégia e ao desenvolvê-la, a empresa estará realizando um plano para competir, definindo suas metas e as políticas necessárias para alcançá-las. Este processo identifica as forças da empresa em relação às variáveis ambientais e, internamente, analisa o potencial dos recursos existentes.

De acordo com Ansoff (1990), as mudanças têm se tornado mais rápidas e freqüentes, aumentando a complexidade do mundo empresarial. A concorrência aumentou e a participação no mercado elevou a competitividade da empresa em produtos e serviços. É necessário, portanto, novas maneiras de administrar, desenvolvendo estratégias que orientem um futuro para a empresa.

A estratégia é uma ferramenta, podendo ser utilizada pelo administrador para enfrentar a concorrência e manter uma posição no mercado, ou para buscar uma vantagem competitiva, ao desenvolver suas atividades de modo diferente ao do concorrente enfocando seus planos para um mercado específico.

Detectar pontos fortes e fracos possibilita, para a empresa, adotar a estratégia mais adequada, visando à competição na área que mais lhe favoreça, posicionando a empresa de forma vantajosa em relação aos concorrentes. Existe ainda obscuridade em torno do assunto devido à sua complexidade e abrangência. Espera-se que, através desta pesquisa, se possa contribuir de alguma forma para o aprimoramento da teoria empresarial, por meio do incremento de conhecimentos teóricos-empíricos já existentes sobre o assunto.

Castro (1977), destaca a importância da pesquisa ser efetuada com temas teóricos-empíricos, partindo de alguma formulação teórica e confrontando-a com a realidade, ou seja, com a observação empírica, fazendo avançar as fronteiras do conhecimento. Contudo, esta confrontação depende não só da aplicação de técnica, mas também da habilidade e iniciativa do pesquisador que deverá estar equipado para tomar decisões acertadas na condução da pesquisa.

Desta forma, a pesquisa torna-se viável, na medida em que busca estudar um tema importante e trabalhar com questões que estão ligadas e afetam diretamente a sociedade.

Neste cenário, a presente pesquisa procura identificar questões da realidade da organização vivenciadas pelos administradores, possibilitando gerar novos conhecimentos e, a partir de seus resultados, servir de análise, possibilitar possíveis alterações nas ações realizadas.

Em termos práticos, espera-se que os resultados deste trabalho possam ser úteis aos administradores do Frigorífico, servindo de elemento para análise e avaliação das atividades que vêm sendo realizadas na empresa, como também para detectar possíveis falhas no planejamento das estratégias e, se possível, corrigir o plano inicialmente traçado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se a seguir a fundamentação teórica, a qual consiste na base de sustentação do problema a ser investigado. Buscou-se a definição clara dos pressupostos teóricos e conceitos a serem utilizados, embasando-se em autores relevantes quanto ao assunto que apresentam.

2.1 MACROAMBIENTE

A partir dos anos 1950 e 1960, as organizações passam também a ser vistas como sistemas abertos. Isso resultou profundas alterações na forma de atuação destas e a preocupação dos administradores dirige-se também para os fatores externos da organização, pois na medida em que as alterações no ambiente passam a ser constantes, e não mais estáveis e previsíveis, é necessário que se atinja uma relação apropriada com este ambiente, caso a empresa queira sobreviver e crescer.

Este enfoque sistêmico, inspirado no biólogo teórico Ludwig von Bertalanffy (apud Morgan, 1996), apresentou uma nova visão para os estudos da administração. Uma das suposições da teoria de sistemas é a de que as organizações não são independentes e muito menos auto-suficientes. Elas trocam recursos com o ambiente externo, dependendo dele para sobreviver, buscando fora da organização, os recursos fundamentais para sua operação. Esta visão dos sistemas abertos alterou as práticas organizacionais fazendo

com que, ao se efetuar o processo de organização, tenha-se em mente o ambiente.

O enfoque que até a metade deste século era quase exclusivo aos fatores internos da organização precisa receber por parte dos administradores, atenção especial. É preciso avaliar e analisar o conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolvem as organizações e, em especial, as variáveis sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, legais, demográficas e ecológicas que constituem o macroambiente, pois estas atuam de forma direta na vida da organização e precisam estar em sintonia com as atividades organizacionais.

Acompanhar as transformações que ocorrem nas variáveis macroambientais é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência da organização. Desta forma, os administradores precisam considerar, entre outras, as relações da organização com clientes, concorrentes, fornecedores, sindicatos, agentes governamentais, sendo sensíveis ao que ocorre no mundo, principalmente no momento de definição e formulação de estratégias, buscando adaptar a organização ao ambiente e, principalmente, encontrar respostas rápidas para atender às exigências impostas pela complexidade do ambiente.

Essas variáveis que formam o macroambiente afetam a estrutura, a conduta e a atuação da empresa, pois têm grande impacto sobre a mesma. Como as variáveis são incontrolláveis e se modificam em ritmo acelerado, exigem que, para sobreviver, a organização esteja sintonizada com o seu meio ambiente, além de apresentar inovações constantemente.

Segundo Kotler (1998), a empresa é afetada pelo macroambiente, composto pelas forças que apresentam oportunidades e ameaças à empresa, sendo o mesmo composto pelo ambiente demográfico, econômico, natural, tecnológico, político e cultural.

As características ambientais são restrições às organizações, afetando-lhes a escala de operações e o modo de produção técnica. A infra-estrutura

sócio-econômica em que se localizam as organizações, bem como a situação demográfica e os valores institucionalizados interferem na definição da estrutura da organização, fazendo com que os administradores a tornem compatível com as demandas que lhe são impostas (Hall, 1984).

As constantes mudanças no ambiente, sejam de condições de mercado ou condições tecnológicas, exigem estilos de organização que possam ser adaptáveis às situações ambientais. Desta forma, as variáveis externas – consumidores, fornecedores, concorrentes, governos, grupos de interesses especiais, a mídia, instituições financeiras e os sindicatos de trabalhadores, que influenciam diretamente a organização, precisam ser analisadas e avaliadas pelos administradores, através de planejamento estratégico e projeto organizacional, buscando equilibrar os interesses das variáveis para o bem da organização.

Segundo Stoner (1999), essas variáveis criam um clima ao qual a organização deve se ajustar e têm o potencial de entrar no ambiente de ação direta. Para isso, no momento em que a empresa formular suas estratégias, estas devem estar direcionadas para o controle das variáveis ambientais. Quanto maior for o controle, principalmente de preços e distribuição, maior será a lucratividade da organização. Portanto, para que essas ações da empresa possam ser bem direcionadas, é fundamental a gestão de planos que determine o que deve ser realizado na empresa. E para isso é necessário o planejamento estratégico.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atuar no ambiente onde mudanças rápidas ocorrem, acompanhadas de variações de tendência do consumidor em relação aos produtos fabricados, torna-se questão importante que precisa da ação direta dos administradores no sentido de viabilizar a empresa. Essa viabilidade depende de um planejamento que oriente as ações das empresas de modo a interferir diretamente nas variáveis ambientais.

De acordo com Kotler (1998), o planejamento estratégico estimula a administração a pensar a organização como um todo, força a empresa a atingir seus objetivos e políticas, coordena os esforços e fornece padrão de desempenho. A empresa precisa de planos que possam diminuir a incerteza dos negócios, fazendo com que seus recursos sejam direcionados de forma a desenvolver suas atividades com eficiência, eficácia e efetividade.

Segundo Oliveira (1992), o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita aos administradores determinar o caminho a ser seguido pela empresa, obtendo bons resultados na relação empresa com o seu ambiente. Como o planejamento é realizado pelos gerentes da empresa, procura estabelecer objetivos em relação aos planos da empresa que serão desenvolvidos, considerando as condições externas e internas à empresa.

Dessa forma, a empresa pretende com o planejamento estratégico a identificação de seus pontos fortes e fracos, como também da melhor forma de usufruir das oportunidades externas e como evitar as ameaças externas. Isto possibilita à empresa concentrar seus esforços em atividades importantes, bem como permite uma definição clara de seus propósitos, objetivos e políticas a ser implementados em conjunto com todos os funcionários.

Existem, contudo, diferentes processos para elaborar e implementar o planejamento estratégico na empresa. Oliveira (1992), apresenta as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, compreendidas através de quatro fases: diagnóstico estratégico, dividida em: a) Identificação dos desejos e das expectativas; b) Análise externa, ou seja, olhar para o ambiente onde estão ameaças e oportunidades; c) Análise interna, recursos e potenciais existentes; d) Análise dos concorrentes. A segunda etapa é a definição da missão da empresa, ou seja, a razão de existência da organização. Na terceira etapa, a análise principal é encontrar instrumentos que permitam chegar à situação que se deseja. E a quarta fase do processo é o controle e avaliação, sendo necessário estabelecer os critérios de controle e avaliação.

Stoner (1999), apresenta um exemplo de processo formal de planejamento de unidade estratégica de negócios que pode ser facilmente aplicado a qualquer outro tipo de planejamento organizacional. O processo compreende nove passos que são apresentados a seguir:

- a) *Formulação de objetivos* – É o passo fundamental do processo, pois as ações e atividades da empresa estarão voltadas para esse propósito. Os objetivos devem traduzir a missão da empresa, envolvendo principalmente o tipo de serviço ou produto a ser desenvolvido e o tamanho desejado da organização.
- b) *Identificação das metas e estratégias atuais* – A análise permite a comparação das metas e estratégias existentes para ver o nível de igualdade entre as duas. Às vezes a definição de objetivos altera as metas e estratégias, principalmente no momento em que estas não estão sendo alcançadas. Esta etapa precisa ser comunicada com clareza para toda a organização. Neste caso, as estratégias estão apresentadas de forma implícita.
- c) *Análise ambiental* – O objetivo e a estratégia da empresa são analisados a partir das variáveis ambientais que exercem influência na capacidade da organização para alcançar suas metas. Portanto, a necessidade de identificar o grau em que as mudanças no ambiente externo, incluindo clientes, competidores, fornecedores entre outros, pode interferir nos planos e objetivos da organização. A presença das variáveis do ambiente externo, devem ser classificadas de acordo com os fatores relevantes. Destaca-se, nesta classificação, a importância da análise dos concorrentes o que é fundamental para que a empresa possa atuar de forma a manter sua presença no mercado.
- d) *Análise de recursos* – Ao analisar os recursos existentes, a empresa identifica suas vantagens e desvantagens, suas forças e fraquezas em relação aos seus concorrentes. Assim, quando comparados seus produtos e serviços com os demais, a empresa identifica o que está fazendo melhor ou pior do que qualquer outro.

- e) *Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças* – Os elementos do ambiente, tecnologia, fornecedores, concorrentes, governo, clientes e bancos, entre outros, oferecem ameaças e oportunidades para a empresa. Identificar estas situações nem sempre é possível para a empresa mas, quanto maior for o controle destas variáveis, melhores resultados serão alcançados, sendo que o mesmo ambiente representa ameaça para algumas empresas e oportunidades para outras.
- f) *Determinação do grau de mudança estratégica necessária* – Nesta etapa do planejamento, é possível prever os resultados de prosseguir com a estratégia atual, por já terem sido analisados os recursos e o ambiente. Isso permite avaliar os resultados, podendo ocorrer decisão em modificar ou não a estratégia. A decisão é tomada através da identificação da diferença entre as metas estabelecidas e os possíveis resultados que podem ser alcançados ao continuar com a estratégia.
- g) *Tomada de decisão estratégica* – Sendo necessário alterar a estratégia em função de não alcançar as metas estabelecidas, a etapa seguinte é identificar, avaliar e selecionar abordagens estratégicas alternativas. Podem existir possibilidades para melhorar o desempenho como, por exemplo, a redução de custos, participação em novos mercados, entre outras. O importante é identificar a melhor possibilidade que resulte em maior desempenho. A seguir, deve-se avaliar o processo em relação ao resultado que pode ser obtido com a estratégia, sendo esta capaz de produzir os resultados esperados. E, ao final do processo, os administradores selecionam a alternativa mais adequada às capacidades da organização.
- h) *Implementação da estratégia* – Determinada a estratégia, esta deve ser implementada com eficácia para trazer benefícios à organização e incorporada às atividades e ações da organização, de forma a usufruir e explorar as forças e capacidades conhecidas.
- i) *Medida e controle do progresso* – Uma vez implementada, a estratégia deve trazer melhorias que devem ser acompanhadas pelos administradores

proporcionalmente às etapas em que vai ocorrendo a implementação. Já os controladores do processo precisam verificar se a estratégia está sendo implementada conforme o planejado e se a mesma está alcançando os resultados esperados.

O planejamento estratégico tem, portanto, uma função importante para os administradores, pois estabelece para a empresa o caminho a ser seguido possibilitando melhor desempenho na medida em que os esforços estão concentrados em ações previamente determinadas. A avaliação dos componentes externos, aliados aos pontos fortes da empresa traduzem o que de melhor a organização possui para enfrentar de forma organizada seus concorrentes. Portanto, após o planejamento é necessário que os resultados apareçam e estes são alcançados através da administração estratégica.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

O estudo da administração estratégica teve sua origem nos anos 50, quando cursos de política de negócios eram patrocinados através da Fundação Ford e a Carnegie Corporation. No entanto, o enfoque inicial do curso foi ampliado, passando a envolver a organização como um todo e o seu ambiente, havendo por volta dos anos 70, a mudança no nome do curso de política de negócios para administração estratégica.

Segundo Certo (1993), a administração estratégica é um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente relacionado a seu ambiente. Ela amplia o horizonte do planejamento estratégico, na medida em que procura manter a organização integrada a seu ambiente.

Ao usar a administração estratégica, os administradores devem avaliar uma estratégia em relação ao ambiente numa observação dos pontos fortes, dos fracos, das ameaças e das oportunidades no que tange ao ambiente em que a organização se insere.

O processo de implantação da administração estratégica em uma organização implica, porém, responsabilidades das pessoas, podendo tornar-se um elemento que dificulte sua implantação na organização. As principais dificuldades em relação à implantação estão relacionadas com o processo de definição da missão, políticas, objetivos, estratégia, como também ao fornecimento de capital, padrões, informações de controle e de recursos humanos capacitados.

De acordo com Certo (1993), além da vantagem financeira e do aumento da lucratividade, o compromisso em alcançar metas e o uso adequado de estratégia, são outros benefícios proporcionados pela administração estratégica, pois colocam a organização em situação de menor risco diante das variáveis ambientais.

Segundo este mesmo autor, o processo de administração estratégica envolve cinco etapas, além das operações internacionais e de atividades de produção, finanças e marketing. A primeira etapa está relacionada com a análise do ambiente, a segunda com o estabelecimento de diretrizes organizacionais, a terceira relaciona-se com a formulação de uma estratégia organizacional, a quarta com a implementação da estratégia organizacional e a última etapa é a aplicação do controle estratégico. A aplicação deste processo deve ser efetiva e eficiente, porém de forma lenta, necessitando de apoio, muita paciência e concentração de esforços.

Existem diferentes modos de administração estratégica que, utilizados, podem contribuir de diversas formas para a empresa. De acordo com Ansoff (1990), para buscar a sobrevivência, a organização precisa que o seu comportamento estratégico possa ser administrado e, para isto, apresenta uma variedade de modos de administração estratégica que são praticadas nas organizações e os seus principais elementos que formam cada modo.

O modo reativo dificilmente utiliza medidas estratégicas, e quando utiliza não o faz de forma planejada, sendo aplicada quando as medidas operacionais são incapazes de melhorar o desempenho da organização. A

administração reativa corresponde em ambiente que exige produtos ou serviços de baixo custo e padronizados.

A expressão pró-ativa representa a inexistência de administração estratégica, onde as idéias de mudança são geradas de baixo para cima, de forma não planejada. Apresenta bons resultados em situações em que a velocidade de mudanças não supere a velocidade de resposta da empresa e que possibilite para a empresa acompanhar a demanda e a tecnologia em seus mercados.

O modo planejado e sistemático de administração consiste em decisões que são tomadas com base em análise do ambiente. Apresenta o planejamento estratégico a longo prazo, com base na evolução futura do ambiente. Este planejamento contribui na medida em que a lógica do passado não corresponde mais para o presente, orientado para uma formulação de estratégia. Esta nova estratégia é desenvolvida e implementada com base no planejamento que deve orientar a evolução futura da empresa. Caso isto seja inadequado para orientar a empresa, é necessário ampliar a perspectiva de planejamento estratégico, levando à administração estratégica.

Afirmar que o processo de administração estratégica pode funcionar adequadamente, é um tanto arriscado, mas quando empregado, já provou que produz resultados. Estes resultados podem estar diretamente relacionados com o emprego correto de estratégias e, para isso, o entendimento aprofundado de estratégia, bem como dos diferentes tipos existentes tornam-se fundamentais, principalmente no momento em que a administração estratégica tiver que fazer opção de escolha desta ferramenta, devendo sempre identificar a mais adequada para a empresa.

A estratégia é um termo criado pelos antigos gregos que, ao longo dos dois milênios, focalizou interpretações militares. Entretanto, a adaptação da terminologia estratégia a um contexto de negócios precisou esperar até a Segunda Revolução Industrial para, de fato, decolar no campo da administração. A esse respeito Ghemawat (2000), diz que a necessidade do

pensamento estratégico de forma explícita foi articulada inicialmente por gerentes de empresas dos Estados Unidos e, a seguir, na Europa.

A Primeira Revolução Industrial pouco contribuiu para o pensamento estratégico, principalmente porque as pequenas empresas da época, não possuíam poder de interferência e influência no mercado. Já a Segunda Revolução Industrial, provocou a construção de ferrovias-chave nos Estados Unidos, possibilitando a formação de mercados de massa, acesso ao capital e ao crédito, resultando em altos investimentos na indústria, proporcionando produção em escala e ganhos econômicos. Surgindo no final do século XIX, nos Estados Unidos, a grande empresa verticalmente integrada, realizando investimentos em marketing e em manufatura, intensificou o processo competitivo, decorrente de mudanças no ambiente externo das organizações.

De acordo com Ghemawat (2000), o pensamento estratégico foi articulado inicialmente pela General Motors de 1923 a 1946 que, baseada nas forças e fraquezas da concorrente, Ford Motor Company, criou uma estratégia bem sucedida capaz de superar a concorrente.

O pensamento estratégico até os anos 70 contou em seu início com as contribuições militares e, principalmente com professores de Política de Negócios de Harvard, discutindo em classes com estudantes, onde começaram a focalizar combinações de forças e fraquezas da empresa com oportunidades e ameaças, análise da concorrência do ambiente de mercado entre outras. Empresas de consultoria também contribuíram para pesquisas futuras e principalmente para o desenvolvimento na área da estratégia.

Também pode-se associar a origem da estratégia à biologia, pois no ano de 1934 o professor G.F. Gause, da Universidade de Moscou, revelou em seus estudos realizados com protozoários, que apenas animais de espécies diferentes conseguiam sobreviver em conjunto. Já, se fossem da mesma espécie, não conseguiriam.

Segundo Henderson (apud Montgomery, 1998), este princípio enuncia que os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não

podem coexistir, tanto na natureza, tanto nos negócios. Assim, ao analisarmos empresas com potenciais idênticos (equivalência em mercadorias que oferecem, mesmas áreas de atuação e mesmos clientes) para sobreviver, precisam diferenciar, seja no preço de venda, em funções que realizam, satisfação do cliente na venda e pós-venda, localização, entrega, percepção que o cliente tem do serviço ou do produto, entre outros. Estas atividades podem ser combinadas de diferentes maneiras para se obter determinadas vantagens, uma vez que precisam ser realizadas de maneira diferente da de seus concorrentes.

A partir dos anos 70, a instabilidade trazida pelos acontecimentos econômicos, principalmente pela crise do petróleo, acabou alterando o meio ambiente, surgindo novos enfoques com vistas a relacionar a estratégia da empresa, com a realidade existente no meio ambiente.

Percebe-se que a estratégia sempre esteve associada ao fator competição. O foco foi e continua sendo superar a concorrência. O poder de participação no mercado com produto ou serviço define a estrutura e o lucro da empresa. Sabe-se, portanto, que a competição é um processo natural e a estratégia constitui-se em mecanismo revolucionário. De acordo com Henderson (apud Montgomery, 1998), a estratégia envolve a organização como um todo e comprime o tempo, à medida que o processo tecnológico altera de forma rápida os elementos do ambiente externo.

Quando um concorrente faz lançamento de uma estratégia bem sucedida, as demais empresas que estão competindo no mesmo setor, procuram responder com capacidade de precisão e alocação de recursos. Neste processo todo, o fator econômico, ou seja, a capacidade da empresa possuir ou alavancar recursos, é fundamental para a competição, pois os recursos passam a ser determinantes à medida que os planos da empresa forem sendo executados.

O conceito de estratégia é apresentado de forma variada por diferentes estudiosos do assunto. Procurar identificar, na literatura atual, alguns conceitos, pode ajudar a compreender melhor a complexidade desse termo.

2.3.1 Conceito de estratégia

A palavra estratégia significa a arte do general, derivando da palavra grega *strategos*, que era o chefe militar nomeado pelo povo. De acordo com Steiner (apud Oliveira, 1992), antes de Napoleão, estratégia significava a arte e ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo.

Os generais gregos eficazes tinham de liderar um exército, garantir e manter territórios e proteger a cidade contra invasões, entre outras tarefas. Desde os tempos dos gregos, o conceito de estratégia tinha, portanto, componentes de planejamento e tomada de decisão.

Já numa empresa, a estratégia deve estar relacionada à arte de utilizar de forma adequada os seus recursos físicos, materiais, financeiros e humanos, objetivando a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades, através de caminho de ação para a organização, que posicione a empresa em relação ao seu meio ambiente da forma mais positiva possível.

As alterações constantes do ambiente externo das organizações ocorridas, principalmente, a partir da Segunda Guerra Mundial, têm levado os estudiosos de administração a reconhecerem a estratégia como um fator fundamental de sucesso das organizações. A esse respeito, Ansoff (1977) diz:

este interesse resultou do reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento e que os objetivos por si sós não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Essas regras de decisão e diretrizes foram definidas em termos amplos como estratégias. (p.87)

Ansoff (1990), também diz que estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas e, portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais.

Porter (1999), apresenta outras definições para estratégia. O autor sustenta que estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades da empresa. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e da integração entre elas. A segunda definição fornecida por esse autor é que estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se existisse somente uma posição ideal, não seria necessário estratégia. A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades diferentes das dos rivais.

De acordo com Porter (1999), as posições estratégicas emergem de três fontes distintas: primeiro, o posicionamento pode estar baseado na produção de um subconjunto de serviços ou produtos de um setor ou posicionamento baseado nas variedades. Este posicionamento baseia-se na escolha de uma variedade de produtos e serviços, atendendo apenas um subconjunto de suas necessidades.

O segundo tipo de posicionamento é o de servir a uma quantidade maior de necessidades de um determinado grupo de consumidores. É o posicionamento baseado nas necessidades, o que vem ao encontro à segmentação tradicional. Aparecendo quando há um grupo de clientes com diferentes necessidades e o desenvolvimento de um conjunto de atividades apropriadas, podem servir melhor aquelas necessidades do grupo de consumidores selecionados.

O terceiro é o posicionamento baseado em acesso. Mesmo havendo necessidades semelhantes, a melhor configuração de atividades para o acesso a esses clientes é diferente. O acesso pode ser em função da geografia do consumidor, ou algo que exige um conjunto diferente de atividades para conquistá-lo.

Porter (1986), também diz que a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá, podendo ser empregado como guia do comportamento global da empresa.

Na visão de Henry Mintzberg (apud Gaj, 1993), estratégia pode ser definida como sendo:

- ◆ uma forma de pensar no futuro;
- ◆ integrada no processo decisório;
- ◆ um procedimento formalizado e articulador de resultados;
- ◆ uma programação.

A partir dos conceitos apresentados por esses autores, observou-se que a estratégia é importante para a organização. Ela é um instrumento fundamental para que a empresa possa alcançar seus objetivos e manter uma postura consciente de adequação ambiental, fornecendo para a empresa um desempenho superior.

2.3.2 Formulação de estratégia

As estratégias são formuladas levando em consideração os objetivos globais da empresa. Para tanto, devem ser baseadas nos recursos disponíveis, no planejamento de sua utilização, como também nos recursos não disponíveis ou, ainda, na possibilidade de multiplicar os recursos existentes.

Pode-se considerar que, para a formulação da estratégia, é necessário um estudo e análise da empresa internamente, como um todo: recursos, vantagens, missão, objetivos, previsões, forma de obtenção dos recursos e, também, um estudo da sua interação com o ambiente (fatores externos).

A esse respeito, Certo (1993), apresenta algumas questões críticas que precisam ser analisadas pelos administradores: (Quais são o(s) propósito(s) e o(s) objetivo(s) da organização? Para onde a organização está indo no momento? Que fatores ambientais críticos a organização está enfrentando atualmente? O que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro?), pois estas questões fornecem a estrutura

geral para estudar a situação atual da organização e formular estratégias adequadas.

Entender este processo pressupõe estabelecer os caminhos futuros e os programas de ação que as empresas devem desenvolver com vistas a superar a concorrência, conquistar novos mercados, manter-se competitivas e desenvolver operações que maximizem os resultados da interação entre empresa e ambiente, com o mínimo de custo. Dessa forma, o desenvolvimento de estratégias ocorre nos níveis corporativo, de negócios e funcional, e em dois momentos distintos: o da formulação e o da implementação.

Para Oliveira (1992):

a avaliação deste processo é feita através do confronto entre os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, de um lado, e das oportunidades e ameaças perante o seu ambiente, de outro lado. Sendo que dessa avaliação devem resultar a postura estratégica, que é o ponto de partida para traçar o caminho voltado aos futuros objetivos e desafios, escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou as mais adequadas em determinado momento. (p.165)

A estratégia não constitui o único fator determinante do sucesso da empresa. O uso de ferramentas como a informação, a tecnologia e principalmente a competência dos administradores é fundamental para o sucesso da empresa. Mas o uso de uma estratégia adequada, que oriente o que se quer alcançar e como chegar à situação desejada em termos de resultado, produtividade e competitividade, mesmo em pequenas empresas, representa, muitas vezes, a sobrevivência da empresa.

É importante também destacar que o administrador, no momento em que está estabelecendo estratégia para a empresa, considere que tanto a indústria como o produto têm um ciclo de vida – introdução-crescimento-maturidade-declínio – e que este processo deve ser pesquisado, analisado e estudado, para a tomada de decisão e definição de estratégias.

A formulação de estratégia empresarial é complexa, pois depende de uma série de fatores e condições que se alteram e se modificam

constantemente, haja vista principalmente a ocorrência de mudanças rápidas no ambiente externo, o qual está incessantemente influenciando nos rumos da empresa.

Mintzberg (apud Oliveira, 1992), aponta as seguintes características da formulação de estratégias:

- ◆ a estratégia evolui e muda com o tempo, à medida que os executivos da Alta Administração tomam decisões significativas para o seu futuro, lançando novas luzes sobre o horizonte estratégico da empresa;
- ◆ a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas impostos aos executivos, enquanto outras resultam da busca ativa em direção a novas oportunidades;
- ◆ o ambiente de formulação de estratégias é complexo demais, pois os executivos são incapazes de desenvolver com profundidade certas análises de questões estratégicas. Assim, o desenvolvimento de alternativas para resolver problemas e a avaliação das conseqüências dessas alternativas são geralmente conduzidos com muita precisão;
- ◆ os executivos não têm programas definidos para lidar com assuntos de estratégia. Cada escolha estratégica é feita em diferente contexto, com informações novas e incertas e o executivo pode assumir estreita e bitolada direção para a qual tende a levar sua empresa, como também pode avaliar imprópriamente as oportunidades de acordo com sua visão das coisas;
- ◆ o executivo alterna-se entre a procura de oportunidades e a resolução de problemas à medida que ocorrem com pouca freqüência e sempre que o dirigente aproveita eficazmente oportunidades relevantes, sua visão de estratégia empresarial torna-se cada vez mais realista. (p.185)

Considerando a interação entre estratégias e políticas na empresa, é necessário considerar e avaliar algumas variáveis que possam influenciar no estabelecimento das estratégias e das políticas.

Segundo Oliveira (1992), as principais variáveis que devem ser analisadas são: na política de produto/serviço: marca, desenho do produto, especificações, características e composto do produto; na política de distribuição: maneira como o produto/serviço chega ao consumidor final e como a via de distribuição influencia a compra; na política de preço: se a empresa vai manter preços mais baixos, mais altos ou idênticos aos principais concorrentes, qual a velocidade e a freqüência de alteração de preços e qual a

participação de cada tipo de cliente no total de faturamento; na política de cliente: os mercados e sua segmentação e os tipos e características dos clientes e consumidores; e, por fim, na política de competitividade, podem-se analisar as vantagens dos produtos/serviços em relação aos dos principais competidores.

Porter (1986), apresenta um método clássico para a formulação de estratégia, baseado em uma fórmula que contém a maneira como uma empresa irá competir, envolvendo metas e políticas que levam a esta meta. Para isto, denominou a Roda da Estratégia Competitiva, apresentada na Figura 1, contendo no centro da roda as metas e objetivos da empresa e, nos raios, as políticas operacionais, através das quais a empresa busca atingir suas metas. Define-se, a partir deste método, a estratégia competitiva como sendo uma combinação das metas que a empresa busca e as políticas que orientam e pelas quais a empresa está buscando chegar lá.

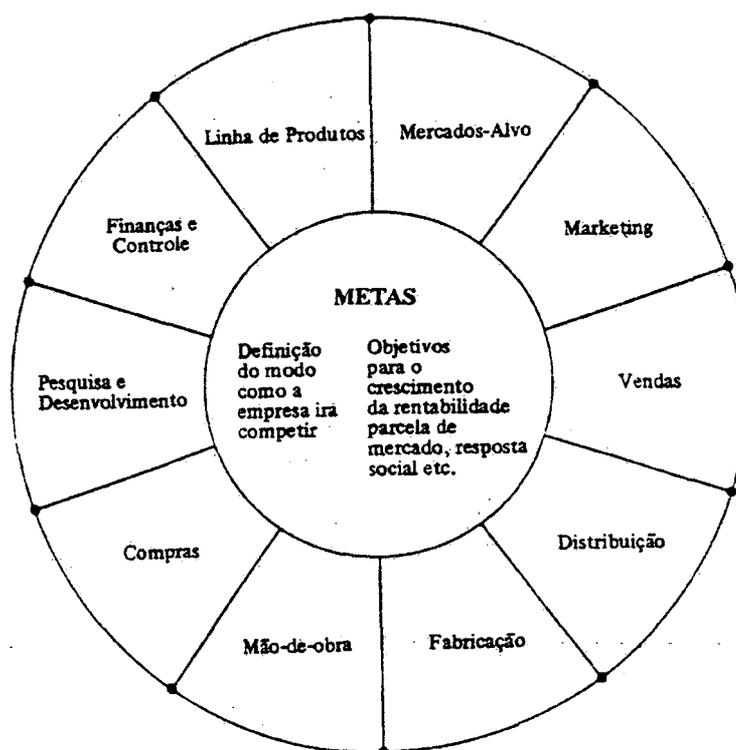


Figura 1. A roda da estratégia competitiva.

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Em nível mais amplo, Porter (1986), apresenta quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que a empresa pode realizar com sucesso na formulação de uma estratégia. Os pontos fortes e fracos em relação à concorrência, combinados com os valores pessoais, determinam os limites internos, enquanto os limites externos são determinados pelo meio ambiente e pela indústria, combinados com as expectativas amplas da sociedade. Estes fatores básicos devem ser considerados antes de a empresa desenvolver um programa de metas e políticas.

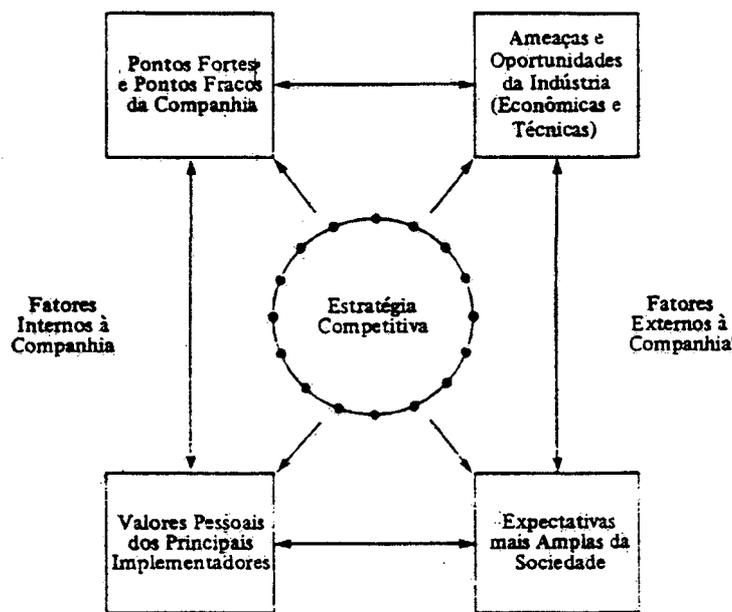


Figura 2. Contexto onde a estratégia competitiva é formulada.

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

2.4 MODELOS DE ESTRATÉGIA

Diversos modelos e/ou tipos de estratégias são abordados por autores relevantes, estudiosos do assunto, os quais apresentam diferentes enfoques e linhas de pensamento, constituindo-se num conjunto de idéias, que formam um arcabouço teórico, disponível para ser aplicado nas organizações.

A empresa poderá escolher determinado tipo de estratégia que seja o mais afinado com seus objetivos, capacitação e aspirações da sua linha gerencial. Opta-se geralmente pelo tipo de estratégia que melhor representa a interação entre a empresa e o ambiente, visto que as mudanças no ambiente externo das empresas têm se alterado de forma significativa, fazendo com que aumente a necessidade de implantação de estratégia, a qual possa dar uma direção segura para a organização visando a busca de novas oportunidades de crescimento.

2.4.1 Modelo Porter

O modelo Porter apresenta subsídios, ou seja, uma técnica para fazer análise competitiva e de indústrias, possibilitando o estudo de indústrias inteiras, proporcionando a formação de estratégia competitiva. Este processo de análise da estrutura industrial e das fontes das forças que dirigem a indústria, constitui-se o ponto principal para a tomada de decisões em nível de empresa.

2.4.1.1 As forças que moldam a estratégia

A análise estrutural da indústria é o ponto essencial para a formulação de estratégia competitiva, pois a estrutura industrial exerce forte influência na determinação das estratégias disponíveis para a empresa. As forças externas afetam todas as empresas na indústria e, para isso, é necessário diferentes tipos de habilidades nas empresas para lidar com estas forças competitivas.

Pesquisar com profundidade e analisar as fontes de cada força, possibilita ao estrategista encontrar uma posição que possibilite à empresa realizar um programa para melhor se defender contra essas forças ou influenciá-las em seu favor.

A esse respeito, Porter (1996), apresenta uma abordagem para formular estratégia, baseada na análise de cinco forças competitivas ambientais, as quais determinam a capacidade de uma organização competir num dado mercado e influenciar as decisões competitivas de uma empresa.

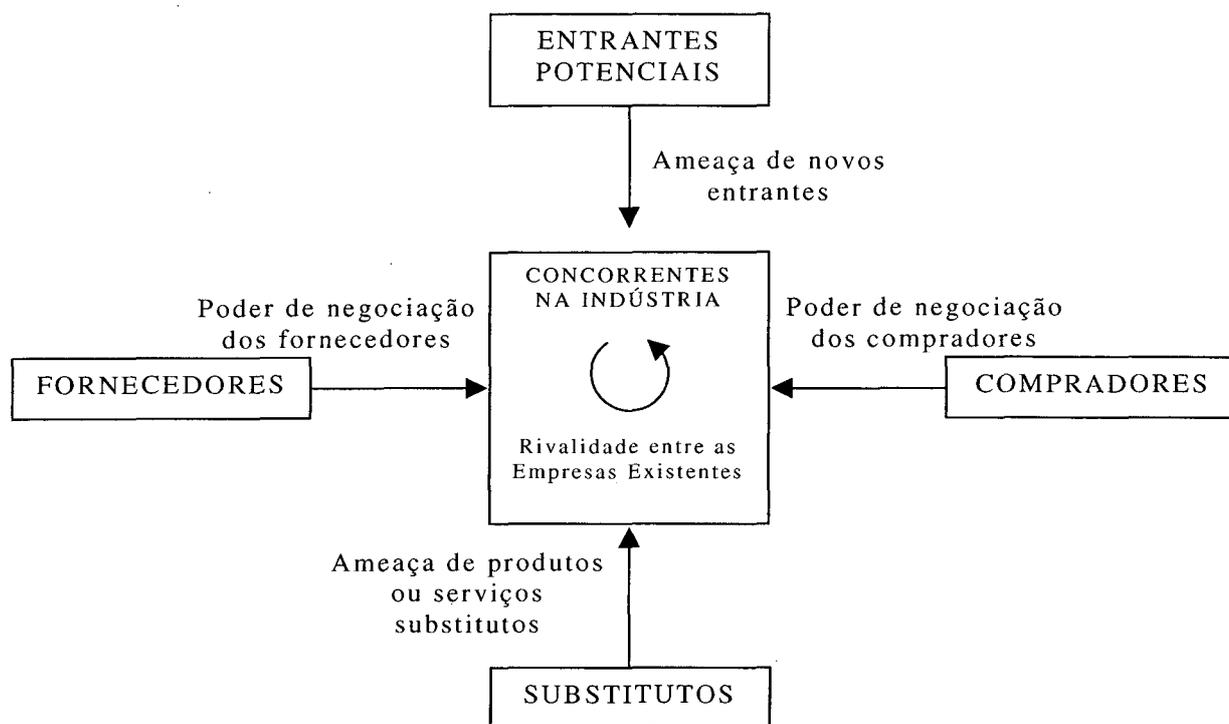


Figura 3. *Forças que dirigem a concorrência na indústria.*

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

De acordo com Porter (1986), as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, apresentadas na Figura 3 são: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes.

Todas as cinco forças competitivas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se fundamentais, do ponto de vista da formulação de estratégia.

Neste conjunto das cinco forças, diferentes ações estratégicas são fundamentais para a empresa, no setor industrial, como, por exemplo, as opções da empresa em relação aos fornecedores, descobrindo aqueles que disponham de menor poder de afetá-la de forma negativa, mas sempre tomando decisões estratégicas e formulando planos que melhorem sua posição dentro da indústria.

Após avaliar as cinco forças e suas fontes, tem-se condições de identificar os pontos fortes e fracos da empresa, os quais são fundamentais para a construção da estratégia, constituindo-se na defesa contra as cinco forças ou na descoberta dos setores onde as forças são mais fracas, possibilitando identificar as situações em que a empresa deve enfrentar ou evitar a concorrência.

2.4.1.2 Estratégias genéricas

A busca de vantagem competitiva em relação aos concorrentes, significa para a empresa uma posição mais segura no mercado. A esse respeito, Porter (1996), apresenta um modelo centrado em três estratégias competitivas genéricas: liderança no custo, diferenciação e enfoque, que são métodos para superar os concorrentes em uma indústria, podendo ser usadas isoladamente ou de forma combinada, como também constituir-se em métodos alternativos para lidar com as forças competitivas.

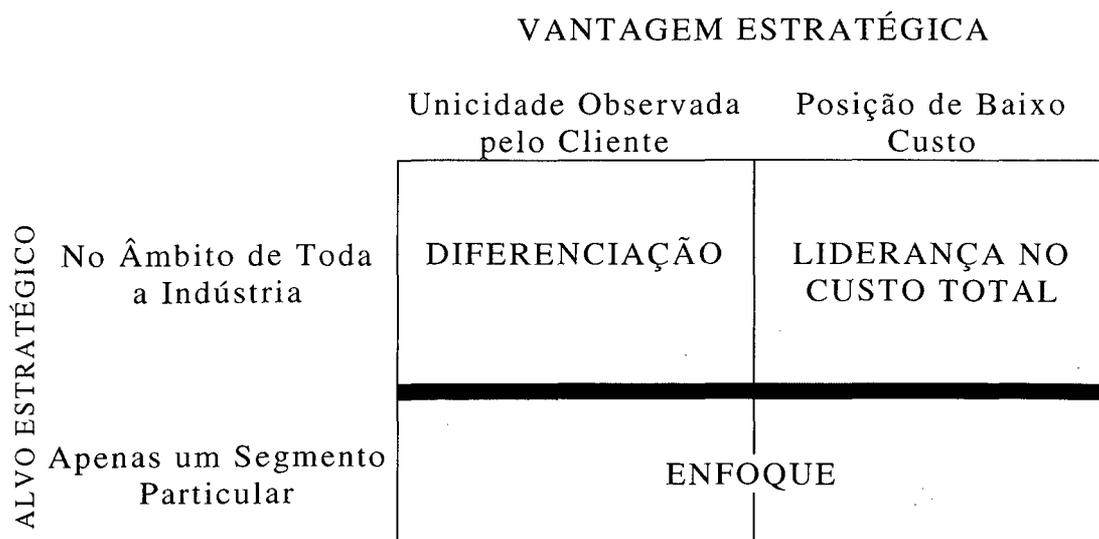


Figura 4. Três estratégias genéricas.

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

◆ Liderança no custo total

A liderança no custo exige uma série de medidas, principalmente um controle rígido do custo e das despesas gerais e minimização de custos em áreas, tais como P&D e publicidade. O custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia.

A empresa passa a desenvolver um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo. Uma posição de baixo custo dá à empresa condição de defesa contra as cinco forças, pois ela estará em vantagem em relação à rivalidade dos concorrentes, fornecedores e compradores, evita a concorrência dos produtos substitutos e cria barreiras de entrada.

A estratégia de liderança no custo total pode exigir da empresa investimentos, principalmente em equipamentos modernos de última tecnologia e prejuízos iniciais de preço para consolidar a parcela de mercado, pois uma fatia maior de mercado possibilitará economias nas compras e ganhos em economia de escala.

Uma posição de baixo custo proporciona margens altas para a empresa, através da competitividade de preço dos seus produtos no mercado, criando

condições de reinvestimento em instalações modernas, objetivando manter a liderança de custo.

◆ **Diferenciação**

A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou o serviço oferecido, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Para isto, vários métodos podem ser usados, tais como projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores e outros.

Esta estratégia, cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças, estabelecendo lealdade dos consumidores em relação à marca e ao preço do produto, isolando os demais concorrentes. Esta lealdade dificilmente é superada, pois ela estabelece um vínculo forte entre empresa e consumidor – exclusividade. A posição de exclusividade em geral é incompatível com alta parcela de mercado em função do custo das atividades necessárias para a empresa atingir a diferenciação.

Esta estratégia não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

◆ **Enfoque**

Esta estratégia consiste em focar, em determinado grupo de compradores, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico, visando atender muito bem ao alvo determinado. Definido o alvo, a empresa volta sua atenção específica a fim de torná-lo estratégico e mais eficiente do que os concorrentes.

A estratégia do enfoque pode atingir uma posição de baixo custo, como também uma posição de diferenciação, ou ambas, pois, sendo a premissa da estratégia atender um alvo determinado, a política da empresa leva isso em conta. Esta estratégia também é usada para defesa contra as cinco forças

podendo, por exemplo, a empresa selecionar metas em que os concorrentes são mais fracos.

De acordo com Porter (1986), colocar essas estratégias em prática, exige recursos e habilidades como também diferentes arranjos organizacionais, sistemas de controle e diferentes estilos administrativos e de liderança, entre outros.

Tabela 1. *Requisitos para estratégias genéricas.*

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no Custo Total	Investimento de capital sustentado e acesso ao capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão-de-obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição com baixo custo	Controle de custo rígido Relatórios de controle frequentes e detalhados Organização e responsabilidades estruturadas Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia do produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica	Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular	Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular

Fonte: PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Para Porter (1986), a execução bem-sucedida de cada estratégia genérica requer recursos diferentes, diferentes virtudes, disposições organizacionais e estilo administrativo.

Ao analisar as forças que competem na indústria, a empresa deve decidir qual das três estratégias genéricas é mais apropriada para ela. Isso implica escolher a estratégia mais apropriada em relação às características e

virtudes da empresa e que possa, ao mesmo tempo, ser de difícil aplicação aos concorrentes na indústria.

Porter (1986), chama atenção para os possíveis riscos que a empresa enfrentará ao seguir as estratégias genéricas. Inicialmente, a empresa falhar ao alcançar ou sustentar a estratégia definida e outro risco a de que o valor obtido pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria. Cita como exemplo de risco da aplicação da estratégia de liderança no custo total, da Ford Motor Company que desenvolveu seu carro com custos muito baixos, através do aprendizado e produção em escala. E, com o passar do tempo, não observando a tendência do ambiente externo (desejo do consumidor), pois estava concentrada em preço baixo, não imaginou que clientes estavam dispostos a pagar mais por um carro melhor. Isso foi logo percebido pela concorrente, a General Motors, que se apressou a desenvolver um novo estilo de carro, já que a Ford Motor Company estava diante de uma estrutura obsoleta, e que precisaria de ajustamento estratégico, para a fabricação de carros com estilos e modelos diferentes.

2.4.1.3 A cadeia de valor

A tecnologia está afetando o processo de gestão das empresas e conseqüentemente alterando o processo de desenvolvimento e fabricação de produtos. Isso se reflete diretamente no conjunto das atividades tecnológicas e econômicas que a empresa utiliza para executar seu negócio. Este conjunto de atividades denomina-se cadeia de valores. As atividades desempenhadas são chamadas de atividades de valor. Segundo Porter (1999), o negócio é rentável quando o valor que cria é superior ao custo do desempenho das atividades de valor. Portanto, para conquistar vantagem competitiva, a empresa precisa desempenhar estas atividades a um custo inferior em relação aos concorrentes.

De acordo com Porter (1999), as atividades de valor de uma empresa são divididas em atividades primárias e atividades de apoio. As atividades

primárias são as que compõem a criação física, a comercialização e a entrega do produto, como também serviços de pós-venda e suporte e estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente. As atividades de apoio são as que oferecem infra-estrutura e insumos necessários, visando à extensão das atividades primárias, ou seja, existem para apoiar as atividades primárias.

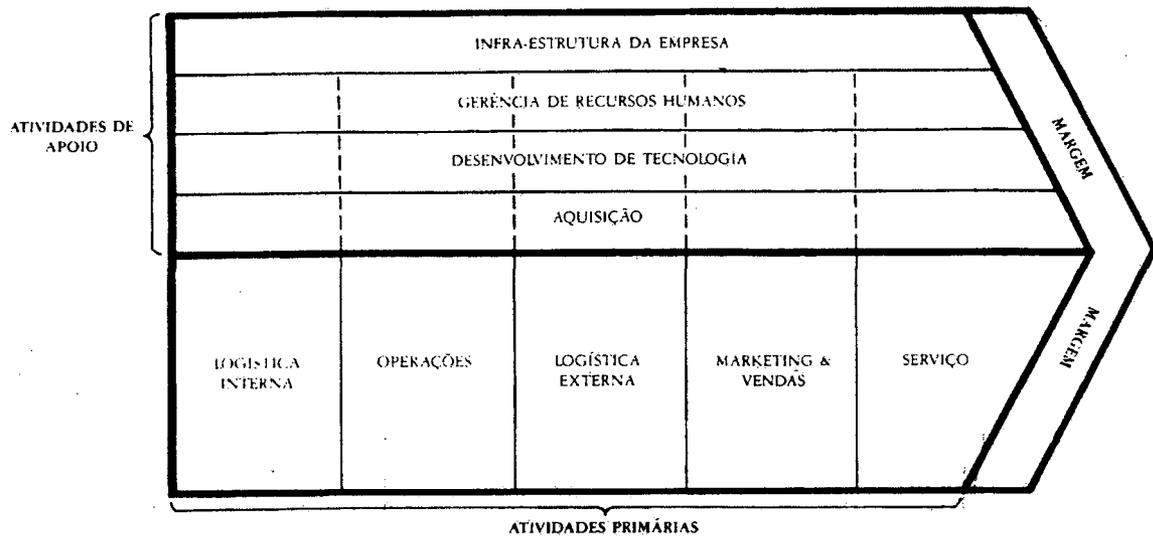


Figura 5. A cadeia de valores genérica.

Fonte: PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

A margem de lucro da empresa depende da forma como é gerenciada a cadeia de valor, sendo que as atividades de suporte estão associadas a cada uma das atividades primárias, como também dando suporte para toda a cadeia.

Percebe-se que a empresa pode ser desagregada em atividades e o seu desempenho total vai depender da maneira de realizar as atividades. A cadeia de valores oferece uma forma de dividir uma empresa em suas atividades distintas. As atividades da cadeia de valor são conectadas por elos e estes, surgem quando a maneira de realizar uma atividade afeta o custo ou a eficácia de outras. Assim, os elos podem criar opções excludentes em relação às atividades a serem otimizadas, sendo que a empresa deve exercer essas opções excludentes de acordo com a estratégia, sendo uma questão importante na implementação desta.

A cadeia de valor encontra-se inserida em um fluxo maior de atividades, denominado sistemas de valores que incluem, de um lado – a montante, isto é, antes – o sistema constituído pelos fornecedores de insumos à cadeia de valor da empresa e do outro, – a jusante, isto é, depois – o sistema constituído pelos compradores.

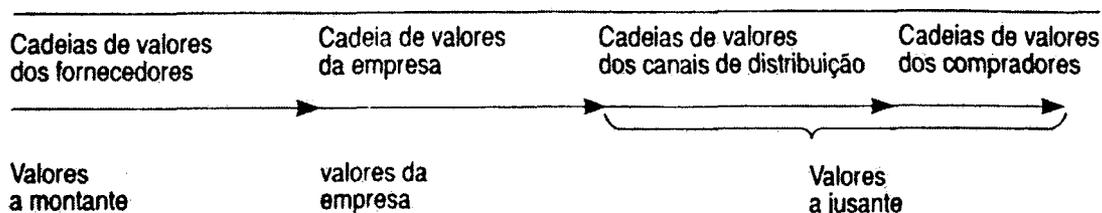


Figura 6. O sistema de valores.

Fonte: PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

O produto da empresa passa pela cadeia de valores dos canais de distribuição, para os compradores e, finalmente, o produto se transforma em insumo adquirido para a cadeia de valores dos compradores. São os elos responsáveis pela conexão, interdependência, e das atividades de valor da empresa, dos fornecedores e dos canais de distribuição. Todos têm condições de obter benefícios a partir da exploração dos elos, mas a vantagem competitiva, seja no custo ou na diferenciação é de responsabilidade da cadeia de valor da empresa, e a posição de custo reflete o custo coletivo do desempenho de todas as atividades de valor.

Segundo Porter (1989):

a vantagem competitiva não pode ser entendida olhando-se uma empresa como um todo. Ela provém das muitas atividades distintas e executadas por uma empresa ao projetar, produzir, comercializar, entregar e prestar assistência ao seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição relativa de custo de uma empresa e criar uma base para a diferenciação. A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. (p.31)

Embora a cadeia de valor possibilite a análise da empresa nas suas diferentes atividades, os administradores não podem perder a visão do todo de

forma integrada, pois a soma das atividades, produz um resultado maior do que se cada atividade funcionasse de forma independente.

2.4.1.4 Estratégias de integração vertical

O processo da integração vertical, compreende a combinação de atividades de produção (matéria-prima), distribuição, vendas, além de outros processos distintos dentro dos limites de uma empresa. Isto significa a utilização de transações internas que compreendem desde a fabricação, extensão ou produção da própria matéria-prima, até a formação de uma equipe de vendas, operacionalizado dentro das fronteiras da empresa.

De acordo com Porter (1986), as empresas acham vantajoso realizar internamente os processos administrativos, em vez de contratar uma série de entidades independentes, entendendo ser menos arriscado e mais barato realizar internamente as funções.

As decisões de integração vertical buscam descobrir a extensão estratégica apropriada e estudam a comparação dos benefícios econômicos e administrativos desta integração. Pode haver a decisão da empresa em realizar uma política de integração parcial, produzindo algumas necessidades e administrando o resto. Este processo tem custos e benefícios que precisam ser considerados na tomada de decisão. Tanto à integração para trás como à integração para a frente.

Porter (1986), apresenta vários benefícios que podem ser obtidos através do processo de integração vertical, como também apresenta os possíveis custos desta integração. Os benefícios da integração vertical dependem do volume de compras ou vendas de produtos ou serviços da empresa, devendo ser expressivos em relação ao tamanho da instalação de produção nas referidas etapas.

Tabela 2. *Benefícios estratégicos da integração.*

1. Economias de operações combinadas	♦ A empresa pode ganhar eficiência na realização das atividades desenvolvidas em conjunto. Ex.: elimina custos de transporte.
1.2. Economias derivadas do controle e da coordenação internos	♦ A empresa pode responder com maior rapidez às emergências como também possuir maior confiança no fornecedor interno, além de rapidez em introdução e mudanças no processo.
1.3. Economias de informação	♦ A empresa integrada pode obter com maior rapidez e precisão as informações com menor custo.
1.4. Economias ao se evitar o mercado	♦ Pode a empresa fazer economia ao evitar transações no mercado, como custos de vendas e de compras.
1.5. Economias derivadas a relacionamentos estáveis	♦ O relacionamento de compras e vendas é estável, podendo ser desenvolvidos procedimentos especializados.
2. Características das economias da integração vertical	♦ As economias da integração são importantes quando se analisam os problemas da integração. Sua importância varia de empresa para empresa dependendo dos pontos fortes e fracos.
3. Aprofundamento na tecnologia	♦ A empresa pode obter familiaridade com a tecnologia dos negócios e o aprofundamento da tecnologia essencial.
4. Assegurar oferta e/ou demanda	♦ Se a empresa está segura quanto ao recebimento dos suprimentos como também da demanda.
5. Compensação do poder de negociação e das distorções nos custos dos insumos	♦ Uma empresa que tiver operando com clientes e fornecedores poderosos, vale a pena integrar-se para reduzir custos dos suprimentos, elevar a realização de preços e ainda eliminar práticas usadas sem sucesso para enfrentar fornecedores ou compradores.
6. Maior habilidade em efetuar a diversificação	♦ Ao efetuar a integração vertical é possível a empresa melhorar seus controles oferecendo serviços superiores e diferenciados.
7. Barreiras de mobilidade e de entrada elevadas	♦ À medida que a integração proporciona barreiras de mobilidade e de entrada elevadas, cria vantagem para a empresa em relação às demais, em forma de custos mais baixos e preços mais altos.
8. A entrada em um negócio com retornos mais altos	♦ A integração é proveitosa se o estágio de produção no qual a empresa buscar a integração estiver com retornos sobre o investimento acima do custo de oportunidade do capital para a empresa.
9. Defesa contra o fechamento	♦ Não estando integrada a empresa pode enfrentar possíveis problemas relativos ao fechamento do acesso a fornecedores ou a clientes.

A decisão estratégica da integração vertical vai depender da análise dos custos de entrada, equilíbrio e flexibilidade, além da análise das habilidades necessárias para a gestão do processo integrado.

Tabela 3. Custos estratégicos da integração.

A) Custo de superação de barreiras de mobilidade	◆ A entrada em um novo negócio, vai determinar para a empresa a superação de algumas barreiras de mobilidade, tais como diferenciação do produto, acesso aos canais de distribuição e marketing.
B) Maior alavancagem operacional	◆ A integração vertical eleva os custos fixos, pois à medida que a empresa produz internamente os insumos ela vai arcar com os custos fixos envolvidos no processo. A empresa estará exposta a maiores oscilações em seus ganhos.
C) Flexibilidade reduzida para a mudança de sócios	◆ As mudanças tecnológicas podem ocasionar defasagem do produto ou no serviço produzido e a empresa perder posição no mercado. Para realizar mudança, serão necessários custos de contratação.
D) Maiores barreiras de saída gerais	◆ A intensidade das relações e as ligações dos negócios, podem elevar as barreiras de saída.
E) Exigências de investimento de capital	◆ Ao realizar a integração vertical a empresa precisa considerar ganhos superiores aos custos de oportunidade do capital da empresa. Deve-se analisar setores que apresentam ganhos altos. A integração precisa ser competitiva em todos os negócios e para isto é necessário a alocação de recursos em setores marginais.
F) O fechamento do acesso às pesquisas e/ao "know-how" dos fornecedores ou consumidores	◆ A companhia é responsável pela sua própria capacidade tecnológica, correndo o risco de não receber apoio externo para o desenvolvimento de pesquisa e de tecnologia.
G) Mantendo o equilíbrio	◆ A empresa que não possuir estratégia de produção e venda equilibrada dentro do processo de integração vertical, corre o risco de ficar numa posição secundária.
H) Incentivos desestimulantes	◆ A empresa que produz dentro da integração vertical pode estar desestimulada porque não compete pelo negócio, reduzindo os incentivos para a competitividade. As negociações ocorrem dentro de um relacionamento cativo, não havendo portanto poder de barganha.
I) Exigências gerenciais distintas	◆ A complexidade em administrar todo o negócio o qual exige habilidades diferentes, pode ser um custo vital e tornar-se um risco na decisão.

Fonte: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

A empresa ao realizar a integração, seja para frente, o que lhe pode proporcionar algumas vantagens competitivas em diferenciar o seu produto com sucesso, pois passa a controlar melhor os elementos de produção, como também pelo conhecimento antecipado do mercado. Isso tudo, precisa ser analisado em termos de benefícios, riscos, custos e segurança.

De acordo com Porter (1986), a empresa pode realizar uma integração parcial reduzida, tanto para frente, como para trás. Mas, para isso, precisa

realizar as demais operações em pequena escala, e com muita eficiência, para que as vantagens da pequena escala, não sejam absorvidas pelos resultados operacionais proporcionados pela integração parcial. Mesmo assim, a integração parcial proporciona muitos dos benefícios da integração vertical. Mesmo sabendo que este processo de integração parcial, varia de indústria para indústria.

2.4.2 Estratégia de Ansoff

As mudanças ocorridas no ambiente geral das empresas a partir da década de 1960, tem levado-as a enfrentar problemas, principalmente com a perda da competitividade. Isto trouxe preocupação generalizada para os administradores e levou as empresas a desenvolver novas maneiras de administrar.

A estratégia estabelece regras e diretrizes que orientam o desenvolvimento da empresa, possibilitando a esta acompanhar as ameaças e oportunidades e se adaptar a elas, como também a enfrentar os desafios impostos pelo ambiente. Isto decorre pela necessidade que a empresa tem de buscar novas oportunidades de forma orientada e dirigida.

A empresa deve considerar, portanto, a importância da estratégia para um exame permanente de produtos e mercados em busca de oportunidades de diversificação. Cada vez mais é necessário dar atenção ao problema estratégico, e concentrado esforços significativos, para que se possam realizar as mudanças organizacionais que objetivam investigar novos produtos e mercados, avaliar oportunidades e realizar pesquisas exploratórias de mercado.

Segundo Ansoff (1977):

- ◆ no atual meio empresarial, nenhuma empresa pode considerar-se imune à ameaça de obsolescência de produtos e saturação de procura;

- ◆ em certas indústrias, o acompanhamento da evolução do ecossistema em termos de ameaças e oportunidades estratégicas precisam ser um processo permanente;
- ◆ no mínimo as empresas de todas as indústrias necessitam realizar avaliações periódicas regulares de suas estratégias de produtos e mercados. (p.106)

Esse processo precisa ser analisado, sendo que a profundidade do estudo e da realização, será limitada pelos recursos financeiros da empresa.

Para Ansoff (1990), as empresas precisam preocupar-se com os problemas externos, pois é no ambiente que as mudanças ocorrem em alta velocidade, e as decisões estratégicas estão relacionadas principalmente com problemas externos. Atuando em ambiente mutável e turbulento, a sobrevivência da empresa será possível se a administração der prioridade à atividade estratégica.

Portanto, deve-se buscar um equilíbrio entre decisões estratégicas e operacionais. As decisões estratégicas possibilitam a escolha correta de produtos e mercados, que possuem demanda, além de exigências operacionais, relacionadas com a questão preço, custos, programação da produção para atender demanda e necessidades do cliente.

Contudo, os negócios da empresa devem proporcionar um elo comum, ou seja, uma combinação de produtos e mercados que visualizem a direção para a qual a empresa está indo. Este processo identifica as necessidades de um produto, com o seu comprador efetivo. As empresas que produzem máquinas agrícolas são exemplares: elas atendem às várias necessidades do agricultor, relacionadas ao processo de plantio e de colheita.

2.4.2.1 Estratégia de carteiras

As decisões empresariais que objetivam o crescimento da empresa, precisam considerar diferentes aspectos e situações para que possam significar garantias de retorno em relação ao investimento, elevando o

patamar da empresa para um nível superior ao do concorrente, através de um posicionamento mais rentável e seguro no mercado.

A esse respeito, Ansoff (1990), menciona a estratégia de carteira, a qual possibilita à empresa a busca de crescimento e rentabilidade, visualizando suas diferentes áreas de negócio e identificando as mais rentáveis, para a empresa operar no futuro, sendo que a formação de carteiras alternativas de entradas em áreas de produto e mercado, objetivando combinações competitivas à empresa, precisam estar interligadas e contar com recursos disponíveis. A estratégia de carteira possui quatro componentes:

- a) Vetor de crescimento geográfico, indicando a direção em que a empresa está andando em relação a sua postura corrente em termos de produtos e mercados. O vetor de crescimento é ilustrado por meio de uma matriz, apresentada na Tabela 4.

Tabela 4. *Componentes do vetor de crescimento.*

Produto	Atual	Novo
Missão		
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1997.

A penetração no mercado denota aumento da participação da empresa através de produtos em mercados já existentes. No desenvolvimento de mercados, novas missões são buscadas para os produtos da empresa, criando novos produtos para substituir os atuais. Desta forma, a empresa dispõe de várias combinações possíveis, seja atendendo seu mercado com a tecnologia existente, ou seja atendendo novos mercados com novos produtos. Na diversificação, produtos e missões são novos para a empresa.

- b) A vantagem competitiva é o segundo componente da estratégia de carteiras. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados em suas respectivas áreas de negócio,

dando à empresa uma forte posição concorrencial, podendo a empresa ser bem sucedida em todas suas atividades, através de produtos desenvolvidos com alta tecnologia.

- c) As sinergias são o terceiro componente da estratégia de carteiras. As sinergias significam a capacidade da empresa em tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto e mercado, através das atividades realizadas pelas suas áreas de negócio de forma integrada.

Segundo Ansoff (1977), a sinergia é um dos principais componentes da estratégia em termos de produtos e mercados, referindo-se às características do ajustamento entre a empresa e os seus novos produtos. Cada combinação de produtos e mercados faz uma contribuição a rentabilidade da empresa, sendo semelhante ao que se chama de avaliação de pontos fortes e pontos fracos. A empresa que seleciona seus produtos e mercados tem condições de optar por uma estrutura competitiva.

- d) Flexibilidade estratégica é o último elemento da estratégia de carteiras. A flexibilidade estratégica pode ser alcançada através da diversificação do alcance geográfico da empresa, das tecnologias e das necessidades atendidas. A empresa pode, também, conseguir através de recursos e competência que sejam transferíveis entre as áreas estratégicas de negócio.

2.4.2.2 Estratégia competitiva

A estratégia competitiva está baseada no enfoque que a empresa irá utilizar para ter sucesso em suas diferentes áreas estratégicas de negócio. A esse respeito, Ansoff (1990), aborda diferentes situações de posicionamento da empresa, que resultam em vantagem competitiva, podendo ser a minimização de custos dos produtos da empresa e preço de venda igual ou inferior ao dos concorrentes.

A capacidade de oferecer produtos diferenciados, visando a atender interesses e necessidades de diferentes grupos sociais e ainda a diferenciação de mercado ou imagem do produto, pode ser outra estratégia competitiva.

Segundo Ansoff (1977), a vantagem competitiva acrescenta uma nova dimensão à estratégia, tanto na busca quanto na avaliação de oportunidades pois, para obter resultados positivos, são necessárias certas habilidades na previsão de tendências de mercado e tecnologia. Além disso, a capacidade de prever, pode ser aumentada, pelo conhecimento da indústria e do ambiente que a cerca.

Os fatores determinantes do sucesso no mercado alterou-se de forma significativa, durante a segunda metade do século XX. A questão preço não significa garantia de uma participação dominante no mercado, haja vista que o consumidor busca algo mais do que um produto padronizado a preço baixo. O cliente busca algo que possa satisfazer seu gosto pessoal, poder aquisitivo e “status” social entre outros. Oferecer produtos que atendam a estas características, passou a ser um fator crítico para o sucesso, o que transformou a diferenciação de produto em estratégia competitiva. Portanto, para obter crescimento, a empresa precisa implementar estratégia que vise à expansão territorial de mercado, segmentação de mercado e a criação, na mente dos clientes, de imagens distintas para seus produtos.

2.4.3 BCG e a curva da experiência

Fundado em 1963, por Bruce Henderson, o BCG – Boston Consulting Group – veio a ser conhecido como uma boutique de estratégia, pois, além de oferecer aos administradores diversas técnicas capazes de realizar análise de negócios para a tomada de decisões, proporcionava estudos do resultado da relação entre uma empresa e os mercados por ela escolhido.

Inicialmente, o BCG, desenvolveu sua versão da curva do aprendizado, conhecida como a curva de experiência. Segundo Mintzberg (2000), a curva

de experiência sugeria que, quando dobra a produção acumulada de um produto, seu custo parece cair em percentagem constante, devido à economia de escala, a empresa que fizer mais unidades, deveria ter custos mais baixos e lucros mais altos.

Dessa forma, a idéia era interessante, pois se tudo o mais permanecer igual, a primeira empresa a entrar no mercado, pode aumentar o volume para obter uma vantagem de custo em relação aos concorrentes. Isto possibilitava calcular o valor de participação de mercado, como também os efeitos da taxa de crescimento, tornando estáveis as relações competitivas.

Em 1970, a curva de experiência, possibilitou a formação de outra estrutura poderosa pelo BCG: a chamada matriz de crescimento-participação do BCG. Esta estrutura tratava de como alocar recursos para os diversos negócios de uma empresa diversificada, com o uso da análise de portfólio. Após traçadas as curvas de experiência das unidades de negócios, o potencial de investimento de cada área pode ser comparado, quando analisados os elementos da matriz de crescimento.

De acordo com Henderson (apud Mintzberg, 2000), uma empresa para ter sucesso, precisa ter um portfólio de produtos com diferentes participações de mercado e diferentes taxas de crescimento, sendo que a composição deste portfólio é uma função do equilíbrio entre fluxos de caixa. Os produtos de baixo crescimento devem gerar excesso de caixa, enquanto que os produtos de alto crescimento exigem injeções de dinheiro para crescer.

As vacas leiteiras são consideradas produtos de alta participação de mercado e crescimento lento, produzindo grandes volumes de caixa. Os produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento são os cães, sendo necessário injeção de recursos para manter a participação e não sobrando nada em caixa. Ao atingir uma boa participação no mercado, todos os produtos acabam tornando-se cães ou vacas leiteiras.

Produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento são crianças-problema, pois acabam necessitando recursos superiores para

sobreviver, já que não são capazes de gerar recursos suficientes, tornando-se quase sempre um passivo.

A estrela significa produto de alta participação e alto crescimento, tornando-se um grande gerador de caixa e se transformando em vaca leiteira, com excesso de caixa para investimentos em outros produtos. É óbvia a necessidade de um portfólio de negócios, pois todo e qualquer produto, para ter valor, precisa de investimento e gerar caixa para a empresa. E esta, uma vez identificando sua área de potencial através da análise de portfólio, pode usar suas forças para aproveitar suas oportunidades de crescimento. Para isso, a empresa precisa estar disposta a investir periodicamente.

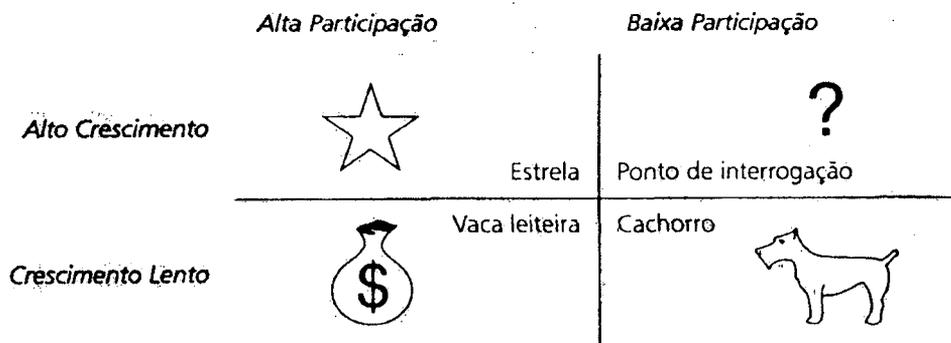


Figura 7. *Matriz de crescimento-participação do BCG.*

Fonte: GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

2.4.4 Estratégias de marketing

A sociedade vive em constante processo de mudanças, e estas também podem ser identificadas na existência de diferentes necessidades e desejos humanos. Diariamente, as pessoas, em qualquer parte do mundo, de uma ou de outra forma, estão querendo satisfazer suas necessidades através da aquisição de produtos, bens e serviços. Porém, este processo deve ser organizado e orientado para que o produto possa estar disponível na medida em que as pessoas o procuram. O processo de direcionar a organização para que ocorra a distribuição de produto para o seu mercado chama-se marketing.

Segundo Kotler (1996):

conceitua-se marketing como uma orientação da administração baseada no entendimento de que a tarefa primordial da organização é determinar as necessidades, desejos e valores de um mercado visado e adaptar a organização para promover as satisfações desejadas de forma mais efetiva e eficiente que seus concorrentes. (p.42)

Atuar neste mercado bastante instável e de rápidas transformações, exige das organizações, como forma de fazer frente a esse problema, a realização de um planejamento, no curso da implementação de uma estratégia de marketing, que possa ser flexível para se ajustar às mudanças do ambiente, orientando para o aumento de vendas e de participação no mercado.

Toda empresa, seja grande ou pequena, deve definir suas diretrizes básicas para que possa obter melhores resultados, e estas consistem na definição de missão da empresa, objetivos, metas, políticas e estratégias.

Com base nos objetivos e metas, os gerentes, nas diferentes áreas de ação da empresa, desenvolvem seus planos, suas estratégias para atingir os objetivos estabelecidos. Para obter estes resultados, é importante, principalmente para a formulação de estratégias de marketing, ter conhecimento dos elementos que formam o mix de marketing (para ajudar a administração a ter sucesso no seu planejamento).

As estratégias de marketing, são usadas pelas organizações para se adaptarem ao mercado ou influenciá-lo, formadas por quatro elementos que formam o mix de marketing: produto, preço, promoção e canais de distribuição, descritos a seguir:

◆ **Estratégia de produto**

A sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de muitas organizações dependem do êxito da introdução e da comercialização bem-sucedida de seus novos produtos, bem como da capacidade de gerenciá-los durante seu ciclo de vida.

Para Kotler (1998):

produto é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade. Os criadores de produtos devem pensar sobre eles em três níveis. Primeiro nível é o produto básico, que consiste em serviços que solucionam problemas ou em benefícios básicos que os consumidores buscam na compra. Segundo nível é criar o produto real, a partir do produto básico. Esse pode apresentar cinco particularidades: nível de qualidade, características, design, marca e embalagem. Finalmente, os criadores de produtos devem criar um produto ampliado a partir do produto básico e do produto real, oferecendo serviços e benefícios adicionais ao consumidor na obtenção de um produto. (p.190)

A concorrência entre as empresas que disputam mercado local e global será vencida pela empresa que for capaz de agregar, adicionar valores ao produto ofertado, tais como forma de embalagem, serviços, propaganda, aconselhamento ao cliente e condições de entrega. Com certeza, a empresa capaz de oferecer um produto ampliado, vai ter sucesso na concorrência no mercado, pois isso fará com que as pessoas comprem seus produtos.

O conceito de produto leva as empresas a oferecerem produtos de qualidade, desempenho e concepção, no sentido de que sua missão é a de fazer bons produtos, pois existem consumidores decididos a pagar mais por produtos melhores.

Diariamente são lançados novos produtos no mercado, em qualquer lugar do planeta, produtos com menor custo e melhor qualidade, através da modernização tecnológica. Enfrentar essa concorrência global tornou-se uma questão-chave para a sobrevivência e crescimento do setor industrial. A empresa que não aprimorar seus produtos e, principalmente, não desenvolver novos produtos, evitando a obsolescência da sua linha, será uma séria candidata ao desaparecimento.

De acordo com Kotler (1998), os novos produtos podem ser obtidos através da compra de uma empresa toda, ou através de desenvolvimento de um novo produto, realizando internamente em seu próprio departamento de pesquisa e desenvolvimento. Os novos produtos podem ser identificados como inéditos ou modificados e aprimorados.

Os novos produtos precisam, no entanto, de um planejamento eficaz que possa diminuir as chances de fracasso. Esse planejamento deve definir os mercados a serem enfocados, estabelecer critérios para aceitação e avaliação da idéia de um novo produto, definir a função que ele deve desempenhar, fazer previsão orçamentária e criar estruturas organizacionais para orientar as ações ligadas aos novos produtos.

O processo de criação de novos produtos, consiste em oito grandes etapas. A primeira é a geração de idéias, que consiste na construção de muitas idéias, até a empresa escolher a mais viável. Estas idéias podem vir de consumidores, distribuidores, concorrentes, fornecedores, fontes internas entre outras.

A segunda fase consiste na seleção de idéias. Já a terceira etapa é o desenvolvimento e teste de conceito. Nesta etapa, os consumidores participam através de opiniões em relação ao produto, em sua versão detalhada, seguindo os conceitos fortes para o desenvolvimento de estratégia de marketing para introduzir o produto no mercado, que compreende o mercado-alvo, preço planejado, distribuição e o processo de venda.

A análise comercial é o passo seguinte do processo, incluindo estudo de vendas e projeções de lucros e custos, devendo satisfazer os planos da empresa. O produto sai do papel e vai para a parte física na etapa de desenvolvimento, quando a idéia deste poderá ser transformada em um produto funcional.

A próxima etapa é o teste de marketing realizado no mercado, quando a empresa pode avaliar o programa de marketing antes de uma introdução efetiva. Realizado o teste, a empresa tem informações necessárias para a tomada de decisões a respeito do lançamento do novo produto. Na situação de continuar, a empresa realiza a última etapa que é a comercialização, necessitando de custos altos. A comercialização envolve custos com propagandas, distribuição e promoções de vendas, na expectativa de que a empresa possa obter um lucro razoável para cobrir os riscos de investimento e os esforços empreendidos no trabalho.

Segundo Kotler (1996), são várias as razões para o sucesso de um novo produto: escassez de inovações, mercados segmentados, crescentes exigências sociais e governamentais, alto custo do desenvolvimento de novos produtos, alto índice de fracassos, redução do período de sucesso, entre outras. Este processo é bastante complicado, pois nem sempre ser o primeiro no mercado significa garantia de sucesso. A administração deve, ao desenvolver um novo produto, usar estratégias que reduzam ao máximo os riscos do fracasso.

Todo produto lançado entra num ciclo de vida do mercado, por um conjunto de problemas e oportunidades alternativas. Segundo Kotler (1996), o histórico de vendas dos produtos típicos geralmente segue uma curva em forma de S, composta por quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. Assim, o CVP exige, dos administradores, diferentes formas de decisões e estratégias relativas ao estágio em que se encontra.

◆ **Estratégia de preço**

Historicamente, o preço tem sido o elemento decisivo para o cliente no processo de escolha, principalmente no momento de compra do produto por parte deste. Além de o ser na relação ao ato de compra, também servia para a empresa medir sua capacidade de penetração no mercado.

A partir dos anos 90, o grande desafio do setor industrial é oferecer produtos de qualidade e a preços baixos. Na medida em que a produção e a distribuição tornaram-se globais, o ganho de mercado vai ser das indústrias que fizerem uso da tecnologia e que conseguirem ofertar produtos de qualidade e a preços de mercado.

Conforme Kotler (1996), as empresas, ao fixar um preço, podem tomar como base a fixação de preço dos economistas, mas o modelo deixa de considerar a presença de outros objetivos e de outras áreas interessadas, interações dos compostos de marketing e as incertezas inerentes às estimativas da demanda e do custo. Na prática, as empresas tendem a orientar sua fixação de preços para os custos, ou na demanda ou na concorrência. De

modo geral, o preço de um produto deve cobrir seus custos fixos e variáveis, gerando lucro para a organização.

A determinação do preço é um problema que as empresas enfrentam, principalmente porque, atuando no mercado global, ao fixar um preço único, por exemplo, o mesmo poderá ser considerado alto para os consumidores em países pobres e baixo em países de consumidores com alto poder aquisitivo. Geralmente, os preços, no exterior, são mais altos do que no mercado interno, devido ao fato de a empresa acrescentar ao seu preço de fábrica os custos de transporte, tarifas, margens de lucro do importador, do atacadista e do varejista.

◆ **Estratégia de promoção**

As estratégias de promoção apresentam um conjunto de elementos que levam ao consumidor informações em relação ao produto ofertado, construindo em sua mente, uma imagem positiva do produto, da marca e da organização.

De acordo com Certo (1993), quatro tipos de ferramentas de promoção podem ser usados para informar, persuadir e lembrar os consumidores ou compradores industriais: propaganda, promoção de vendas, publicidade e venda pessoal.

A promoção, quando realizada, deve apresentar objetivos claros e que sejam adequados à situação da empresa e do ambiente. Nesse sentido, a questão da marca do produto assume função importante no processo da estratégia de promoção.

A marca do produto caracteriza-se como fator preponderante na adaptação do produto à satisfação das necessidades dos consumidores. Hoje existem marcas que são mundialmente conhecidas, favorecendo a introdução de novos produtos em novos mercados. Em muitos casos, ela torna-se decisiva na opção do cliente no momento da aquisição, pois ajuda a distinguir e notabilizar um produto, uma vez que já está na memória do consumidor, o que

torna mais rápida sua venda. A questão é, pois, usar a criatividade no nome da marca e nas suas formas de representação gráfica para que ela estimule o consumidor a comprar (Cobra, 1992). Dessa forma, as promoções devem informar aos consumidores sobre a existência dos benefícios da marca, bem como da sua superioridade em relação às demais.

◆ **Estratégia do canal de distribuição**

O canal de distribuição é formado por vários elementos que compõem o sistema de distribuição, sendo necessário ter visão global do processo de distribuição do produto, visão essa que vai do fabricante ao usuário ou consumidor final.

Conforme Kotler (1996):

um sistema de distribuição física consiste em um conjunto de decisões sobre o número, a localização e o tamanho dos armazéns; políticas de fretes; e políticas de estoque. Cada possível sistema de distribuição física implica um custo total de distribuição. A escolha do sistema de distribuição física pressupõe o exame dos custos totais de distribuição, associados com os diferentes sistemas propostos e a seleção do sistema que minimize o custo total de distribuição. (p.362)

Segundo Certo (1993), os fabricantes usam intermediários por serem mais eficientes ao executar funções de marketing ou porque o fabricante não tem recursos para vender diretamente para os consumidores.

Para os consumidores, o canal de distribuição cria e fornece utilidade de forma, utilidade de tempo, utilidade de local e utilidade da posse.

A decisão dos executivos da empresa em relação ao tipo e estrutura do canal de distribuição a ser utilizado, requer uma análise detalhada, haja vista, que a estratégia constitui-se em vantagem competitiva para a empresa.

Conforme Cobra (1992), posicionamento de produtos é a arte de configurar a imagem da empresa e o valor oferecido do produto em cada segmento de mercado, de forma que os clientes possam entender e apreciar o que a empresa proporciona em relação à concorrência.

A empresa pode escolher várias maneiras de posicionar os seus produtos no mercado: posição de alta qualidade, bons serviços, preços baixos, diferenciação de seus produtos em relação à concorrência, entre outras, mas sempre com o objetivo de obter vantagens competitivas, as quais podem ser identificadas através do design do produto, da capacidade de fabricação, da aceitação dos consumidores e da capacidade de distribuição e de entrega.

2.5 AGRONEGÓCIOS

O setor de agronegócios vem passando por processo de alterações significativas criadas pelas premissas ditadas pela globalização, das regras acordadas na Organização Mundial do Comércio (OMC), tais como a redução de tarifas e ampliação de acesso a mercados, do surgimento de uma nova consciência ambiental e, ainda, da emergência de países em desenvolvimento.

Estas alterações exigem uma série de análises em relação aos negócios da agricultura, sejam os negócios antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira. Para Prado (apud Pinazza, 1999) os negócios da agricultura devem crescer, nos próximos 30 anos, segundo a Harvard Business School em 1,46% ao ano, chegando em 2028 a US\$ 10,2 trilhões, podendo ser classificados como o maior negócio do mundo.

Dessa forma, novas estratégias precisam ser utilizadas pelas empresas agroindustriais e pelos demais setores que formam a cadeia de negócios, de modo a garantir a sobrevivência dos setores, necessitando, portanto, de diferentes modelos de gestão agroindustrial, que objetivem a viabilidade de suas atividades.

2.5.1 O setor agroindustrial brasileiro

Para um melhor entendimento do setor agroindustrial, é necessário estabelecer um posicionamento para o mesmo, o que possibilita compreender melhor sua função e participação no processo produtivo, dentro de uma visão sistêmica e complexa, ao qual ele é parte integrante.

O setor agroindustrial brasileiro está inserido dentro de um processo produtivo que apresenta diferentes cadeias em vários setores da agricultura entre os quais se destaca a cadeia do leite, da soja, do café, do suíno entre outras. Todo esse processo está inserido num complexo maior e, para tanto, precisa ser analisado através da visão sistêmica, onde o todo é maior do que a soma de suas partes.

O sistema ao qual está inserido o setor agroindustrial, denomina-se *agribusiness* ou agronegócios. Segundo a Associação Brasileira de Agribusiness (1993), *agribusiness* é a soma total das operações de produção e distribuição de insumos e novas tecnologias agrícolas; da produção propriamente dita: do armazenamento, do transporte, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e seus derivados. Suas principais funções estão relacionadas com a produção, transformação, armazenamento, distribuição e consumo, por isso compreende os negócios antes da porteira, dentro da porteira e depois da porteira.

No *agribusiness*, a agroindústria é definida como a unidade produtora integrante dos segmentos localizados nos níveis de suprimento à produção, transformação e acondicionamento e que processa o produto agrícola para sua utilização intermediária ou final.

Segundo Lauschner (1976), agroindústria é a unidade produtiva que, por um lado, transforma, para utilização intermediária ou final, o produto agropecuário ou seus subprodutos não manufaturados; por outro lado, compra diretamente do produtor rural um mínimo de 25% do valor total dos insumos utilizados. O setor caracteriza-se, portanto, como um multiplicador de renda e de emprego, podendo multiplicar 25 vezes o valor do produto que passa pela

agroindústria, tendo em vista que o setor envolve a produção de matérias-primas, industrialização e comercialização.

Constata-se, contudo, a complexidade do setor ao qual o mesmo está inserido, sendo que diretamente está relacionado com o setor produtivo, a agricultura em especial e por outro lado ao processo de comercialização, distribuição, ou seja, o mercado e o consumidor final.

O setor agroindustrial brasileiro passa, no entanto, por um processo de modificação, com alterações significativas, principalmente em relação às suas estratégias de produção e distribuição. Essa modificação é fundamentada em uma série de fatores relacionados com grandes concentrações através de aquisições, fusões e incorporações que se aceleraram nos últimos anos, com a globalização, que impõe novos hábitos de consumo alimentar, nova tecnologia, aumento da velocidade de informações e muitos outros.

Em razão das novas exigências do mercado, o setor precisa urgentemente buscar maior competitividade, através de economias de escala e baixo custo em relação aos concorrentes. Para isto, deve fazer uso da tecnologia, que permite desenvolver novos padrões de produto, possibilitando atender o mercado de forma a satisfazer a necessidade do consumidor.

Mesmo que o Brasil tenha se mostrado altamente competitivo no setor agroindustrial, com exportações, em 1997, em torno de US\$ 20 bilhões, contra importações de US\$ 8 bilhões, existem algumas deficiências do *agribusiness* brasileiro.

Segundo Prado (apud Pinazza, 1999), o Brasil tem uma das cargas tributárias mais altas do mundo, apresentando nos alimentos industrializados 32,7%. Soma-se a isso problemas na conservação de suas rodovias, com baixa utilização de transportes de hidrovias e ferrovias. Opera com custos médios de frete para os portos de US\$ 32, bem acima, se comparado com os produtores de grãos americanos que pagam US\$ 15 por tonelada e argentino US\$ 17.

As altas taxas de juro operadas no mercado brasileiro vêm dificultando novos investimentos, inviabilizando o desenvolvimento dos empresários brasileiros. Outros gargalos do *agribusiness* brasileiro estão relacionados à carência de subsídios para a produção agrícola e para a atividade agroindustrial e também às barreiras tarifárias ou não-tarifárias impostas por países para proteger o produto nacional.

Existem, porém, boas perspectivas de crescimento no *agribusiness*, principalmente quando considerada a extensão do território brasileiro, onde 10% dos hectares cultiváveis estão sendo utilizados, podendo o país constituir-se num grande fornecedor de alimentos. Para isso, é necessário resolver os problemas macroeconômicos, possibilitando desenvolver o setor, que é responsável por cerca de 40% do PIB.

Para crescer, tendo por base este cenário, o setor agroindustrial precisa desenvolver suas atividades de forma a elevar os níveis de produtividade, reduzindo custos e produzindo em escala, visando a desenvolver produtos com padrões internacionais. Para isso, alguns fatores inerentes ao processo de gestão agroindustrial precisam ser considerados.

Em relação ao processo de comercialização, é necessário o acompanhamento em seus vários estágios, tendo em vista a complexidade dos negócios que vai da produção até a distribuição ao consumidor. A comercialização dos produtos agroindustriais é um dos fatores-chave para o sucesso das empresas que compõem o sistema.

Para Batalha (1997), os produtos agroindustriais são bens de primeira necessidade e de baixo valor unitário, sendo que os preços apresentam pouca variação em relação à quantidade demandada. Em geral, a comercialização dos produtos agroindustriais está diretamente relacionada com o comportamento sazonal da oferta agrícola.

Para tanto, é necessário que as empresas agroindustriais desenvolvam estratégias que possam garantir o suprimento regular de insumos e de qualidade, pois este pode prejudicar o produto final.

Segundo Batalha (1997), as firmas agroindustriais podem desenvolver as opções estratégicas de *especialização* – participação em um só mercado, *integração vertical* – podendo ser para trás (próximo da matéria-prima), ou para a frente (próximo do consumidor), *diversificação* – via produtos ou mercados, *inovação* (tecnologia), *fusões e aquisições* e *estratégias de corte* (despesas, linha de produção).

Destaca-se, também, o sistema logístico do setor agroindustrial, o qual precisa ser analisado, pois a gestão do setor é responsável pela movimentação geral dos produtos, e merece atenção especial, pois à medida que os bens e serviços produzidos por uma empresa são provenientes de um outro mercado e poderão sofrer possíveis processamentos até o consumidor final. Portanto, a meta estratégica da logística é a melhoria na movimentação e armazenamento de materiais e produtos, através da integração das operações necessárias entre as áreas de produção, suprimento e distribuição física.

De acordo com Drucker (apud Batalha, 1997), a logística é a última fronteira gerencial que resta ser explorada para diminuir tempos e custos, melhorar a qualidade de serviços, incorporar valores que diferenciam, melhorando a competitividade da empresa.

Neste cenário, os frigoríficos, como indústrias de transformação, fazem parte do complexo *agribusiness*. Qualquer disfunção entre as suas etapas compromete todo o sistema. Quanto maior for a integração para trás e para a frente, maior a probabilidade de rentabilidade do setor frigorífico, pois estabelece relação direta com a matéria-prima e com o mercado consumidor. E quando o trabalho é realizado em parceria, principalmente produtor-agroindústria, existem melhores condições de desenvolver estratégias de competitividade.

2.5.2 O setor agroindustrial gaúcho

Como o âmago deste trabalho é o estudo de uma empresa agroindustrial, que tem no suíno sua principal matéria-prima, apresentam-se neste tópico, informações do setor gaúcho, que está relacionado diretamente com a agroindústria de produtos suínos.

Apresentam-se, inicialmente, os estabelecimentos de abate de suínos do Estado do Rio Grande do Sul, num total de 18 e o número de abates, relativo a cada estabelecimento, todos sob inspeção federal no ano de 1999.

Tabela 5. *Abatedouros sob inspeção federal – 1999.*

	Estabelecimentos	ABATES REALIZADOS		PARTIC. %	
		Abate dez./99	Abate anual	Sobre o total	
	Frigoríficos sob inspeção federal				
1°	Perdigão Agroindustrial	40.903	454.893	12,54	G R A N D E
2°	Avipal S.A.	38.018	433.339	11,95	
3°	Sadia Concórdia S.A.	39.205	417.604	11,52	
4°	Frig. Prenda S.A.	39.715	413.507	11,40	
5°	Frangosul S.A.	37.339	387.942	10,70	
6°	Coop. Trit. Erechim	28.050	326.066	8,99	
7°	Coop. Suin. Encantado	27.479	321.028	8,85	
8°	Cooperjacui	14.705	147.172	4,06	
9°	Coop. Trit. de Getúlio Vargas	9.134	116.168	3,20	M É D I O
10°	Coop. Reg. Sananduva	9.268	107.733	2,97	
11°	Coop. Reg. Serrana	7.336	90.050	2,48	
12°	Agroavícola Rizzi Ltda.	9.155	84.513	2,33	
13°	Coop. Castilhense de Carnes Ltda.	3.492	83.092	2,29	
14°	Coop. Reg. Agrop. Languiru	6.859	68.748	1,90	
15°	Baumhardt Irmãos S.A.	4.641	58.156	1,60	
16°	Frigorífico Bassanense S.A.	1.992	27.379	0,76	P E Q
17°	Coop. Sinocul. do Cai Superior	3.114	25.606	0,71	
18°	Indústrias Ibirubense	2.857	24.409	0,67	
	Outros		38.691	1,07	
	Total do Estado		3.626.096	100,00	

Fonte: Sindicato da Indústria de Produtos Suínos do Estado do Rio Grande do Sul.

A produção suína do Estado, obteve uma mudança estrutural muito grande a partir de 1989, desencadeada com o emprego do sistema de produção por integração agroindústria-produtor.

De acordo com Spohr (1996), este sistema se desenvolveu a partir do melhoramento genético desenvolvido pela agroindústria integrada, produção

de leitões em unidades produtoras e terminação de leitões, realizada por associados das agroindústrias integradoras. Isso aumentou consideravelmente o número de suínos abatidos nos últimos anos, conforme mostra o quadro a seguir.

Tabela 6. *Evolução de abates de suínos no Estado do Rio Grande do Sul sob inspeção federal e estadual, entre 1995 e 1999, em unidades.*

ANO	TOTAL DE ABATES	VARIAÇÃO EM %
1995	3.063.726	
1996	3.563.615	16,32
1997	3.041.360	(14,7)
1998	3.587.884	19,97
1999	3.801.862	5,96

Fonte: Sindicato da Indústria de Produtos Suínos do Estado do Rio Grande do Sul.

Com o sistema de integração, foi possível elevar o nível de sanidade do rebanho e da produção. O sistema de integração, produtor-agroindústrias, comprova sua eficácia da produção de leitões ao apresentar indicadores de produtividade, como taxa de conversão de 3,1 Kg de ração por 1 (um) Kg de carne; tempo de produção de 161 dias do nascimento ao abate e um número médio de leitões terminados por matrizes/ano de 23 animais.

Mais resultados são apresentados na Tabela 7, que mostra o crescimento do número de abates do Estado do Rio Grande do Sul, no período de 1989 a 1995, superando os Estados de Santa Catarina e Paraná. O produtor passou a receber da agroindústria assistência técnica, material genético, ração e orientação para manejo de dejetos, que lhe permitiu ganhos de produtividade e maior competitividade.

Tabela 7. *Evolução do abate de suínos nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, entre 1989 e 1995, em unidades.*

Anos	Rio Grande do Sul		Santa Catarina		Paraná	
	Cabeças	Índice	Cabeças	Índice	Cabeças	Índice
1989	1.708.093	100,0	3.326.703	100,0	1.319.363	100,0
1990	1.860.170	108,9	3.908.350	117,5	1.565.261	118,6
1991	2.249.588	131,7	4.257.931	128,0	1.679.714	127,3
1992	2.373.930	139,0	4.609.334	138,6	1.816.384	137,7
1993	2.444.429	143,1	4.494.584	135,1	1.630.180	123,6
1994	2.562.412	150,0	4.851.057	145,8	1.742.296	132,1
1995	2.972.741	174,0	5.437.035	163,4	2.024.520	154,4

Fonte: Sindicato da Indústria de Produtos Suínos do Estado do Rio Grande do Sul.

Segundo Spohr (1996), o consumo de carne suína no Brasil é de aproximadamente 8 Kg/hab/ano, sendo inferior ao consumo de carne bovina – 14 Kg/hab/ano – e de frango – 18 Kg/hab/ano. Esta tendência, pode ser explicada a partir do preço da carne suína, a qual está acima da carne de frango e abaixo do preço da carne bovina. Já os preços dos produtos derivados da carne suína, estão acima do que os das outras carnes analisadas.

Desta forma, está havendo um empenho em todas as etapas da cadeia produtiva – suinocultores e agroindústrias – em reduzir o custo de produção do setor, através de atividades que possam interferir nos segmentos que formam os custos de criação, na agroindústria frigorífica e na comercialização.

Os esforços dos suinocultores e da agroindústria em reduzir custos e assim obter ganhos de produtividade, são praticados, na medida em que estratégias vêm sendo realizadas para melhorar continuamente os coeficientes tecnológicos, apresentados anteriormente.

Essas melhorias são resultados da integração entre produtor e agroindústria o que fez impulsionar a produção de suínos no Estado. Isto resultou para o Estado, no ano de 1995, segundo informações da Secretaria da Fazenda, um recolhimento de ICMS pelos estabelecimentos inscritos com abatedouros de suínos de R\$ 26.020.141,08. Também no ano de 1995 a indústria frigorífica do Estado era responsável por 10.720 empregos. Ao levar em conta a proporção da produção de milho e soja para a suinocultura no Rio

Grande do Sul, o número sobe aproximadamente para 93.000, constatando-se, portanto, a importância do setor para o Estado, como o principal setor de produção de proteínas.

Mesmo que diferentes melhorias venham sendo realizadas, é necessário que o setor melhore os fatores de competitividade em todas as etapas da cadeia produtiva. Desta forma, o setor agroindustrial gaúcho estará em melhores condições de enfrentar a concorrência, haja vista, que estratégias de fusões, aquisições e incorporações vêm ocorrendo, elevando os padrões dos produtos em níveis internacionais.

3 METODOLOGIA

A pesquisa visou uma abordagem qualitativa e a sua análise focalizou as estratégias de uma empresa agroindustrial: O caso do Frigorífico Cotrijuí. Portanto, trabalhou-se com a percepção dos dirigentes da empresa acerca das estratégias do Frigorífico Cotrijuí, no período de 1996 a 1999.

3.1 O MÉTODO

O método de análise utilizado foi o de estudo de caso. Este método consiste numa análise intensiva, empreendida numa única organização, possibilitando analisar, com profundidade, um caso específico, pois permite reunir informações numerosas e detalhadas, com o objetivo de apresentar a totalidade de uma situação num determinado período (Bruyne et al, 1982).

A abordagem temporal justifica-se pelo fato de que, a partir de 1996, o Frigorífico selecionado realizou várias transformações, tanto internas quanto externas, quando buscou melhoramento genético na produção de suínos e tecnologia, para manter-se competitivo e até 1999, por ser o último ano possível de análise para o presente trabalho.

3.2 MODELO CONCEITUAL

Tomando por base os conhecimentos teóricos-empíricos abordados anteriormente, apresenta-se, a seguir, a metodologia, através da qual se investigou as estratégias do Frigorífico Cotrijuí, buscando atingir os objetivos propostos.

Portanto, para realizar a análise das estratégias do Frigorífico Cotrijuí, o presente trabalho usou como base referencial teórica, modelos de diversos autores relevantes, enriquecendo, dessa forma, o conteúdo para as conclusões do trabalho.

Porter (1986), apresenta um modelo centrado em três estratégias competitivas genéricas: *liderança no custo; diferenciação e enfoque*. Segundo o autor, estas estratégias são métodos para superar os concorrentes em uma indústria, podendo ser usadas isoladamente ou de forma combinada, como também constituir-se em métodos alternativos, para lidar com as forças competitivas.

Tabela 8. *Estratégias competitivas genéricas.*

Estratégia Genérica	Descrição
Liderança no custo total	Controle rígido do custo e das despesas gerais. Conjunto de políticas funcionais.
Diferenciação	Definir produto ou o serviço oferecido. Projeto ou imagem da marca. Serviços sob encomenda.
Enfoque	Determinar um alvo estratégico e atender melhor do que os concorrentes.

Fonte: Porter, 1996. p.53.

Segundo Porter (1989), a estratégia enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação e cada uma das estratégias genéricas envolvem um caminho diverso para a vantagem competitiva.

Outro modelo que foi usado para análise da pesquisa, já apresentado na fundamentação teórica, refere-se às estratégias de negócios, como mostra a Tabela 8. Ansoff (1977), propôs uma classificação de oportunidades de

crescimento dos negócios baseado na matriz de expansão do produto-mercado. Esse mesmo autor, sugere que a empresa deve, em primeiro lugar, perguntar se um novo produto tem uma *linha comum* com seus produtos para poder explorar uma necessidade existente no mercado.

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1- Penetração de mercado Aumento das vendas dos produtos nos mercados atuais.	3- Desenvolvimento do produto Aumentar as vendas por meio de produtos melhorados para o seu mercado atual.
Novos mercados	2- Desenvolvimento do mercado Aumento das vendas com introdução dos seus produtos atuais em novos mercados.	4- Diversificação Produtos novos para a empresa.

Figura 8. *Matriz produto.*

Fonte: Ansoff, 1977. p.92.

A estratégia de marketing, compreende o composto do mix de marketing, formado pelos elementos: preço, promoção, produto e canal de distribuição. Ao formular estratégias, a empresa precisa buscar condições que proporcionam ligação entre esses elementos, de tal forma que as estratégias dos elementos do mix de marketing, estejam afinadas com a estratégia global da empresa.

Tabela 9. *Estratégia de marketing – Elementos do mix de marketing.*

Estratégia	Requisitos
Preço	Baseado no custo, concorrência e demanda. Custos fixos e variáveis.
Promoção	Propaganda. Publicidade. Construção da marca e da qualidade.
Produto	Introdução de novos produtos. Comercialização. Gerenciamento durante o ciclo de vida do produto.
Distribuição	Localização e tamanho dos armazéns. Análise dos custos totais de distribuição. Políticas de frete. Uso de intermediários.

Fonte: KOTLER, Philip. **Marketing**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

3.3 PERGUNTAS DE PESQUISA

Com o objetivo de responder à questão central deste estudo, são formuladas as seguintes questões de pesquisa:

- a) Quais as estratégias adotadas pelo Frigorífico Cotrijuí, no desenvolvimento de seus produtos?
- b) Que ações são desenvolvidas pelo Frigorífico Cotrijuí, com base nos custos de produtos?
- c) Quais as estratégias adotadas pelo Frigorífico Cotrijuí para conquistar novos mercados?

3.4 DEFINIÇÃO DE TERMOS

- ◆ **Globalização:** É um processo que se traduz na semelhança das características do processo produtivo, como também em uma crescente homogeneidade nas estruturas de demanda e da oferta nos diversos países, possibilitando ganho de escala, uniformização de técnicas produtivas e administrativas e a redução do ciclo de vida do produto (Baumann, 1996).

- ◆ **Estratégia competitiva:** É uma combinação dos fins (metas: definição do modo como a empresa irá competir) que a empresa busca e dos meios (políticas: mão-de-obra, compras, fabricação, distribuição, vendas, marketing, mercados-alvo, linha de produtos, finanças e controle, P&D) pelos quais a empresa busca a competitividade (Porter, 1986).
- ◆ **Percepção:** É um processo de codificação, que permite captar e interpretar o significado de um objeto (Martin-Baró, 1985).
- ◆ **Política:** É o conjunto de normas e regulamentos que estabelecem um rumo para a condução dos negócios de uma organização podendo ser estabelecida para todas as áreas funcionais da empresa como vendas, pessoal, materiais e finanças (Cobra, 1992).
- ◆ **Competitividade:** É a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (Coutinho, 1995).

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do trabalho compreende o conjunto de todos os funcionários do Frigorífico Cotrijuí. Entre os funcionários, foi retirada uma amostra representativa de toda a população, composta pelos dirigentes responsáveis pela elaboração e definição de estratégias do Frigorífico Cotrijuí.

A amostra foi determinada pelo diretor geral do Frigorífico e o pesquisador, sendo composta por pessoas ocupantes dos seguintes cargos: Diretor Geral, Gerente Industrial, Supervisor de Vendas, Assistente da Área Comercial, Química Industrial, Química Industrial de Alimentos – Controle de Qualidade, Chefe Administrativo e Coordenador de Vendas.

3.6 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Há dois tipos de dados:

- a) Dados primários: aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador;
- b) Dados secundários: aqueles disponíveis ao pesquisador em atas, manuais, relatórios, regulamentos, normas, ou outros documentos que tratam das atividades da empresa.

A coleta de dados baseou-se em fontes secundárias e primárias e iniciada através da identificação dos dados secundários disponíveis na empresa. Esses dados foram analisados com a intenção de verificar os procedimentos que os dirigentes realizam no sentido de direcionar as ações da empresa para o mercado, baseando-se em relatórios, manuais, normas, atas e demais documentos da empresa.

Os dados primários, nesta pesquisa, foram obtidos através de um instrumento de coleta de dados, em forma de questionário, aplicado aos dirigentes de primeiro escalão e funcionários que participam diretamente na formulação e definição de estratégias do Frigorífico Cotrijuí.

O questionário utilizado, conteve perguntas abertas e fechadas, o que possibilitou ao pesquisador obter informação sociodemográfica, de identificação de opiniões, além de proporcionar mais liberdade de resposta ao entrevistado, tendo em vista que neste tipo de pergunta, o entrevistador não pode antecipar respostas.

O questionário foi aplicado através do método de contato direto, pois de acordo com Richardson (1985), assim há menos possibilidade de os entrevistados não o responderem, além de possibilitar ao pesquisador explicar e discutir os objetivos do mesmo e da pesquisa.

O instrumento de pesquisa para exploração dos dados primários avaliou as estratégias competitivas do Frigorífico Cotrijuí, segundo a

percepção de seus dirigentes e, para isso, abrangeu as variáveis estratégias e políticas de comercialização nas seguintes áreas:

- a) Administrativa (estratégias para enfrentar a concorrência, missão, objetivos, mercado-alvo, competitividade, produtividade, inovação tecnológica, custos, preços, novos mercados e produtos, fornecedores, mercado global, concorrentes e recursos humanos);
- b) Comercial (estratégias de venda, promoções, marketing, volume de vendas, distribuição, compras, faturamento e matéria-prima).

O tratamento dos dados, predominantemente qualitativo, realizou-se através do método de análise de conteúdo. Desta forma, pretendeu-se, mediante as técnicas de coleta e análise dos dados selecionados, responder às perguntas da pesquisa.

3.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho limitou-se à análise das respostas dos dirigentes do Frigorífico Cotrijuí, obtidas através da aplicação do questionário e de informações colhidas junto à empresa, tais como relatórios, históricos, manuais, entre outros.

Salienta-se que os resultados não são passíveis de generalização, haja vista que são originários de uma única empresa, não sendo aconselhável sua aplicação para os demais frigoríficos e empresas ligadas ao setor pesquisado.

4 O PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

O Frigorífico Cotrijuí localiza-se no município de São Luiz Gonzaga/RS, e representa uma das unidades pertencentes à Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda. – Cotrijuí, da cidade de Ijuí/RS, o qual será descrito a seguir.

4.1 HISTÓRICO DA COTRIJUÍ

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, profundas mudanças ocorreram no mundo todo. Estas mudanças refletiram-se no Brasil, desencadeando a modernização da economia, da qual a agricultura é parte integrante.

As transformações na agricultura, no Rio Grande do Sul e no Brasil, tiveram início na região do Planalto Gaúcho. Segundo Brum (1983), a agricultura ingressou na revolução tecnológica, passando da agricultura tradicional, para a agricultura moderna. Isto representou a abertura de importantes canais para a expansão dos negócios das grandes corporações transnacionais e dos países centrais, principalmente dos Estados Unidos, que viam descortinar-se neste cenário um vasto mercado para absorção de seus produtos industrializados: insumos, máquinas e equipamentos agrícolas.

Ocorrido o processo de transformação da agricultura, através da mecanização e tecnificação da lavoura, desenvolveu-se atividades agrícolas em grandes áreas, centrada na produção de trigo.

Com o rápido avanço desta produção na região do Planalto Gaúcho, decorrente principalmente do uso de máquinas, insumos e equipamentos modernos, possibilitando atingir volumes significativos de produção, os produtores, até então organizados em associações municipais de triticultores, sentiram a necessidade de encontrar um caminho que possibilitasse maior segurança e garantias para a produção do trigo, principalmente em relação ao processo de comercialização, armazenagem e preço para o seu produto.

Era necessário o desenvolvimento de ações, principalmente políticas, que concedessem, aos produtores, alternativas para os seus problemas, decorrentes da atividade agrícola.

Foi então, que, no ano de 1957, os triticultores criaram as primeiras cooperativas tritícolas na região. Já em 1958, foi criada a Federação das Cooperativas Tritícolas do Rio Grande do Sul Ltda. (FECOTRIGO), com o objetivo de articular a ação política conjunta do setor.

O principal objetivo da criação das cooperativas era resolver o problema da produção, comercialização e armazenagem. A organização dos triticultores em cooperativas foi uma das formas encontradas para gestionar junto ao Presidente Juscelino Kubitschek a construção de armazéns.

Dessa forma, o cooperativismo do Rio Grande do Sul, com a participação do Banco do Brasil, viram as medidas governamentais a favor da triticultura.

O Decreto nº 41.490, de 14 de maio de 1957, reformado pelo de nº 43.191, de 12 de fevereiro de 1958, criou a COTRIN – Comissão de Organização da Triticultura Nacional. A COTRIN tinha como funções (Frantz, 1985):

- a) Dividir as regiões produtoras de trigo do país em zonas geoeconômicas;
- b) Encorajar a constituição de uma cooperativa tritícola em cada zona;
- c) Orientar e supervisionar as cooperativas criadas;
- d) Promover a construção de silos e entrepostos.

No Estado do Rio Grande do Sul, existiam também órgãos de incentivo e apoio ao Cooperativismo, entre eles, o Departamento de Apoio ao Cooperativismo (DAC), da Secretaria da Agricultura do Estado.

De acordo com Frantz (1985), no ano de 1956, eram criadas as cooperativas de Santo Ângelo e Passo Fundo. Em seguida, no ano de 1957, eram fundadas as cooperativas tritícolas de Carazinho, Cruz Alta, Encruzilhada do Sul, Erechim, Frederico Westphalen, Getúlio Vargas, Ijuí, Lavras do Sul, Não-me-Toque, Palmeira das Missões, Sananduva, Santa Bárbara do Sul, São Luiz Gonzaga, São Sepé, Sarandi.

Nesse processo, visando à organização de triticultores, com maior poder, principalmente político, e de encontrar solução para a armazenagem do trigo, foi que, em 20 de julho de 1957, um grupo de agricultores da região de Ijuí reuniu-se para fundar uma cooperativa. Foi assim que nasceu a Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda. – Cotrijuí. Eram vinte e três agricultores, todos com um ideal cooperativista, cujo objetivo era o recebimento e industrialização da produção de seus cooperados.

No final daquele ano, a Cooperativa teve seu primeiro armazém para armazenar 4.000 toneladas de trigo, colhido na safra 1957/58. No ano seguinte, a Cooperativa comprou um armazém da CIBRAZEM, ampliando sua capacidade de armazenagem para 9.000 toneladas estáticas.

Em pouco tempo, a Cooperativa espalhou-se por toda a região noroeste do Rio Grande do Sul, reunindo produtores de mais de 20 municípios. Foi a que construiu na década de 60, o primeiro armazém de fundo inclinado (modelo V) do país, com capacidade para 45 mil toneladas estáticas de cereais a granel. Outras unidades armazenadoras foram se sucedendo.

A deficiência dos meios e da capacidade de transporte da produção, em franca expansão, fez com que a Cooperativa se envolvesse nos transportes “carga pesada”, recuperando vagões em desuso da Rede Ferroviária Federal S.A. (RFFSA), num total de 70 lastros, agilizando o transporte de grãos para o porto marítimo de Rio Grande.

A dinamização do transporte logo revelou outra deficiência: a falta de infra-estrutura portuária para produtos a granel. Foi então que a Cotrijuí, no início da década de 70, iniciou a construção de seu próprio terminal marítimo, com adesão do quadro social e apoio das autoridades.

A Cotrijuí, com mais de 12.000 associados, é uma das maiores cooperativas de produção do país, sendo sócia do terminal graneleiro “Luiz Fogliato”, na cidade de Rio Grande (RS), o qual está aparelhado para receber cereais por vias rodoviárias, ferroviária e marítima, à média de 1.200 toneladas por hora e uma capacidade de escoamento de 2.000 toneladas por hora, por processos totalmente automatizados. A capacidade total de estocagem da Cooperativa é de 895.800 toneladas estáticas.

4.2 O COMPLEXO COTRIJUÍ

Com o objetivo de desenvolver atividades agropecuárias e comerciais, oferecendo produtos e serviços de qualidade, para associados, funcionários e clientes, o Complexo Cotrijuí mantém:

- ◆ Lojas para suprir os associados com insumos para a lavoura, peças e implementos para máquinas agrícolas e produtos veterinários, em nove unidades, que servem também como centros comunitários e assistências para os associados e familiares. Estas unidades estão localizadas nas sedes dos municípios de Ajuricaba, Augusto Pestana, Chiapeta, Coronel Bicaco, Ijuí, Jóia, Santo Augusto, Tenente Portela e Dom Pedrito;
- ◆ Uma indústria de óleo vegetal (de soja), localizada em Ijuí, onde é elaborado o óleo da marca Mucama;

- ◆ Um engenho de arroz, localizado em Dom Pedrito, produzindo, beneficiando e comercializando as marcas: Levieste e Ponche Verde;
- ◆ Um frigorífico em São Luiz Gonzaga;
- ◆ Duas fábricas de rações balanceadas, produzindo e distribuindo rações e concentrados em Ijuí e em Dom Pedrito;
- ◆ Uma cerealista que recebe, beneficia, embala e distribui uma relação de mais de 50 produtos hortigranjeiros, condimentos, etc.;
- ◆ Um laboratório de análise (oficializado) de sementes;
- ◆ Uma agroindústria com capacidade para processar 60 mil toneladas de grãos/ano (milho, aveia e cevada);
- ◆ Um moinho de trigo em Santo Augusto.

A Cotrijuí possui um quadro aproximado de 2.250 funcionários, incluindo prestadores de serviços para a Cooperativa e suas subsidiárias nas mais diversas atividades.

4.3 FRIGORÍFICO COTRIJUÍ

O Frigorífico é uma das unidades industriais da Cooperativa Tritícola Regional Serrana Ltda., responsável pela industrialização de embutidos, defumados e cortes especiais de suínos. Seus produtos mantêm alto padrão de controle de qualidade, pois são produzidos através de modernas tecnologias.

4.3.1 Histórico

A Cotrijuí, através do projeto de diversificação de suas atividades, na década de 70, era tradicional produtora de suínos na região, onde a maioria dos seus associados praticava essa atividade. A Cooperativa, porém, não realizava comercialização da produção existente.

Tendo em vista o elevado índice de produção, a Cotrijuí e demais cooperativas, num total de dezesseis, resolveram fundar a Cooperativa Central Gaúcha de Carnes – CCGC –, visando principalmente à comercialização e à industrialização de suínos, provenientes de seus associados. Desta forma, alocaram um frigorífico no município de Júlio de Castilhos e iniciaram o abate de suínos.

Depois de um determinado período, a CCGC teve de entregar a planta em Júlio de Castilhos, surgindo, então, a planta em São Luiz Gonzaga, alugada pela CCGC e iniciando o abate de suínos.

Em razão das dificuldades nas atividades de suinocultura, as cooperativas foram se desfiliando da Central, situação que levou a Cotrijuí a assumir a Cooperativa Central Gaúcha de Carnes. A Cotrijuí iniciou suas atividades nesse ramo em 3 de outubro de 1989, fazendo uso das instalações, equipamentos e do quadro de funcionários da antiga Cooperativa Central Gaúcha de Carnes, situada em São Luiz Gonzaga.

Este Frigorífico contava inicialmente com 300 funcionários e procedia a um abate diário de suínos em torno de 300 unidades e a um abate semanal de bovinos em torno de 100 unidades, provenientes de seus associados, de terceiros e de parceria com outra cooperativa. Estes animais eram destinados ao setor de salsicharia, o único existente. Produzia em média 80 toneladas/mês deste produto.

A busca de inovação através da substituição de maquinários ocasionou o aumento do abate de suínos e suspensão do abate de bovinos. Atualmente são abatidos 450 suínos/dia e produzidas 800 toneladas de derivados/mês, sendo que 45% dos suínos recebidos são provenientes da própria Cotrijuí, que mantém um sistema cooperativo com os criadores. O restante provém de outras cooperativas da região e de particulares.

O Frigorífico possui uma linha de produtos bastante diversificada. Oferece, além de cortes de carne, a linha de embutidos como salames,

mortadelas, bacon, presunto, salsicha, copa, defumados, lingüiça e outros, sendo que o transporte da matéria-prima e do produto acabado é terceirizado.

4.3.2 Mercado

As novas exigências do mercado consumidor e o processo de globalização fizeram com que as empresas brasileiras passassem por uma transformação radical e se adequassem a uma velocidade maior do que sua capacidade.

O Frigorífico, a partir de 1996, obrigou-se a realizar várias transformações, tanto internas (na indústria) quanto externas (no sistema de criação) como forma de manter-se atuando de forma competitiva, haja vista que no início das atividades se produziu suíno tipo banha e, hoje, o mercado requer um produto do tipo *light*. Foi necessária toda uma reestruturação para atender ao novo padrão de consumo de produtos com menos gordura.

No setor externo, foram realizados investimentos na produção de suínos de seus associados, ou seja, no sistema de criação, buscando melhoramento genético e tecnologia, visando à produção de suínos com menos teor de gordura, ou seja, do tipo *light*, para atender o mercado consumidor atual.

Internamente, vários investimentos em equipamentos modernos, possibilitaram produzir com menos custo, melhor rendimento e aumentar a qualidade dos produtos, além de propiciar a produção de uma linha maior de produtos.

Estes equipamentos precisam menos mão-de-obra, porém qualificada, pois é necessário operar sem perdas e reprocessos. Para isso, a empresa vem trabalhando em programas de treinamento e preparação constante do pessoal.

O Frigorífico, nos últimos três anos, vem desenvolvendo programa de qualidade através de um gerenciamento por diretrizes, com objetivos e metas claramente definidos, como também está implantando o programa que atende às exigências do Ministério da Agricultura, denominado APPCC – Análise, Perigos e Pontos Críticos de Controle, fazendo com que as indústrias de alimentos reduzam os riscos ambientais.

Em 1999, o Frigorífico foi credenciado para exportar aos mercados da Argentina, Paraguai e Uruguai e demais países que aceitam a lista geral de exportação.

Em setembro de 1999, o Frigorífico realizou sua primeira venda ao mercado externo, correspondente a 22 toneladas de carne suína para o Frigorífico Cochalqui, em Buenos Aires, na Argentina. Pelo contrato, o Frigorífico deverá fornecer 100 toneladas/mês para a indústria argentina.

O Frigorífico, através de uma corretora, procura manter a regularidade de exportação de carne *in natura* para a Argentina, o que representa um ganho maior, em função do preço estar melhor no mercado externo.

Acompanhar o mercado e principalmente a concorrência é importante para a posição da empresa frente aos concorrentes. Para isso, o Frigorífico mantém um supervisor de vendas que observa o que a concorrência está fazendo, através de visitas aos mercados, em termos de lançamento de produto, qualidade do produto e preço. Essas informações são analisadas e trabalhadas pela indústria.

Os representantes seguidamente estão realizando pesquisa no mercado e encaminhando os resultados para a área comercial, onde esta, de posse das informações, realiza análise do preço e da qualidade dos produtos dos concorrentes. Este trabalho é atribuído principalmente ao representante, pois ele está fazendo o corpo-a-corpo diariamente com o cliente.

A busca de novos mercados está sendo consolidada com abertura de filial em São Paulo e com a reestruturação na área de vendas, onde o

Frigorífico está buscando novos mercados e, para isso, vem trabalhando para ter a participação de representantes atuando mais próximo ao cliente.

Esse processo de exportação exigiu que a empresa trabalhasse com grandes volumes e atendesse aos compromissos assumidos, o que desafiou o Frigorífico a buscar um padrão internacional.

4.3.3 Recursos humanos

O Frigorífico mantém cerca de 295 funcionários e vem atuando no sentido de oferecer programas de melhoria para os seus recursos humanos através de treinamentos internos. Vem desenvolvendo programa de qualidade total para que o funcionário possa ter um melhor desempenho no seu trabalho. Já foi implantado o programa 5S com o envolvimento de todos os colaboradores que, mensalmente, são avaliados e analisados. Também são proporcionadas, em algumas áreas, viagens, visita a feiras e cursos técnicos, mas com menor intensidade. O trabalho de qualidade é acompanhado por uma empresa externa que presta assessoria ao Frigorífico.

A exigência hoje é maior em termos de escolaridade, o que tem motivado muitos funcionários a voltar a estudar porque a necessidade de qualificação de mão-de-obra é cada vez maior. Não se admite pessoas com baixo nível de conhecimento, mesmo que as funções sejam as de chão de fábrica.

Outro programa que vem sendo desenvolvido está relacionado com os itens de controle, onde os processos são acompanhados pelos funcionários, a partir da definição de padrões que precisam ser mantidos, e, posteriormente, melhorados. Essa prática tem resultado em melhorias, na medida em que os problemas passam a ser melhor visualizados.

4.3.4 Estrutura de vendas

O Frigorífico comercializa seus produtos, que levam a marca Tchê e Cooper a todo o país, atuando mais fortemente no Estado do Rio Grande do Sul. Essa atuação está relacionada com a própria localização da indústria no Estado e por realizar um acompanhamento mais direto com o cliente, além de manter uma estrutura própria de vendedores.

A comercialização é feita por representantes nos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e região centro-oeste e nordeste, totalizando 57 vendedores. Em Cachoeirinha (Grande Porto Alegre) possui uma filial. No exterior, as vendas são realizadas através da corretora. Estas vendas apresentam os seguintes percentuais:

Tabela 10. *Vendas em 1999.*

Mercado de Comercialização	Percentuais
Rio Grande do Sul	43,63%
Paraná	5,12%
Santa Catarina	6,25%
São Paulo	29,03%
Região Nordeste	15,32%
Exportação	0,67%

Fonte: Frigorífico.

As metas para os próximos anos no mercado interno são aumentar o faturamento. Contudo, o Estado do Rio Grande do Sul permanecerá com 43%; no Estado de São Paulo pretende-se aumentar para 30% do faturamento, através da abertura de uma filial; no Paraná e em Santa Catarina, pretende-se um aumento para 10,50%, e no Nordeste aumentar para 16,50% (ver figura 9). Quanto ao mercado externo, os principais alvos são Argentina e Uruguai, num percentual de 5,0%.

PERCENTUAIS DO FATURAMENTO DE VENDAS
PROJETADAS PARA O ANO 2000 - BRASIL

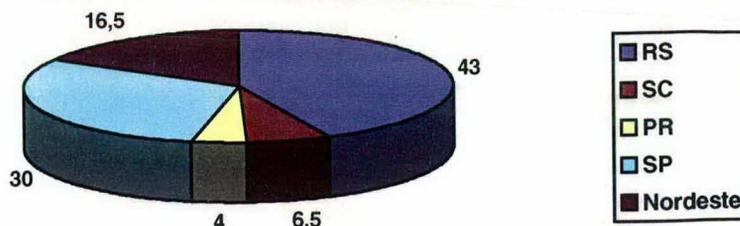


Figura 9. Percentuais do faturamento de vendas.

Fonte: Frigorífico, 2000.

Para isso, está sendo reestruturada a área de vendas com o objetivo de oferecer ao cliente um atendimento mais direto. Existe necessidade de atender o cliente, seja este grande, médio ou pequeno, principalmente nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste.

A preocupação é trabalhar na verticalização na busca de novos mercados, o que possibilita ao Frigorífico trabalhar em maior escala, haja vista a ociosidade existente na capacidade produtiva. E esta deficiência pode ser absorvida na medida em que for aumentado o percentual de vendas dos nossos produtos.

Já em relação à questão preço, promoção e programação de vendas, o setor comercial do Frigorífico Cotrijuí, trabalha, entre outras, com as seguintes linhas de ação, destacadas a seguir.

◆ Preço

Para definição do preço do produto fabricado, a base é principalmente, o preço da concorrência. Para tanto, é feita pesquisa de mercado pelos vendedores, buscando atualização a partir da concorrência. Também é observada, para a definição do preço, a capacidade de absorver os custos fixos com relação ao preço de venda, mantendo atualizada a questão preço e produção.

A busca de matéria-prima no mercado, recorte bovino, CMS (carne mecanicamente separada), condimentos, embalagens e outros são preocupações para a formação do preço. Para isso, é realizada análise de componentes em laboratórios, procurando novas formulações para a fabricação de produtos com diferentes composições possibilitando diminuir o custo, sempre obedecendo padrão que garanta a qualidade do produto.

A garantia de 45% de suínos próprios do integrado Cotrijuí garante um ganho que é repassado ao custo do produto, porém o Frigorífico possui um projeto que prevê o aumento substancial de produção de suínos, o que trará maior competitividade para a empresa, evitando as oscilações de mercado em termos de aquisição de matéria-prima.

Atualmente os preços praticados pelo Frigorífico, em relação aos seus produtos, são inferiores quando comparados às marcas líderes no mercado. Como não se pode atuar somente na questão preço, mas principalmente na qualidade do produto, a empresa vem realizando ações com relação à qualidade e imagem de seus produtos.

◆ **Promoção**

Constantemente, é realizado preço promocional em algum tipo de produto da linha, com o objetivo de oferecer ao consumidor uma opção a mais na hora da compra. Visando a atender os interesses de diferentes clientes nas regiões em que são comercializados os produtos, trabalha-se nas promoções com as marcas Tchê e Cooper.

O Frigorífico não possui um programa em termos de marketing de publicidade e propaganda por considerar seu custo muito elevado. A divulgação dos produtos geralmente é realizada pelos representantes que estão constantemente em contato com os clientes fazendo o trabalho de apresentação e demonstração do produto.

◆ Programação de vendas

As vendas são realizadas através de programação feita pelos representantes. Todo representante que tenha programada a venda de determinado produto, vai ter o produto para venda no período determinado. Também é analisada a capacidade de produção do Frigorífico, as vendas no período anterior, associando à estimativa com margem de erro em torno de 5% a 8%, objetivando estoque mínimo.

Mensalmente, são comparadas as vendas realizadas com as vendas projetadas, o que possibilita um acompanhamento direto do desempenho dos representantes e adoção de medidas de correção caso necessário.

Os produtos vendidos no Brasil e no exterior, principalmente na Argentina, são entregues por empresas contratadas pelo Frigorífico com transporte terceirizado.

4.3.5 Estrutura organizacional do Frigorífico Cotrijuí

A Diretoria da Cotrijuí é formada por um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário, além de um Diretor Técnico-Administrativo, especializado na área de negócios. Esta diretoria, em conjunto com o Conselho de Administração, estabelece as Diretrizes para a Cotrijuí, sempre por um período de três anos. Entre as diretrizes estabelecidas, estão aquelas que devem ser executadas pela Unidade Industrial – O Frigorífico – onde se destacam principalmente as seguintes metas: produzir resultados, reduzir custos operacionais e manter a qualidade dos produtos.

Subordinada à Diretoria da Cotrijuí, a gerência do Frigorífico encaminha, mensalmente, para esta, o relatório das atividades realizadas pelas diversas áreas, fazendo as respectivas análises e avaliações.

Como unidade, o Frigorífico realiza seu planejamento próprio, pois, em termos financeiros, contábeis e de resultado, é independente da Cotrijuí, apresentando seu próprio balanço. Trabalhando com metas que são mensalmente avaliadas, garante o controle da empresa.

A estrutura do Frigorífico retrata a empresa como um conjunto de funções que são realizadas de forma inter-relacionada, através das atividades que compoñham um processo.

O processo decisório ocorre com a participação do gerente geral, em conjunto com os demais responsáveis dos setores comercial, industrial, administrativo e do laboratório. Estas decisões são transmitidas para os demais funcionários. Cada área realiza sua própria programação, de acordo com plano global do Frigorífico.

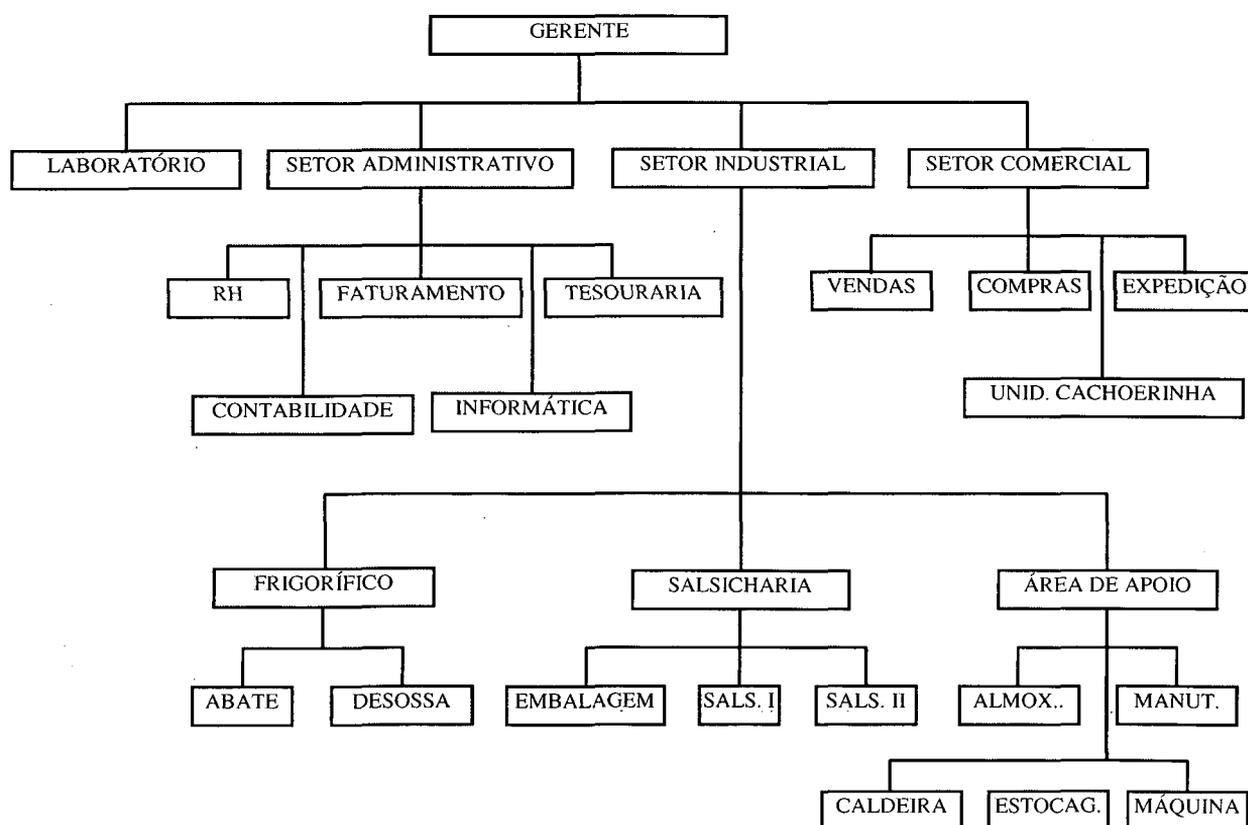


Figura 10. Organograma do Frigorífico Cotrijuí.

Fonte: Frigorífico Cotrijuí, 2000.

5 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DO FRIGORÍFICO COTRIJUÍ

De acordo com Mintzberg (2000), a estratégia exerce um papel importante nas organizações, na medida em que ela resolve as grandes questões, como por exemplo a escolha de mercado, liberando as pessoas para cuidar dos pequenos detalhes. A empresa precisa de planos que direcionem seus negócios para a conquista de novas áreas de mercado e, desenvolver suas atividades de forma superior às do concorrente.

Além de recursos financeiros a empresa precisa de mecanismos de ação para que cada atividade contribua para uma posição de baixo custo e qualidade nos produtos e serviços. Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva provém das diferentes atividades realizadas por uma empresa ao produzir, comercializar, entregar, projetar e prestar assistência ao seu produto.

O Frigorífico Cotrijuí, como empresa agroindustrial, está inserido num processo de verticalização que compreende todo o processo da cadeia agroalimentar, desde a produção de matéria-prima até a distribuição de seus produtos. Esta cadeia precisa ser alimentada e administrada em todas suas fases, para a empresa ganhar em competitividade com seus produtos no mercado interno ou externo.

Com o processo de globalização, a tecnologia avançou muito nos frigoríficos e conseqüentemente, a competição por mercados vem crescendo e exigindo um padrão internacional de produto. Este processo tende a diminuir

o índice de competidores, estabelecendo novos modelos de gestão e necessitando de contínua adaptação às exigências do ambiente externo.

Percebe-se que a administração do Frigorífico tem claro este novo cenário e, para isso, vem realizando suas diversas atividades com o objetivo de produzir um produto de qualidade com menor custo. Algumas estratégias vêm sendo realizadas para que a empresa consiga alcançar estes objetivos.

Portanto, o uso de estratégias significa garantir a sobrevivência para a empresa, direcionar suas ações com vista ao crescimento e, principalmente, superar a concorrência, estando estas ações relacionadas com o modelo de gestão implantado e a forma como a empresa cria, transforma e vende seus produtos visando a competitividade.

A administração do Frigorífico realiza suas estratégias de forma a garantir a sobrevivência e com tendências de crescimento, porém, precisa de investimentos para que os planos traçados sejam executados, como também de uma política mais agressiva em vendas e distribuição. Dessa forma, estaria consolidando o processo da cadeia agroalimentar como um todo.

A busca desta estabilidade no processo, é um dos grandes desafios que precisa ser superado, sendo necessária uma visão clara e real da situação e o entendimento dos possíveis resultados que estas estratégias podem apresentar para a empresa. E, principalmente, se os resultados destas estratégias serão suficientes para o crescimento da empresa.

5.1 CUSTOS E QUALIDADE

Os custos recebem tratamento especial, tanto por parte dos dirigentes, como dos funcionários, e a partir do conhecimento da situação pelo operador, procura manter o atual nível de perda no processo de fabricação, para depois buscar um nível melhor, a partir do padrão estabelecido. O controle é feito no processo, através dos itens estabelecidos e para realizar esta ação, vem sendo

desenvolvido um programa de conscientização dos funcionários da importância em evitar perdas ou desperdícios na indústria.

Existem custos que não podem ser dominados completamente, pois estão em função do mercado, e em termos do custo com matéria-prima, o suíno representa o maior percentual, sendo que 45% é originário do associado da Cooperativa, através do integrado. O restante da necessidade é buscada no mercado, sendo que essa busca de matéria-prima fora da empresa, representa um custo direto na fabricação dos produtos.

Dentro da integração vertical, o Frigorífico tem um projeto para ser desenvolvido com as Prefeituras da área de abrangência da Cooperativa, que elevaria o índice de produção de suínos para 90%, reduzindo substancialmente os custos, proporcionando ao Frigorífico ganhos em termos de controle e coordenação das entregas de matéria-prima, evitaria o mercado e teria garantias de oferta.

Visando diminuir os custos do produto, o Frigorífico realiza testes no laboratório com matéria-prima que surge no mercado, através de uma nova formulação, o que é uma prática normal, pois, a indústria acompanha as novidades e desenvolve novos produtos, sendo que este processo deve, no entanto, obedecer o padrão estabelecido pela indústria.

Porter (1986), ao apresentar a estratégia de liderança no custo total, observa que a empresa precisa desenvolver um conjunto de políticas funcionais para este objetivo. O Frigorífico, ao procurar diminuir custos, destina pouco recurso para publicidade e propaganda, como também não realiza pesquisa junto ao consumidor final. Mantém a distribuição de produtos de forma terceirizada para fugir de custos com manutenção de caminhões e de mão-de-obra, sendo que o frete é pago pelo Frigorífico, que cobra da transportadora para o cumprimento de horário e prazo de entrega. O estoque de embalagens é mantido no limite, o mesmo tratamento é dado ao estoque do produto, que é próximo a zero. Também trabalha a questão custo através da melhoria e investimento em alguns equipamentos para obter maior

produtividade com menos desperdício e trazendo uma melhor apresentação do produto.

A distribuição física representa um custo considerável para a empresa, e, segundo Kotler (1986), essa precisa buscar um sistema de distribuição que minimize os custos. A decisão do Frigorífico em manter um sistema de distribuição terceirizada reduz custos e não compromete a entrega do produto, mesmo nos mercados distantes, em que mantém um depósito, possibilitando a entrega direta ao cliente.

Pela política de diminuição de custos, a empresa realiza manutenção preventiva das máquinas e equipamentos, buscando a participação do operador no processo para a prática da conservação do equipamento, através das recomendações exigidas pelo fabricante. Há também participação do operador para evitar custos com energia elétrica e menor desperdício com água.

Trabalha com um orçamento de despesas determinadas pela Cooperativa em conjunto com a Gerência do Frigorífico, cujo orçamento é mensalmente analisado e feitas as correções necessárias. Existe, ainda, um programa de melhorias de equipamentos com novas tecnologias, mas que está limitado pelo fator preço, contudo, vem sendo feito investimento em alguns equipamentos que proporcionam melhor qualidade na elaboração final do produto.

A qualidade vem sendo trabalhada em todos os processos do Frigorífico e a partir da implantação do programa de qualidade, em março de 2000, através de assessoria externa, algumas práticas e conceitos passaram a fazer parte do dia-a-dia do funcionário, sendo possível a visualização de problemas como perdas e desperdícios, que não tinham sido detectados anteriormente. Esse envolvimento maior da equipe de trabalho tem revelado a preocupação das pessoas pela permanência do produto, com melhoria de padrão, satisfazendo as necessidades do cliente.

A matéria-prima utilizada na composição do produto é analisada em laboratório e precisa estar de acordo com padrões exigidos pela empresa para

ser aceita. Para segurança do fornecimento de matéria-prima de qualidade, o Frigorífico mantém parceria com alguns fornecedores que há tempo vêm prestando serviço, dando segurança em relação à qualidade, sendo que o suíno é inspecionado e pago pelo rendimento, o que exige do produtor melhoria genética da produção e o uso de modernos equipamentos.

O programa APPCC – Análise, Perigos e Pontos Críticos de Controle – que atende às exigências do Ministério da Agricultura, implantado em 1999, vem sendo realizado no recebimento (pocilga) e no abate. Esse programa garante que o produto chegue à mesa do consumidor sem oferecer riscos à saúde, sendo que o operador é envolvido no processo, observando a temperatura de esterilização, não usando faca contaminada e avaliando a temperatura da água entre outros cuidados.

As exigências em relação ao nível de escolaridade dos funcionários vêm aumentando, o que tem levado colaboradores a voltar para a sala de aula. Dessa forma, o funcionário desenvolve sua atividade com maior eficiência, compreendendo a importância da qualidade do produto para a empresa e para o consumidor. Realizam-se, também, treinamentos internos para a melhoria no desempenho das atividades, e o resultado dessa ação, está ligado diretamente com custos, pois o funcionário procura evitar o reprocesso, regula melhor a máquina e evita perda de embalagem, trabalhando dentro das exigências do encarregado da área e da empresa, pois o operador sabe o atual nível de perda conhecendo o que precisa fazer para atender à situação do cliente.

Para novos produtos, realizam-se testes que possam garantir a qualidade do produto. Além da degustação interna, o produto é avaliado pelo representante e pelo cliente, que emitem parecer referente à qualidade do produto em termos de sabor e apresentação.

5.2 BUSCA DE NOVOS MERCADOS

A capacidade ociosa do Frigorífico, principalmente no abate, e a busca de maior receita, além da viabilidade da verticalização, são as principais razões que estão levando a empresa a buscar novos mercados, principalmente manter a regularidade de exportação de carne *in natura* para a Argentina e que tem se mantido a partir da definição do representante que vem fazendo este trabalho. A reestruturação na área de atuação dos representantes possibilita um atendimento mais direto ao cliente de forma a prestar um serviço pós-venda, sendo que o Frigorífico está buscando um representante por região ou por Estado para que o pedido possa ser tirado diretamente com o cliente bem como para abrir novos clientes e para atender a pequena empresa, procurando vender o produto para todo o Brasil.

Os representantes dos produtos do Frigorífico trabalham com metas de venda que são determinadas pela gerência da empresa, para buscar novos mercados e aumento de vendas, os representantes precisam corresponder através de abertura de novos clientes por mês cumprindo as cotas determinadas, sendo essa uma determinação da empresa que os representantes buscam cumprir todo o mês.

A maior venda hoje está no Rio Grande do Sul que representa em torno de 43% do total, principalmente por estar mais próximo do cliente onde é prestado um serviço mais personalizado, a própria localização do Frigorífico no Estado e a presença do nome Cotrijuí são importantes no mercado.

Com a abertura da filial em São Paulo em junho de 2000, o Frigorífico está incrementando vendas e atendendo de forma mais direta o cliente, aumentando o percentual de vendas no Estado de São Paulo em torno de 2%. De acordo com Certo (1993), para os consumidores, o canal de distribuição cria vantagens ao reduzir tempo de entrega e fornece utilidade de local e de posse, possibilitando atendimento personalizado tanto para o grande, como para o médio e pequeno cliente, pois a entrega é realizada de forma mais rápida e o volume da venda, não fica condicionado a grandes valores.

O Frigorífico vem desenvolvendo novos produtos, o que oferece ao representante e ao cliente uma nova opção, principalmente para regiões específicas que solicitam um determinado produto com características variáveis. Também trabalha no sentido de desenvolver uma nova formulação para o produto já existente, podendo o cliente trabalhar com uma linha diversificada possibilitando o incremento nas vendas.

De acordo com Ansoff (1990), para ser competitiva e continuar crescendo, a empresa precisa buscar novas áreas de venda e novos mercados para seus produtos, pois a capacidade de oferecer produtos diferenciados, objetivando atender diferentes necessidades de grupos sociais, pode ser uma estratégia competitiva da empresa. Dessa forma, a empresa pode crescer aumentando suas vendas nos mercados atuais, como também desenvolver novos produtos para atender a demanda.

A utilização das marcas Tchê e Cooper possibilita a comercialização do produto nos diferentes Estados e regiões do país, sendo que existem regiões onde a população possui maior poder aquisitivo e está disposta a pagar um maior valor pelo produto, nestas, trabalha-se mais forte a marca Tchê e nos locais de consumidores de menor poder de compra, é trabalhada a marca Cooper.

Segundo Porter (1986), ao adotar a estratégia do enfoque, a empresa determina seu alvo de atuação e passa a atender melhor do que os concorrentes. Observa-se que o maior percentual de vendas é registrado no Rio Grande do Sul, porque é aqui que a empresa fixa mais sua atuação. É aqui que está mais bem estruturada, prestando um serviço direto ao cliente, é onde o pedido de venda é feito diretamente, com todo o acompanhamento da empresa, e as características do cliente também são mais bem identificadas sendo reproduzidas no produto em relação ao gosto e hábito.

De acordo com Porter (1986), a rivalidade entre os concorrentes é uma prática normal que assume diferentes táticas tanto na concorrência de preços, como nas batalhas de publicidade. Constata-se essa rivalidade, na medida em que existem muitos produtos similares aos do Frigorífico no mercado e com

preço inferior, e esse produto é absorvido por consumidores que procuram preço. O Frigorífico, nessa situação, perde em função da concorrência, ao preservar a qualidade do produto, existindo também, concorrentes que lançam seus produtos fora da realidade, trabalhando com preço de custo em função do prazo de validade. O acompanhamento de preço é realizado principalmente pelo representante que mantém a empresa atualizada e esta procura acompanhar a concorrência.

Em outras situações, enfrenta-se a concorrência com o lançamento de um produto similar ao do mercado com preço bem inferior, sendo um produto de momento para enfrentar a turbulência do mercado com uma marca diferente para confundir o cliente. E, no momento que o mercado pára de absorver, se recua do mesmo, sendo esta uma prática muito usada hoje pelas indústrias, principalmente quando vendem apenas preço.

5.3 ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

De acordo com Kotler (1998), as empresas precisam desenvolver novos produtos para atender o gosto dos consumidores e enfrentar a concorrência. Novos produtos podem ser inéditos, aprimorados ou modificados, sendo que o Frigorífico utiliza o conhecimento interno, dos representantes e da participação de assessoria especializada em termos de carnes e embutidos para trabalhar essa estratégia.

Devido aos altos custos da inovação tecnológica para a fabricação de um produto inédito totalmente diferente do concorrente, geralmente um novo produto é copiado do mercado. Estuda-se sua formulação através de análise laboratorial e passa para análise de testes e estudo, sendo que o produto é novo para o Frigorífico mas já existe no mercado e é desenvolvido dentro das características do primeiro concorrente.

O comportamento do mercado é analisado principalmente pelo representante que acompanha a posição do concorrente, mantendo a indústria

informada sobre as alterações em termos de produto, lançamento e preço. Neste processo o representante e o cliente realizam solicitação para a indústria ou área comercial desenvolver novos produtos, pois, em determinada região de venda, o concorrente possui um determinado tipo de produto que o Frigorífico não produz. Não existe, porém, pesquisa com o consumidor, para determinar a faixa de consumo, classe social e perfil de cliente que pretende atingir, quando do lançamento de produto.

Internamente e com a participação dos fornecedores de matéria-prima, a indústria realiza testes, tendo em vista o próprio interesse do fornecedor em apresentar sua novidade em termos de matéria-prima a ser testada. Contudo, não se realizam produtos olhando apenas a questão preço, mas também a qualidade, assegurando uma demanda mínima para entrar em estágio de produção.

Ainda no processo de desenvolvimento de novos produtos, é necessário envolver o mínimo de custos, sendo possível lançar um produto a cada um ou dois meses, pois não contém sua embalagem original e é avaliado internamente pela área comercial, equipe laboratorial, de degustação e representantes que o encaminham para os clientes. É avaliado também pela aceitação do mercado em relação a giro e rotatividade, aceitação essa observada pela supervisão de vendas em algumas regiões, não sendo ainda levado para o consumidor final.

De acordo com Kotler (1998), a chave para o sucesso de novos produtos está no esforço da empresa em ter um planejamento, sendo necessário, entre outros, um trabalho em marketing com testes de mercado e pesquisa com o consumidor, o que apresenta custos elevados, principalmente na comercialização do produto. Nesse caso, o Frigorífico pouco tem investido em marketing, pois existem outras prioridades emergenciais que demandam recurso financeiro e que precisam ser atendidas, principalmente o de investimento em tecnologia.

5.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Segundo Porter (1999), a empresa precisa executar suas atividades a um custo inferior ao preço que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto. Esse processo é avaliado através da cadeia de valores que analisa o desempenho de todas as atividades da empresa, e o modo pelo qual são gerenciadas as atividades na cadeia de valor, vai resultar no lucro da empresa.

A tecnologia tem alterado o processo de desenvolvimento e fabricação de produtos, exigindo das empresas investimentos em equipamentos que possibilitem a fabricação de um produto com melhor padrão, para poderem competir no mercado, sendo que as atividades da cadeia estão sendo afetadas diretamente pela tecnologia. A vantagem competitiva vai estar na capacidade de a empresa diferenciar-se do seu concorrente, realizando estas atividades de forma a proporcionar um valor único para o cliente.

O Frigorífico vem procurando acompanhar a inovação tecnológica em termos de equipamentos, objetivando oferecer um produto diferenciado ao cliente. Mas a necessidade de investimento na área limita o desenvolvimento de um produto com características superior ao do principal concorrente.

O conjunto de atividades realizada pelo Frigorífico, principalmente em relação a marketing e vendas, desenvolvimento da tecnologia e logística de entrega apresentam desempenho inferior, não resultando em vantagem competitiva e, portanto, não contribuindo para a margem de ganho da empresa.

De acordo com Ansoff (1977), o consumidor não procura mais um produto apenas pelo preço baixo, mas, sim, por outros motivos que atendem as suas necessidades como gostos e poder aquisitivo. E, para isso, a empresa precisa de muita eficiência ao realizar suas atividades para desenvolver um produto competitivo que possa ter um bom desempenho no mercado para poder expandir-se e conquistar novas áreas.

A estratégia competitiva do Frigorífico está centrada na qualidade do produto, que, quando comparada com os melhores da indústria no setor, cuja marca e imagem já consolidada no mercado através da mídia, por exemplo, produtos da marca Sadia e Perdigão, apresentam preços inferiores, não perdendo em termos de qualidade. Constata-se que o Frigorífico vem encurtando custo, mas não abrindo mão da qualidade e procurando ser competitivo no mercado. A preferência do consumidor ocorre pela qualidade do produto e garantia de que não vai trazer problemas.

5.5 MATÉRIA-PRIMA

Para Porter (1986), a empresa pode realizar internamente os processos produtivos, administrativos e de distribuição, ao invés de contratar organizações independentes. Esse processo pode ser vantajoso e apresentar uma série de benefícios para a empresa, tendo em vista que ao administrar a integração seja para frente na distribuição, ou para trás, na produção da matéria-prima, possam ser agregados valores em cada etapa do processo.

O Frigorífico mantém um processo de integração vertical para trás, através da produção de suíno pelos associados da Cotrijuí. Isso representa vantagem no padrão do animal, produzido conforme as exigências do mercado. Várias economias são possíveis nas áreas de compras, produção e administrativa, pois não é necessário enfrentar as oscilações do mercado. Já em relação às demais matérias-primas são buscadas no mercado, não apresentando, portanto, diferencial de ganho para o Frigorífico.

No processo de venda e de distribuição, onde existe a integração e o controle através do Frigorífico, os resultados apresentados são significativos. Pode-se citar o desempenho com vendas no Estado do Rio Grande do Sul, bem superior aos demais Estados atendidos pelos representantes. Neste Estado, a equipe é da própria empresa. Existe a preocupação em torno da verticalização e questões relacionadas à distribuição e vendas estão recebendo um novo

tratamento, tendo em vista a importância desse processo no resultado da empresa.

Portanto, quanto maior for o grau da verticalização principalmente para trás, na produção de suíno, maior é o percentual de retorno financeiro para a empresa, e o Frigorífico, por ser uma das unidades da Cotrijuí, e esta trabalhar no recebimento de cereais dos seus associados e possuir fábrica de ração, precisa buscar um maior percentual de suínos próprios para suprir as necessidades do Frigorífico.

A matéria-prima recebe tratamento e atenção devidos na medida em que, o Frigorífico busca qualidade nos seus produtos. As exigências de padrão fazem com que as negociações sempre estejam evoluindo e a participação dos fornecedores torne-se cada vez mais importante, a partir do interesse deste em comercializar também seus produtos. Isso tem levado até a própria utilização do laboratório do fornecedor para a realização de testes.

A qualidade da matéria-prima é fundamental para a competitividade do Frigorífico, e ao observar que somente 45% do suíno abatido vem do sistema integrado, resultando em custos, pois, para a obtenção desta matéria-prima, é pago um valor maior do que os demais e também ao buscar no mercado, corre-se o risco de oscilação de padrão do animal.

6 CONCLUSÕES

O setor frigorífico vem enfrentando uma concentração crescente de integração na área de agronegócios através de fusões, aquisições, incorporações e caso não elevem a produtividade através da modernização tecnológica, podem sofrer diminuição na participação do mercado. Este fenômeno é percebido quando observada a diminuição no número de frigoríficos que abatem sob inspeção federal no Rio Grande do Sul: 54, no ano de 1960 e, apenas 18, em junho de 2000.

Portanto, a modernização tecnológica assim como o aumento na participação do mercado, através de produtos de qualidade e preço baixo, são estratégias que podem garantir a sobrevivência e o crescimento do setor Frigorífico.

No caso específico do Frigorífico Cotrijuí, o estudo realizado possibilitou a identificação das estratégias, no qual se constatou a existência de um plano de metas, planejamento das atividades e um processo de gestão que busca diferentes alternativas, tais como novos mercados tanto interno como externo, aumento de volume da produção e de uma linha diversificada de produtos caracterizados pela qualidade. Para a realização dessas atividades, de forma a superar seus concorrentes, principalmente para o desenvolvimento de novos produtos e tratamento diferenciado dos atuais, visando novos mercados, são necessários investimentos em tecnologia, o que vem sendo tratado com certa cautela.

Mesmo sabendo da importância e da necessidade em modernizar tecnologicamente seus equipamentos, os dirigentes do Frigorífico vem trabalhando permanentemente voltado para o cliente no processo de desenvolvimento de produtos, ao utilizar a estratégia de custos como forma de oferecer seus produtos ao consumidor com preço inferior aos dos seus concorrentes mantendo a mesma qualidade e composição da matéria-prima. Busca continuamente novas formulações com matéria-prima com preços inferiores. A questão custo, também fica claramente evidenciada na medida em que o processo não é acompanhado por um trabalho de marketing de mídia e por não existir um setor específico relacionado à imagem e ao desenvolvimento de produtos. Essas ações de baixo custo objetivam tornar os produtos competitivos no mercado.

A questão qualidade dos produtos, recebe tratamento especial no Frigorífico, estando entre as principais preocupações dos dirigentes, principalmente no momento da fabricação e desenvolvimento de novos produtos, devendo sempre obedecer o padrão determinado pela indústria. Constatou-se que, para os dirigentes, o importante não é vender apenas uma vez, mas vender sempre. Não adianta ter preço se o produto não for de qualidade. O cliente está mais exigente e procura produtos saudáveis e naturais, tendo a certeza de que estará consumindo algo que não afetará sua saúde.

Conclui-se que basicamente os planos do Frigorífico relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, proporcionam a este, o acompanhamento do mercado e de produtos que atendem os interesses do cliente e do consumidor e mesmo que o processo de modernização tecnológica não esteja concluído, o Frigorífico consegue manter uma participação estável no mercado com perspectivas de crescimento.

Verificou-se também que a questão dos custos vem sendo trabalhada em diversas etapas do processo de produção desde a aquisição de matéria-prima até a distribuição dos produtos e que através dos testes em laboratórios, é possível trabalhar com matéria-prima com custos menores, sem

comprometer a qualidade do produto, devido a atividade ser realizada e acompanhada por técnicos, fornecedores e empresa de consultoria.

A matéria-prima suíno tem participação expressiva na formação do custo do produto e por ter apenas 45% da produção própria, o Frigorífico ao buscar o complemento no mercado, deixa de dominar e controlar o preço, que pode refletir no preço no produto final.

A diminuição de custos foi verificada em diferentes ações que são realizadas pelo Frigorífico em especial no processo de distribuição da produção, ao trabalhar esta de forma terceirizada e na participação do funcionário, através de seu envolvimento na execução de sua tarefa, de forma a buscar continuamente redução de custos e a melhoria do produto.

Percebeu-se que as ações relacionadas com custos vem sendo intensificadas e controladas na sua maioria, havendo porém, alguns custos que precisam ser melhores trabalhados, para que a empresa consiga aumentar sua vantagem competitiva.

Conclui-se também que a busca de novos mercados é mais uma das preocupações dos dirigentes do Frigorífico, ao tratar a questão como fundamental para a alavancagem da empresa, principalmente no mercado externo em aumentar sua participação de vendas neste, principalmente na Argentina e no Uruguai, com projeções para o ano 2000 de 5% do total das vendas gerais. É um desafio para o setor que precisa ser levado adiante, pois oferece ganhos maiores ao comercializar produtos *in natura* com os países vizinhos do MERCOSUL. A nível interno, percebeu-se que o Frigorífico visa atingir todas as regiões, colocando seu produto no mercado, via representantes.

Internamente também vêm sendo desenvolvidas diversas ações que possam resultar incremento de vendas, e com isso, lucros maiores. Essas ações precisam ser analisadas no complexo maior que compreende principalmente a produção de matéria-prima suíno. Este precisa ser de qualidade e em produção suficiente através do integrado, que venha a suprir a

maioria das necessidades do Frigorífico. Por outro lado, os representantes, que são os principais responsáveis pelo incremento de vendas e abertura de novos mercados, devem apresentar desempenho qualificado, explorando junto aos clientes a qualidade e o preço dos produtos das marcas Tchê e Cooper.

Sendo que a existência destas marcas, possibilita aos representantes enfocar um alvo específico de consumidores, através da estratégia de custo, ao destinar o produto de preço inferior em relação ao da concorrência, em especial os da marca Cooper, para consumidores de baixa renda.

As estratégias identificadas e analisadas no Frigorífico, através do presente trabalho, vêm garantindo momentaneamente a sobrevivência da empresa e é provável que elas não tenham sido ainda suficientemente fortes para enfrentar as alterações que ocorrem no ambiente, a partir da criação de um novo cenário de competição. Esta situação é, no mínimo, preocupante para os dirigentes da empresa.

Algumas recomendações apresentadas a seguir podem ser analisadas e estudadas com maiores detalhes e, quem sabe, poderão contribuir para um posicionamento diferente do Frigorífico.

7 RECOMENDAÇÕES

O setor de agronegócios passa por um processo de reestruturação decorrente da modernização tecnológica, das exigências do consumidor e da abertura de mercados provocada pela mundialização dos negócios.

Com a mundialização dos negócios, vem a certeza de que o processo de entrada de capital no Brasil continuará nos próximos anos, alterando a concorrência e a composição das empresas que atuam direta e indiretamente no setor de agronegócios. Constatado este cenário, quando se analisa a velocidade das operações de compra e venda de empresas alimentares, já que, em 5 anos, os grupos internacionais aumentaram o controle destas em 40% para 60%, sendo que todas as grandes empresas mundiais no comércio internacional de *commodities* agrícolas estão desenvolvendo negócios no território nacional onde a indústria de alimentação participa com 13% das exportações.

Este cenário precisa ser identificado pelas agroindústrias frigoríficas caso queiram permanecer atuando no mercado, pois além de identificá-lo, é necessário realizar ações que possam intervir neste processo, criando novas oportunidades de negócios para o setor.

Atender ao consumidor, mantendo com ele uma relação fiel, implica no desenvolvimento de produtos e serviços de qualidade e de baixo preço, sendo que o setor frigorífico pode desenvolver estratégias, realizando um serviço diferenciado do concorrente, ao oferecer principalmente pratos

prontos e semi-prontos. Este é um sistema, que demanda menor tempo de preparo para o consumidor e, por isso, poderá tornar-se preferência na classe média.

Além da consolidação de parcerias com o produtor de um lado, com a comercialização e distribuição de outro, o que é um dos fatores determinantes das vantagens competitivas das empresas agroindustriais, outras práticas que resultem em lucros precisam ser desenvolvidas para que o setor possa obter resultado superior em relação aos concorrentes, embora seja difícil obter eficiência em todas as etapas da cadeia. Esta eficiência, no entanto, é necessária para se obter vantagem competitiva, sejam inovações em trabalho de marketing, ou novas estruturas organizacionais na área de venda e distribuição.

O Frigorífico estudado precisa aumentar sua produção, diminuindo ao máximo, a capacidade ociosa da indústria, realizando ações na verticalização, desde o aumento na produção própria de matéria-prima via associados, até a complementação com atividades políticas no processo de comercialização e distribuição, tendo como foco o incremento nas vendas.

Para esse aumento de vendas, devem-se analisar diversos aspectos, principalmente as negociações de produtos e mercadorias entre os países do MERCOSUL, haja vista o crescimento do fluxo de mercadorias e o aumento demográfico – a marca de 6 bilhões de pessoas no planeta já foi ultrapassada – faz crescer a necessidade de consumo no setor de alimentação.

Buscar o aumento de vendas via integração com Redes de *Fast-Food*, assumindo o fornecimento de produtos derivados do suíno com padrão de qualidade, é uma estratégia que assegura uma demanda significativa aos produtos do Frigorífico, aumentando consideravelmente seus volumes de venda, e por outro lado, a empresa contratante tem assegurada a qualidade de sua matéria-prima, com garantias de fornecimento a preço conveniente.

Esse processo desenvolve-se em ritmo acelerado no mundo todo. Prova disso é a situação dos Estados Unidos onde, no ano de 1950, 12% das

refeições das famílias americanas eram feitas fora de casa; no ano 2000, este índice é 50% no mundo todo, sendo que, no mercado brasileiro, de 1994 a 1998, o crescimento desse setor foi de 120%, com o faturamento passando de US\$ 6,5 bilhões para 15 US\$ bilhões. A verdade é que o potencial do mercado brasileiro de refeições rápidas é enorme.

Dessa forma, fazendo contratos com grandes empresas, estas podem estender benefícios para o Frigorífico, podendo ambos ser beneficiados, sendo necessário o desenvolvimento de uma política comercial mais agressiva, que possa ampliar os limites geográficos do mercado, fazendo uso da concentração mútua de esforços de toda a direção do complexo Cotrijuí, sendo a unidade industrial fortalecida e, em conseqüência, haverá ganhos para a empresa.

A mundialização dos negócios exige das empresas maior competitividade com vistas à manutenção do mercado, sendo que mecanismos de *joint-venture* vêm sendo intensificados como forma de as empresas fortalecerem suas atividades para melhor enfrentar a concorrência.

Este processo pode ser estudado com a participação da Cotrijuí ao colocar seus produtos, seja arroz, soja, ou aqueles industrializados através da cerealista para comercialização em países do MERCOSUL, através de empresas consorciadas para que estas possam expandir seu negócio (pois o mercado para produtos agropecuários apresenta perspectivas de crescimento, sendo hoje exportados pelo país em torno de 20%). Em contrapartida, o Frigorífico poderia receber recursos visando a sua modernização tecnológica, sendo possível pensar não apenas nos produtos do Frigorífico mas no complexo Cotrijuí, para a realização deste tipo de negócio.

A questão central é encontrar mecanismos que resultem em ganhos de competitividade, ao desenvolver produtos com padrões internacionais, objetivando conquistar certificado de qualidade e associar-se com empresas do MERCOSUL para que estas comercializem produtos da Cotrijuí e, em contrapartida, o Frigorífico ter a tecnologia para a produção de leitões com elevado índice de padrão tecnológico.

Também, torna-se importante para o Frigorífico Cotrijuí, o crescimento do emprego do sistema de produção por integração agroindústria-produtor, transferindo para este a assistência técnica, material genético, informações atualizadas, novas tecnologias, ração e orientação para o manejo dos dejetos, permitindo ganhos de produtividade e controle na cadeia produtiva suinícola.

Portanto, quanto maior for o controle dentro da cadeia produtiva (produtor-consumidor), maior possibilidade de retorno para o Frigorífico. Destacando-se também a necessidade de pesquisas, principalmente na parte da genética, pois além de possibilitar maior controle sanitário na produção de suínos, cria condições para desenvolver animais com padrões, que resultem principalmente em melhor rendimento.

Contudo, independentemente da posição que possa ter o Frigorífico, a questão dos recursos humanos precisa continuar merecendo atenção especial, no sentido da qualificação. A incorporação dos colaboradores ao processo produtivo nessa fase de modernização é o complemento necessário para a busca de vantagem competitiva, sendo que investimentos nessa área devem ser vistos como fundamentais para a melhoria das atividades realizadas pela empresa, resultando em margem maior no final do processo. Agregar conhecimento na atividade realizada, no recebimento, no abate, na fabricação ou no setor administrativo, é um desafio que precisa ser superado.

A qualificação dos recursos humanos internos precisa ser estendida também ao setor externo da agroindústria frigorífica. Na produção do suíno, a profissionalização do associado é um dos fatores de diferenciação, como também para os profissionais da área de distribuição e de vendas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCOFORADO, Fernando. *Globalização*. São Paulo: Nobel, 1997.
- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARAÚJO, N. Bittencourt et al. *Segurança alimentar: uma abordagem de agribusiness*. São Paulo: Abag, 1993. Associação Brasileira de Agribusiness.
- BARTESLS, H.A. dos S.; VIOLA, E.A. *A suinocultura riograndense: um panorama setorial no MERCOSUL*. Porto Alegre: EMATER, 1993.
- BASSI, Eduardo. *Globalização de negócios*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1997.
- BATALHA M. Otávio et al. *Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAUMANN, Renato (org.). *O Brasil e a economia global*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus – Sobeet, 1996.
- BENDALY, Leslie. *Organização 2000: novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada*. São Paulo: Futura, 1998.

- BENETTI, M. Domingues; FRANTZ, T. Rudi. (coords.). *Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul 1957-84*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 1985.
- BRUM, Argemiro J. *Modernização da agricultura no planalto gaúcho*. Ijuí: UNIJUÍ, 1983.
- _____. *O desenvolvimento econômico brasileiro*. 16.ed. Ijuí: UNIJUÍ, 1997.
- BRUYNE, Paul et al. *Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: o pólo da prática metodológica*. 2.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura*. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Trad. Flavio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____. *Administração: teoria, processo e prática*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. *Administração de vendas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João (coords.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3.ed. Campinas, SP: Papirus, 1995.
- DESLANDES, Suely Ferreira et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DRUCKER, P. Ferdinand. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- ERDMANN, R. Hermann. *Organização de sistemas de produção*. Florianópolis: Insular, 1998.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- GAJ, Luis. *Administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Ática, 1993.

- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GONÇALVES, Reinaldo. *Globalização e desnacionalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. Ed.compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.
- LACERDA, Antônio Corrêa. *O impacto da globalização na economia brasileira*. 2.ed. São Paulo: Contexto, 1998.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Administração de vendas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LAUSCHNER, Roque. *Estratégia de desenvolvimento agroindustrial na região sul do Brasil*. Porto Alegre, RS: 1976. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.
- MAGNOLI, Demétrio. *Globalização: Estado nacional e esforço mundial*. São Paulo: Moderna, 1997.
- MARTIN-BARÓ, Ignácio. *Accion e ideologia: psicologia social desde Centroamérica*. 2.ed. El Salvador: VCA, 1985.
- MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A. et al. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOREIRA, Igor. O processo de globalização e regionalização. *Ciências & Letras*, n.19, p.9-41, ago. 1997.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NASSIF, Luís. A estratégia da Embraer. *Folha de São Paulo*, p.3, 3 nov. 1999.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, N. Braz de. *Cooperativismo: guia prático*. 2.ed. Porto Alegre: Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, 1984.
- PINAZZA, Luiz A et al. *Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999.
- PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, R.J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROSA, J. Humberto. O Brasil rumo ao novo milênio. *Revista Brasileira de Administração*, n. 24, p.38-60, fev. 1999.
- SANTANA, E. Alves et al. *Cooperação e padrão de concorrência na indústria de carnes: perspectiva diante da globalização*. 20 ENANPADA, p.17-27, set. 1996.
- SENGE, Peter. As cinco disciplinas. *HSM Management*, n.9, p.82-88, jul./ago. 1998.
- SILVA, R. Ferreira. Gestão de competências e da remuneração: um enfoque estratégico. *RBA*, ano X, n.28, p.18-25, mar. 2000.
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS SUÍNOS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (1998). *Programa de recuperação da competitividade do setor suinícola do Estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre.
- SPOHR, P. Alexandre et al. *Suinocultura: importância para o Estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faculdade de Ciências Econômicas – Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas – I E P E, mar. 1996.
- STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

VIEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. 3.ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

9 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.

_____. *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAÚJO, N. Bittencourt et al. *Segurança alimentar: uma abordagem de agribusiness*. São Paulo: Abag, 1993. Associação Brasileira de Agribusiness.

BARTESLS, H.A. dos S.; VIOLA, E.A. *A suinocultura riograndense: um panorama setorial no MERCOSUL*. Porto Alegre: EMATER, 1993.

BATALHA M. Otávio et al. *Gestão agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. São Paulo: Atlas, 1997.

BAUMANN, Renato (org.). *O Brasil e a economia global*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus – Sobeet, 1996.

BENETTI, M. Domingues; FRANTZ, T. Rudi. (coords.). *Desenvolvimento e crise do cooperativismo empresarial do Rio Grande do Sul 1957-84*. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 1985.

BRUM, Argemiro J. *Modernização da agricultura no planalto gaúcho*. Ijuí: UNIJUÍ, 1983.

_____. *O desenvolvimento econômico brasileiro*. 16.ed. Ijuí: UNIJUÍ, 1997.

- BRUYNE, Paul et al. *Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: o pólo da prática metodológica*. 2.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CERTO, Samuel C. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Trad. Flavio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- _____. *Administração: teoria, processo e prática*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DESLANDES, Suely Ferreira et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- DRUCKER, P. Ferdinand. *Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- GAJ, Luis. *Administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Ática, 1993.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processos*. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. Ed.compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.
- MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A. et al. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MOREIRA, Igor. O processo de globalização e regionalização. *Ciências & Letras*, n.19, p.9-41, ago. 1997.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

- NASSIF, Luís. A estratégia da Embraer. *Folha de São Paulo*, p.3, 3 nov. 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, N. Braz de. *Cooperativismo: guia prático*. 2.ed. Porto Alegre: Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, 1984.
- PINAZZA, Luiz A et al. *Reestruturação no agribusiness brasileiro: agronegócios no terceiro milênio*. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Agribusiness, 1999.
- PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, R.J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- SANTANA, E. Alves et al. *Cooperação e padrão de concorrência na indústria de carnes: perspectiva diante da globalização*. 20 ENANPADA, p.17-27, set. 1996.
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS SUÍNOS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (1998). *Programa de recuperação da competitividade do setor suinícola do Estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre.
- SPOHR, P. Alexandre et al. *Suinocultura: importância para o Estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, Universidade Federal do Rio Grande do Sul- Faculdade de Ciências Econômicas – Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas – I E P E, mar. 1996.
- STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TACHIZAWA, Takeshy. *Organização flexível: qualidade na gestão por processos*. São Paulo: Atlas, 1997.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

10 ANEXOS

10.1 OFÍCIO DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Of.S/N 00

Santa Maria, 10 de março 2000.

Prezado Senhor:

Estamos apresentando o aluno do Curso de Mestrado em Administração Turma Especial – Universidade Federal de Santa Maria, Ariosto Sparemberger, que estará realizando trabalho de pesquisa nesta empresa.

O trabalho atende as exigências curriculares do Curso de Mestrado e devido a relevância do assunto em questão, solicitamos a colaboração da empresa na coleta de dados de pesquisa.

Certos de sua atenção e pronta acolhida, apresentamos os protestos do nosso respeito.

Prof. Dr. Milton Wittmann
Orientador

Ao Sr.

Gerente da Unidade Frigorífica da Cotrijuí

Alcio Schneider

SÃO LUIZ GONZAGA (RS)

10.2 QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

- 1- O Sr. pode descrever um breve retrospecto do Frigorífico na cidade de São Luiz Gonzaga?
- 2- O Sr. poderia resumir a filosofia de trabalho do Frigorífico?
- 3- De que forma o Frigorífico está estruturado? Há autonomia para a tomada de decisões?
- 4- Qual a principal preocupação em relação ao Frigorífico no momento atual?
- 5- Como o Frigorífico acompanha as mudanças ocorridas no mercado?
- 6- A concorrência decorrente do processo de globalização oferece alguma preocupação quanto à participação no mercado?
- 7- Como está estruturado o mercado em relação aos produtos fabricados pelo Frigorífico?
- 8- Qual o comportamento dos produtos fabricados pelo Frigorífico no mercado?
- 9- O Sr. poderia comentar a participação dos produtos comercializados pelo Frigorífico no mercado nacional?
- 10- O Sr. poderia fazer um breve comentário em relação ao mercado internacional?
- 11- Onde o Frigorífico consegue obter ganhos, em economia de escala ou pela tecnologia que diferencie seu produto?
- 12- Quais as principais preocupações do Frigorífico a médio e longo prazo quanto ao produto?
- 13- O Frigorífico está sempre desenvolvendo novos produtos ou procurando diferenciar-se?
- 14- Utiliza consultoria?
- 15- Que processos o Frigorífico usa para desenvolver novos produtos?
- 16- A longo prazo o Frigorífico cogita mudanças em seu produto principal?

- 17- O preço praticado pelo Frigorífico para seus produtos, acompanha a concorrência?
- 18- Como os novos produtos são avaliados?
- 19- A tecnologia empregada na produção é frequentemente atualizada?
- 20- Qual o tratamento dispensado para a matéria-prima?
- 21- Como é feito o controle de qualidade?
- 22- O Frigorífico pratica os conceitos de gerenciamento pela qualidade total?
- 23- Utiliza consultoria?
- 24- Em termos de capacidade produtiva o Frigorífico tem potencial compatível com a concorrência?
- 25- Que tipos de canais de distribuição o Frigorífico utiliza? Possui distribuição própria ou terceirizada?
- 26- Qual o prazo médio de entrega da mercadoria aos distribuidores ou revendedores?
- 27- Qual a forma de acompanhamento nas entregas das mercadorias? Utiliza pesquisa de satisfação?
- 28- A venda dos produtos recebe acompanhamento diário?
- 29- Como o Sr. definiria a política de recursos humanos do Frigorífico?
- 30- Nas contratações são observados critérios rígidos quanto à formação profissional?
- 31- Como o Frigorífico busca desenvolver o seu quadro de pessoal?
- 32- Quais as ferramentas utilizadas para acompanhar o desempenho de seu pessoal?

**INFORMAÇÕES COLHIDAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
PARA O SR. ROLF STREY (COORDENADOR DE VENDAS DO
FRIGORÍFICO) NO DIA 11 DE MAIO DE 2000**

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
A) Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Através da solicitação do representante e de clientes que entram em contato com o Frigorífico ◆ Internamente pelo pessoal da indústria ◆ Através de análise do concorrente ◆ Procura-se atender as exigências do consumidor
B) Fabricação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Hoje não é utilizada toda a capacidade produtiva ◆ Não possui atendimento direto ao consumidor ◆ Através dos itens de controle se controla problemas de embalagens, o reprocesso é controlado ◆ Controle de formulação
C) Comercialização de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Através de representante e de filiais ◆ A venda é de 80% no mercado nacional ◆ Comercializa-se os produtos na Região Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Nordeste e Norte do Brasil ◆ Parte dos produtos comercializa-se na Argentina e Uruguai ◆ Empresas grandes podem interferir no mercado (uso de tecnologia de ponta), resultante da globalização ◆ Reestruturação na área de venda dos representantes objetivando atender de forma mais direta o cliente ◆ Atende-se pequenos e médios clientes
D) Custos de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabalha-se com índice de controle, através de padrões estabelecidos ◆ Adquirindo algum equipamento ◆ Economia em transporte e mão-de-obra ◆ Busca-se ficar dentro das metas estabelecidas no início do ano ◆ O produto tem boa qualidade e para isto é acompanhado desde o recebimento da matéria-prima (análise em laboratório) até o carregamento
E) Busca de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acompanha-se as necessidades do consumidor. Ex.: oferecer um pernil de menor tamanho ◆ Adequar o produto de acordo com a exigência do consumidor ◆ Desenvolvendo novos produtos ◆ Abertura de filiais ◆ Atendimento aos pequenos e médios comerciantes ◆ Mantendo contato mais direto e freqüente com o nosso cliente
F) Distribuição dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Hoje é terceirizada e não tem apresentado problemas ◆ Reduz os custos, a empresa não precisa atualizar a frota de caminhões ◆ A entrega é acompanhada pelo representante.
G) Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O representante faz o corpo-a-corpo com o cliente
H) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabalha-se com metas de produção e pelo PDCA ◆ As metas são analisadas mês a mês ◆ O funcionário contratado recebe treinamento de acordo com a função que vai exercer ◆ Preocupação em atingir as metas
I) Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A matéria-prima obedece os padrões necessários para produzir produto de qualidade ◆ Recebe Inspeção Federal (suíno) ◆ É controlada desde o recebimento até o produto acabado, analisada em laboratório químico e microbiológico

**INFORMAÇÕES COLHIDAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
PARA O SR. ROBERTO ERIVAN (CHEFE ADMINISTRATIVO DO
FRIGORÍFICO) NO DIA 10 DE MAIO DE 2000**

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
A) Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Busca-se meta em relação ao desenvolvimento de produto que geralmente é copiado ◆ O representante solicita ◆ O laboratório participa dos testes, elaboração de produtos
B) Fabricação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tem-se consciência da necessidade de qualidade do produto. Já tentou-se fazer produto com custo inferior, mas não adiantou ◆ Há investimento em tecnologia, mas ainda faltam equipamentos, o processo é lento ◆ Define-se a formulação para a fabricação de cada produto para manter a qualidade ◆ Tem-se aprovado pelo Ministério 97 produtos e estamos fazendo 63
C) Comercialização de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Quando o produto está subindo puxado pelo mercado e a matéria-prima fica constante, consegue-se ter ganhos maiores ◆ Mercado interno não apresenta lucro com carne <i>in natura</i> em função do preço ◆ Praticamente não há problema de qualidade nos produtos ◆ A venda para o pequeno cliente agrega mais valor
D) Custos de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Manter a qualidade do produto, alterar sua formulação para baixar preço ◆ Busca-se a qualidade do produto no uso de matéria-prima ◆ A experiência de trabalho, fabricação pode resultar em ganhos ◆ Usando aditivos, altera-se a composição do produto ◆ Os representantes cobram a questão custo
E) Busca de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Procura-se abrir mercados onde não está havendo venda do nosso produto ◆ Hoje há busca de novos representantes ◆ Abertura de filial, você está junto com o cliente, a entrega é mais rápida ◆ Através de lançamento de novos produtos. O representante faz a pesquisa em relação ao preço ◆ Hoje é uma preocupação a busca de novos mercados ◆ O mercado é competitivo, existem grandes frigoríficos ◆ O representante precisa trabalhar mais a qualidade do nosso produto
F) Distribuição dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Existem normas e às vezes o novo distribuidor não sabe ◆ Hoje é terceirizada
G) Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A Cotrijuí optou por não investir em marketing. Talvez seja a questão custo ou política interna ◆ Precisa-se fixar a marca ◆ Contato com o cliente hoje é feito pelo representante ◆ Não há pesquisa de satisfação, o representante faz este trabalho
H) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Há o programa 5S e itens de controle para ajudar o gerenciamento ◆ Os setores definem o cliente e o acionista ◆ Os itens de controle mostram onde existem falhas ◆ A partir de 1996, a empresa vem valorizando o grau de conhecimento dos funcionários. Com isto a empresa ganha, pois o funcionário executa suas atividades que resultam num produto melhor ◆ Hoje existe divergência entre custo e qualidade ◆ São realizados cursos para os encarregados
I) Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Não se possui toda a matéria-prima, apenas 40% é garantida ◆ Em períodos de maiores vendas, torna-se difícil e paga-se preço alto, sendo repassado ao produto final ◆ Não existe ninguém solto no mercado, sempre o fornecedor está ligado com alguém ◆ As firmas de embalagens são poucas, não se tem muita opção ◆ Não pode-se ter variação na matéria-prima, tudo é analisado ◆ Hoje o suíno é classificado e pego conforme a tipificação ◆ Se houvesse um custo menor em função da matéria-prima, poderia se ter mais mercado ◆ Hoje trabalha-se com a metade da real capacidade

**INFORMAÇÕES COLHIDAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
PARA ÂNGELA TILLMANN (QUÍMICA INDUSTRIAL DE ALIMENTOS
RESPONSÁVEL PELO CONTROLE DE QUALIDADE DO
FRIGORÍFICO) NO DIA 11 DE MAIO DE 2000**

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
A) Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A partir de sugestões dos representantes e da área comercial verifica-se a viabilidade e o mercado alvo e parte para o desenvolvimento ◆ A avaliação é feita pela Área Comercial e representantes ◆ O produto é avaliado em termos de custo, produção e aceitação no mercado ◆ Com nova tecnologia altera-se os produtos para uma melhor qualidade ◆ Não existe uma equipe exclusiva ◆ Em torno de um a dois meses se consegue lançar um produto
B) Fabricação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Precisa-se atender às exigências do cliente que são baixo custo, qualidade e rentabilidade ◆ Preocupa-se em investir em tecnologia para manter a qualidade e confiabilidade dos seus produtos ◆ Existe limite de produção em função da tecnologia ◆ Tendência hoje do mercado são pratos prontos ◆ Para aceitação do produto o representante encaminha para seus clientes. O consumidor final não é consultado
C) Comercialização de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ No momento o Frigorífico está empenhado em trabalhar na linha de exportação de cortes suínos ◆ O mercado de alimentos é muito competitivo, muitas empresas estão interessadas por esta área ◆ O produto tem boa demanda
D) Custos de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Hoje é difícil juntar qualidade com custo baixo ◆ Se consegue ingredientes mais baratos através dos fornecedores ◆ Trabalha-se na formulação para chegar ao ponto de equilíbrio. Ex.: Condimento em excesso ◆ Mudança em <i>layout</i> para aproveitar melhor o tempo e aumentar a produtividade ◆ Consegue-se ganho em economia de escala em alguns produtos
E) Busca de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A planta foi aprovada pelo Ministério da Agricultura para exportação em 1999. As negociações são recentes, mas crescentes ◆ Hoje temos condições de atender um mercado maior
F) Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Não possuímos promotores de venda
G) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ São realizados cursos para os encarregados e estes repassam para os demais. O programa de qualidade vem fazendo isto ◆ O funcionário que estuda é valorizado ◆ Conversa com os funcionários em relação às instruções para o processo de fabricação, importância para o cuidado higiênico ◆ Estamos iniciando o trabalho com índice de controle. Estamos trabalhando para diminuir perdas. Existem perdas e no momento que se estabeleceu índices foram visualizadas
H) Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Processada de acordo com as técnicas que garantem a qualidade dos produtos ◆ Produtos são controlados através de análises físico-químicas realizadas em laboratório, acompanhamento dos processos, bem como através de treinamentos e conscientização dos colaboradores ◆ Suíno é pago por tipificação ◆ Inspeção Federal faz a fiscalização do suíno ◆ Se o suíno fosse totalmente próprio, o processo seria mais rápido em termos de economia de tempo e menos mão-de-obra
I) Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Hoje a distribuição é terceirizada ◆ Há duas filiais, uma em São Paulo e outra em Porto Alegre ◆ Reclamações, sugestões nas entregas de mercadoria são repassadas para a área comercial

**INFORMAÇÕES COLHIDAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
PARA CRISTIANE VIEIRA PRESTE (QUÍMICA INDUSTRIAL DO
FRIGORÍFICO) NO DIA 10 DE MAIO DE 2000**

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
A) Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Através da solicitação dos revendedores, visitas aos mercados, proposta da consultoria e alguns fornecedores que estão dispostos a testar seu produto ◆ Equipe para desenvolvimento de novos produtos não existe. Pessoal interno. Procura-se sempre inovar. Ex. Mortadela ◆ Não temos pesquisa de mercado. O representante avalia com o cliente, não chega ao consumidor final
B) Fabricação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Investe-se em equipamentos e renova-se embalagens para acompanhar a concorrência ◆ Os novos produtos são avaliados através de degustação interna, pelos representantes e seus clientes que aceitam ou não o produto ◆ Não tem-se tecnologia que diferencie o produto
C) Comercialização de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mercado externo absorve parte da carne sem osso ◆ O produto tem boa aceitação pela qualidade ◆ Desenvolve-se linha de produto para todas as classes sociais ◆ Dificuldade de comercialização é a grande concorrência ◆ A venda para o mercado internacional proporciona mais lucros, o preço é maior ◆ O representante faz o contato com o Frigorífico ◆ Exportar carne <i>in natura</i> representa ganhos maiores, agrega valor vendendo no exterior ◆ Se baixar o preço em função da qualidade, não se consegue mercado, vende uma vez só e dá problema
D) Custos de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Consegue-se ganhos em economia de escala e também pela tecnologia ◆ A localização não é boa ◆ Não consegue-se matéria-prima próximo a unidade e a busca eleva os custos ◆ Trabalha-se custo e qualidade ◆ Compra-se embalagens no limite ◆ Investe-se em tecnologia. Em alguns produtos consegue-se ganho em escala.
E) Busca de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Há alterações na linha de produtos e realiza-se lançamento de novos produtos
F) Distribuição dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Possui distribuição própria e terceirizada ◆ O motorista que acompanha as entregas, não há pesquisa de satisfação
G) Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O preço é inferior ao concorrente de nome. A mídia, propaganda faz esta diferença ◆ É fundamental o marketing, mas tem-se outras prioridades, principalmente a tecnologia
H) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desenvolve-se o programa de qualidade para treinamento dos funcionários ◆ O controle de qualidade é feito através do programa APPCC que visa a garantia de qualidade do produto para o consumidor. A coloração da água por exemplo é analisada fisicoquimicamente em laboratório. Sendo amostra enviada para o Ministério da Agricultura. Este programa está implantado no recebimento e abate de suíno ◆ São desenvolvidos programas de 5S, Gerenciamento por Diretrizes e itens de controle e verificação. Com os itens de controle é medido resíduo, perdas de embalagens, pesagem da carne. Está havendo conscientização. Isto traz benefício de custo ◆ Realiza-se cursos em alguns setores. O novo funcionário recebe treinamento na função
I) Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Preocupação quanto ao fornecimento de suíno mais próximo ao Frigorífico e também em relação a qualidade e menor preço para atrair o consumidor ◆ São avaliadas antes de ser colocadas em produção. Estando fora do padrão são devolvidas ◆ A análise da matéria-prima que vai dizer se é possível aceitar ou não ◆ Hoje é grande a concorrência, nossa matéria-prima é cara ◆ Mantém-se padrão de matéria-prima. Toda matéria-prima é analisada ◆ Procura-se qualidade mesmo que o preço seja mais caro

**INFORMAÇÕES COLHIDAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
PARA O SR. DIRCEU FRACARO (ASSISTENTE DA ÁREA COMERCIAL
DO FRIGORÍFICO) NO DIA 11 DE ABRIL DE 2000**

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
A) Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Através de contato com os fornecedores ◆ Pesquisa com os representantes que observam a posição da concorrência em termos de produtos, lançamentos ◆ Contato com outros frigoríficos ◆ Hoje tem de ser copiado e aperfeiçoado para atender a necessidade do cliente ◆ Pessoal do Frigorífico realiza visitas, participa de feiras e seminários e traz novidades ◆ Solicitação do representante
B) Fabricação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Estamos preocupados em produzir cada vez mais com qualidade e com menor custo ◆ Desenvolver um produto que conquiste a preferência do consumidor ◆ No momento não se pensa em mudança no produto principal em função da qualidade ◆ Vende-se os produtos pela qualidade e zela-se muito por isto, mesmo que às vezes o representante reclame do preço, pois precisamos de uma relação duradoura com o cliente ◆ A questão custo tem limitado a tecnologia, mas trabalha-se para novas aquisições de equipamentos
C) Comercialização de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Com a globalização é importante a estratégia de marketing ◆ A tecnologia consegue reduzir custos e busca-se investir, pois com isto desenvolve-se a competitividade ◆ O representante precisa prestar um bom atendimento ao cliente. Ele informa os possíveis problemas em relação ao produto, recebimento entre outros e traz para dentro da indústria ◆ O aumento da concorrência é uma das nossas preocupações ◆ Não vende-se preço, mas sim qualidade do produto mantendo sempre o mesmo padrão ◆ Está se abrindo novas áreas de venda e clientes nos mercados atuais e novos mercados ◆ Visita-se clientes que estão no cadastro e estão inativos
D) Custos de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Para diminuir custos busca-se a matéria-prima dentro da própria Cooperativa com a parceria do produtor para sermos competitivos com um menor custo ◆ Investe-se em tecnologia, mas ainda falta muita coisa para conseguirmos o nosso objetivo de produção ◆ Cada região tem um custo de frete ◆ Para ter um preço competitivo às vezes é preciso sacrificar o representante ou as pessoas que fazem o frete
E) Busca de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abrir regiões novas e buscar novos clientes ◆ O representante trabalha com cota de venda e ele deve cumprir
F) Distribuição dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ As regiões são atendidas semanalmente e algumas quinzenalmente e entrega-se o produto dentro deste prazo ◆ Todo o cliente deve ser bem atendido esta é a instrução da Cotrijuí para o representante ◆ O Frigorífico possui três caminhões. O restante é terceirizado ◆ O custo de manutenção de caminhões e de mão-de-obra é muito caro para o Frigorífico
G) Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A filosofia da Cotrijuí não é trabalhar forte em marketing e divulgação ◆ Existem alguns programas, como por exemplo degustação em algum mercado fazendo o corpo-a-corpo e alguns promotores de venda onde mostra-se o que é o produto Tchê ◆ Pouco se sabe em relação ao perfil do consumidor final do nosso produto ◆ Hoje quem leva o produto Tchê é o nosso representante ◆ Tem-se produtos Tchê e Cooper, sendo um de primeira linha e outro de segunda. A diferença é o preço e a matéria-prima
H) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabalha-se com itens de controle em todas as atividades e um plano de metas ◆ Os encarregados estão participando do programa de qualidade e repassando as informações aos seus subordinados. Este programa está aproximando cada vez mais chefia do funcionário ◆ Temos também o programa APPCC ◆ Exige-se cada vez mais um grau maior de escolaridade das pessoas nas contratações ◆ Muitos funcionários estão voltando a estudar ◆ Realiza-se reuniões de setores onde os funcionários são informados do que está acontecendo no Frigorífico

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
D) Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Está se buscando substituir matéria-prima por outra mais barata, mas sem perder a qualidade ◆ Hoje 50% é do integrado ◆ Há uma equipe técnica que realiza assistência aos produtores da Cotrijuí e desenvolve genética para ter uma matéria-prima de qualidade ◆ A meta é chegar a 90% de produção integrada ◆ É mais cara a matéria-prima quando se busca fora ◆ O suíno é pago pela tipificação, por aquilo que ele rende ◆ Compra-se o recorte bovino e o CMS e pagamos preço de mercado ◆ A matéria-prima é analisada para verificar se está conforme o padrão ◆ No CMS não é permitido mais de 22% de gordura e no recorte bovino 35% ◆ Muitas vezes paga-se até mais caro para ter qualidade

**INFORMAÇÕES COLHIDAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
PARA O SR. ALCIO SCHNEIDER (GERENTE DA UNIDADE
FRIGORÍFICA DA COTRIJUÍ) NO DIA 18 DE MAIO DE 2000**

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
A) Comercialização de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Manter a regularidade de exportação de carne <i>in natura</i> ◆ Frigorífico precisa se preocupar com a cadeia produtiva ◆ Hoje preocupa-se em reorganizar a área de atuação dos representantes, envolvendo distribuição de produtos e novas áreas de venda ◆ Abrir novas áreas de venda ◆ Colocar o produto aonde não existe ainda, entrar nestes mercados ◆ A forma é organizar a partir do RS, SC, PR e avançar onde tem uma oferta menor ◆ A linha Tchê é de primeira, usa-se matéria-prima de maior valor e a Cooper é mais popular sendo utilizado um padrão máximo de utilização de certa matéria-prima pela legislação ◆ É necessário ter duas linhas. A segunda linha não é vendida pela marca
B) Distribuição dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O produto precisa chegar no momento certo. O cliente precisa de um atendimento direto ◆ Representante por Estado ◆ Reestruturar a área de distribuição
C) Processo de globalização	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Não existe grande concorrência de produtos de carne suína ◆ O reflexo maior é em termos de tecnologia que avançou muito nos frigoríficos ◆ Para competir no mercado é necessário um padrão internacional de produto
D) Mercado de carne suína	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O mercado é excludente, vai diminuir o índice de competidores ◆ Mercado em crescimento e tem potencial
E) Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A Cotrijuí hoje pode transformar o cereal que é recebido dos associados ◆ Qualidade do suíno produzido pela Cotrijuí é boa ◆ Tem-se uma boa variedade de linha de produto ◆ O grande desafio é alimentar toda a cadeia produtiva ◆ Tem-se ociosidade principalmente no abate e isto precisa ser resolvido. Isto é o diferencial de preço lá no consumidor. A busca de novos mercados, buscar novas vendas é para melhorar esta performance ◆ Hoje no RS a ociosidade das indústria é de 25% e o Frigorífico está dentro deste número
F) Desenvolvimento de novos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Copia-se do mercado ◆ Desenvolvido internamente que busca balancear fórmulas ◆ Através de assessoria externa que é especialista em termos de carnes e embutidos ◆ Os fornecedores de matéria-prima também participam do processo. Possuem laboratório próprio e técnicos. ◆ Precisa-se manter o padrão. ◆ Mudanças são avaliadas internamente, pelos representantes e pelos clientes ◆ Redução de custo não pode comprometer a qualidade
G) Custos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Os custos são controlados por segmentos ◆ Existe o padrão e precisa ser cumprido ◆ Despesas com vendas, distribuição e administrativa ◆ Há domínio no gasto geral de fabricação do produto ◆ A matéria-prima carne suína, você não domina, está em função do mercado ◆ Na cadeia completa de produção o custo é menor do que entrar no mercado ◆ O suíno é o principal custo com matéria-prima ◆ Custo de condimentação o cliente tem opções de escolher um produto de menor custo mas que tenha qualidade ◆ Em termos de embalagens o próprio fornecedor é preocupado com o custo propondo alternativas antes do concorrente ◆ Controle interno de mão-de-obra ◆ Gerenciamento de energia elétrica gasta ◆ Água se procura obter o menor desperdício ◆ É realizada a prevenção preventiva das máquinas para reduzir custo
H) Preço	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Existem empresas líderes e que estão exercendo pressão nas demais ◆ Precisa inovação tecnológica e integrado ◆ Não se pode atuar só na questão preço ◆ Em relação às líderes pratica-se preços menores
I) Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Está se implantando o programa de qualidade, iniciado em março ◆ Tem-se o programa boas práticas de fabricação ◆ Programa de APPCC ◆ O controle é no processo. Cada etapa tem o seu padrão estabelecido e o operador tem o item de controle

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
J) Distribuição	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Hoje é terceirizada ◆ No RS as entregas são feitas pelo representante ◆ No resto do Brasil é terceirizada ◆ Este processo tem uma ligação
K) Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ O marketing de mídia não está se fazendo ◆ Faz-se marketing todo o dia no serviço, no atendimento, qualidade do produto e do serviço ◆ O marketing nacional é diferente do regional na medida em que você atua em todo o país ◆ Existe uma opinião do cliente em relação aos produtos, e suas razões em optar pelo produto Tchê ou outro
L) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Está se investimento em treinamentos internos através do Programa de Qualidade ◆ Programa 5S todos participam ◆ Constantemente é feito avaliação e analisado por todos. O encarregado com seus funcionários ◆ Em algumas áreas é proporcionado viagens, participações em feiras ◆ Hoje exige-se no mínimo o primeiro grau ◆ O grau de exigência de qualificação de mão-de-obra é maior hoje ◆ Os itens de controle é mais na faixa de encarregado ou líderes. ◆ Os líderes são responsáveis pelo padrão do produto que o operador faz ◆ Cada cliente e fornecedor definiu sua missão para o exercício. Cada pessoa que tem o item de controle para atender o seu cliente, ele tem a sua missão

**INFORMAÇÕES COLHIDAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
PARA O SR. DORIVAL CARGNELUTI (SUPERVISOR DE VENDAS DO
FRIGORÍFICO) NOS DIAS 03 E 07 DE ABRIL 2000**

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
A) Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Através de pesquisa de mercado, analisando a demanda e a concorrência ◆ Representante e cliente realizam análise do produto ◆ Observa-se a questão preço e qualidade ◆ Realização de pesquisas, testes no laboratório e degustação ◆ São realizados produtos novos para a empresa ◆ Alteração no produto com base na concorrência e matéria-prima ◆ Não existe uma área específica para desenvolver produtos ◆ Própria indústria desenvolve com base em testes e pesquisas e solicitação do mercado
B) Fabricação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Limitações em função da tecnologia (qualidade e quantidade) ◆ Análise e testes da matéria-prima ◆ Através de solicitação dos clientes ◆ Testes com novas fórmulas para manter qualidade e diminuir custos ◆ O suíno e seus derivados são próprios, o restante da matéria-prima é buscada fora ◆ Existência de capacidade ociosa de produção ◆ Alguns produtos fabricados em grande escala em função da qualidade e preferência do consumidor
C) Comercialização de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Através de representantes e de filial ◆ Promotores de venda somente em Porto Alegre ◆ Os produtos são comercializados em algumas regiões e em outras menos (sazonalidade) ◆ Prostituição no mercado (produtos dos concorrentes com preço de custo em função da validade) ◆ Alteração nas embalagens
D) Custos de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realização de testes com novas matérias-primas visando manter a qualidade e diminuir custos (nova formulação) ◆ Buscar matéria-prima com custo mais baixo junto aos fornecedores ◆ Tem-se um custo em função da matéria-prima suíno ser buscada 60% da necessidade fora da Cotrijuí ◆ Produto não pode apresentar problema para fixar a marca
E) Busca de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Abertura de filiais para venda do produto ◆ Aumentar a cota dos representantes com abertura de novos clientes ◆ Busca-se clientes menores ◆ Desenvolver produtos fatiados (linha de auto-serviço) ◆ Implementar com novos produtos os mercados existentes ◆ Desenvolver novos produtos para o Frigorífico ◆ Abrir novos mercados
F) Distribuição dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A distribuição é terceirizada e feita através do representante ◆ A indústria não deve se envolver com este processo ◆ Através da filial em Cachoeirinha (RS) ◆ Entrega é feita pelo pessoal da terceirização ◆ Não há acompanhamento periódico nas entregas
G) Processo de globalização	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A existência de maior competitividade ◆ Produtos com menor preço ao consumidor ◆ Abertura de novos mercados ◆ Mudanças rápidas no segmento de produtos frigoríficos ◆ Linhas maiores de produtos (novos com mais qualidade) ◆ Competição de preço no exterior ◆ Necessidade de aumento na capacidade produtiva ◆ Existem empresas com maior capacidade do que a nossa
H) Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Hoje somente os caminhões que levam a marca ◆ Cotrijuí não trabalha com este sistema ◆ Custos elevados para embutir no produto
I) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Rotatividade elevada na indústria (nível escolar baixo) ◆ Treinamento para os funcionários encarregados ◆ Realiza-se reuniões para a definição de metas
J) Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Exige-se atestado, certificado sanitário ◆ 40% da matéria-prima suíno é da Cotrijuí ◆ Laboratório realiza testes dos produtos e embalagens ◆ Fornecedores realizam apresentação do produto ◆ Processo de tipificação de suíno

**INFORMAÇÕES COLHIDAS COM A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO
PARA O SR. EDUARDO ANTÔNIO CERATTO (GERENTE INDUSTRIAL
DO FRIGORÍFICO) NOS DIAS 31/03/2000 E 13/04/2000**

ASSUNTO	SÍNTESE DAS RESPOSTAS
A) Desenvolvimento de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Visando atender solicitação do representante e/ou cliente ◆ Demonstração de matéria-prima através dos fornecedores ◆ Os produtos às vezes são copiados de um concorrente nosso ◆ É feito visitas em indústrias e mercados ◆ Pesquisa da área comercial e dos vendedores ◆ O produto às vezes é específico de uma determinada região ◆ Não se possui o perfil do consumidor final ◆ A indústria procura desenvolver produtos novos ou diferentes com base em testes, pesquisa, visitas e fornecedores (matéria-prima) ◆ Preocupação com a qualidade do produto
B) Fabricação de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tecnologia é inferior aos principais concorrentes ◆ Às vezes é fabricado o produto para o momento (preço) ◆ Trabalha-se hoje com capacidade ociosa de 50%
C) Comercialização de produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Os produtos recebem acompanhamento do vendedor ◆ Comportamento estável dos produtos no mercado ◆ Os produtos que não apresentam bom desempenho, tira-se do mercado ◆ Vendedor observa a aceitação, venda do produto ◆ Às vezes os preços estão acima do concorrente ◆ Dificuldades de mostrar o produto para o consumidor, trabalhar o consumidor
D) Busca de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Através de abertura de filiais ◆ Conquistar novos mercados ◆ Desenvolvimento de novos produtos ◆ Solicitação dos representantes para buscar novas áreas ◆ Determinação interna para busca de novos mercados
E) Custos de fabricação	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Conscientização do pessoal para evitar perdas ou desperdícios na indústria ◆ Preço diferenciado da matéria-prima em função da quantidade adquirida ◆ Foi realizado melhoria em alguns equipamentos ◆ Trabalha-se com o histórico de rendimentos nos processos para realizar análise ◆ Análise das fórmulas dos produtos ◆ Preocupação com a qualidade do produto ◆ Custo alterado em função da deficiência de matéria-prima (suíno) e de mão-de-obra especializada ◆ Alterado em função da ociosidade da capacidade produtiva
F) Distribuição dos produtos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ A distribuição é terceirizada ◆ Trabalha-se com estoque de uma semana ◆ Não é realizada pesquisa de satisfação junto ao cliente no momento da entrega da mercadoria ◆ O vendedor ou supervisor acompanha quando faz visita
G) Processo de globalização	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Aumentou a concorrência e obrigou a reduzir custos ◆ Entrada de grupos internacionais no mercado ◆ Necessidade de recursos humanos especializados
H) Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desenvolvimento do programa de qualidade ◆ Existe hoje preocupação dos funcionários em relação à qualidade do produto ◆ Não há plano de cargos e salários ◆ Treinamentos são realizados para os encarregados ◆ Rotatividade média de 22% na mão-de-obra ao ano em atividade de fábrica ◆ Carência de mão-de-obra qualificada para suprir as necessidades ◆ Nível de escolaridade baixo para trabalho na indústria
I) Matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Acompanhamento técnico ao produtor de suíno integrado ◆ Buscada no mercado (fornecedores) ◆ Oscilação da matéria-prima suíno (lotes) ◆ Adquirido junto aos parceiros (Cooperativas) ◆ Analisada em laboratório e testada ◆ Avaliada (rendimento e qualidade) ◆ Demonstração de matéria-prima pelos fornecedores