

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE CONSERVAS VEGETAIS DE PELOTAS/RS

UFRGS  
Faculdade de Ciências Econômicas  
Biblioteca Gladis W. do Amaral  
Av. João Pessoa, 52  
90040-000 - Porto Alegre - RS - Brasil

Paulo Cesar Santos Chiechelski

Dissertação submetida  
como requisito para  
obtenção do Grau de  
Mestre em Administração.

Professor Orientador: Jaime Evaldo Fensterseifer

Porto Alegre, outubro de 1994.

## RESUMO

A presente dissertação tem por área de abrangência a indústria de conservas vegetais do município de Pelotas, envolvendo um estudo sobre a estrutura de mercado e os comportamentos das empresas pertencentes a esse segmento industrial. Nesse sentido, reúne elementos descritivos e analíticos relacionados às características da estrutura manufatureira, tais como o grau de concentração das empresas, níveis de barreira de entrada, natureza da demanda, evolução da indústria, bem como as estratégias adotadas pelas empresas, a fim de propiciar uma base adequada para interpretar o desempenho industrial.

O estudo foi desenvolvido a partir de dados coletados junto a 15 (quinze) empresas conserveiras, mediante entrevistas estruturadas realizadas com os empresários e/ou responsáveis técnicos. Adicionalmente, efetivaram-se entrevistas com representantes de outros organismos vinculados direta ou indiretamente à indústria de conservas, tais como o Sindicato da Indústria de Doces e Conservas Alimentícias de Pelotas, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Pelotas, Coordenadoria Econômica da Prefeitura Municipal de Pelotas, Instituições de Pesquisa e Extensão Rural (Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias-EMBRAPA e Associação Riograndense de Empreendimentos de Assistência Técnica e Extensão Rural-EMATER), com o objetivo de complementar o levantamento com informações não disponíveis nas empresas.

A análise dos dados permitiu realizar as seguintes considerações sobre a indústria de conservas:

a) Embora exista um conjunto de fatores propícios ao desenvolvimento da indústria de conservas como a concentração geográfica das empresas fabricantes, a proximidade de centros produtores de matéria-prima de origem vegetal, infraestrutura física adequada e a presença de instituições de pesquisa e extensão rural, isto não afasta os problemas de abastecimento quantitativo e qualitativo verificados pelas empresas. Dessa forma, não são explorados em toda a sua

potencialidade os benefícios originados pela aglomeração das unidades produtoras, industrializadoras e de tecnologia existentes na região.

b) Que parcela considerável dos problemas verificados na indústria conserveira de Pelotas decorrem da própria desarticulação de sua estrutura produtiva com o fornecimento de matéria-prima de origem vegetal e dos movimentos concorrenciais realizados pelas empresas, baseados exclusivamente em diferenciais de preço.

c) Os comportamentos dos agentes econômicos revelam uma postura indefinida em relação às estratégias empresariais, tais como manutenção de diferenciais de custos, diferenciação dos produtos, segmentação de mercado, política de preços, aperfeiçoamento tecnológico, dentre outras, decorrente do próprio estágio de desenvolvimento da indústria de conservas vegetais, que pode ser classificado como declinante, sob diversos aspectos teóricos analisados.

d) Que as estratégias empresariais adotadas pelas empresas circunscrevem-se a ações adaptativas às condições da estrutura de mercado, inexistindo movimentos concorrenciais no sentido de transformar ou alterar as circunstâncias desfavoráveis.

Finalizando, foram arroladas algumas recomendações junto às conclusões do trabalho, com a finalidade de propiciar elementos para eventuais intervenções diretas ou indiretas, na órbita das atividades públicas ou privadas.

## ABSTRACT

This paper has its scope limited to the Pelotas canned food industry, comprising a study on the market structure as well the behavior of the enterprises belonging to this sector. For this purpose it gathers descriptive and analytical elements related to the manufacture structural features such as the concentration level of the industries, barriers to entry, demand conditions, industry development as well as the strategies adopted by the companies providing a good basis so that the industrial performance can be properly analyzed.

The study was developed from data collected in 15 (fifteen) preserved food companies through carefully organized interviews with entrepreneurs and/or technicians. In addition, interviews were performed with representatives of other organs direct or indirectly involved with the preserved food industry such as the Sindicato da Indústria de Doces e Conservas Alimentícias de Pelotas (Union of the Industry of Confectionery and Preserved Food of Pelotas); Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Pelotas (Union of the Rural Workers of Pelotas); Coordenadoria Econômica da Prefeitura Municipal de Pelotas (Economic Coordination Office of Pelotas City Hall); Research and Rural Extension Institutions (EMBRAPA - Brazilian Company for Agricultural Research and EMATER - Association of Technical Assistance and Rural Extension Enterprises of Rio Grande do Sul), aiming to supplement the survey with information not available in the companies.

Data analysis have allowed us to make the following considerations about the preserved food industry:

a) Although there exist a set of factors which may lead to the development of the preserved food industry as the geographic concentration of the manufacturers, proximity to the production centers of vegetal raw-material, proper physical structure and the presence of rural institutions for research and

extension, it does not exclude the quantitative and qualitative problems of supplying which the companies have noticed. Thus, the benefits originated by the gathering of the producers, manufacturers and the existing technology in the region are not fully exploited concerning their potentiality.

b) Since the supplying of vegetal raw-material and the competitive actions are performed by the companies, based exclusively in price differentials, a considerable part of the problems verified in the preserved food industry of Pelotas occur due to its own structural organization concerning production.

c) The behavior of the economic agents reveals an indefinite positioning in relation to entrepreneurial strategies such as maintenance of differential in costs, products, market segmentation, price policy, technological improvement among others, due to their own development level which may be classified as declining under several aspects theoretically examined.

d) Entrepreneurial strategies adopted by the companies were actions merely adapted to the existing conditions of the market structure. There are not competitive movements aiming to transform or alter the unfavorable circumstances.

Concluding, some recommendations were put forward along with this study so that we may have elements to intervene directly or indirectly in activities either in the public or private sectors.

## SUMÁRIO

LISTA DE ANEXOS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
1 - INTRODUÇÃO .....	1
1.1 - APRESENTAÇÃO DO ESTUDO .....	1
1.2 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	2
1.3 - OBJETIVOS DO ESTUDO .....	6
2 - BASE TEÓRICA .....	7
2.1 - ABORDAGEM TRADICIONAL DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL .....	7
2.2 - ABORDAGEM ESTRUTURA-COMPORTAMENTO- PERFORMANCE .....	12
2.3 - MODELOS DE ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL .....	24
2.4 - MODELO DE ANÁLISE DA INDÚSTRIA E DA CONCORRÊNCIA .....	26
2.5 - MODELO DE ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE NO PLANO NACIONAL .....	34
2.6 - TÉCNICAS DE ANÁLISE DA POSIÇÃO COMPETITIVA .....	39
3 - ORIENTAÇÕES METODOLÓGICAS .....	46
3.1 - DELIMITAÇÃO TEÓRICA .....	46
3.2 - CLASSIFICAÇÃO E ESPECIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	47

3.3 - DIMENSÕES DE ANÁLISE .....	50
4 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	62
5 - CONCLUSÕES .....	111
BIBLIOGRAFIA .....	116
ANEXOS .....	119

## LISTA DE ANEXOS

1. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	120
2. RELAÇÃO DE EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE DOCES E CONSERVAS ALIMENTÍCIAS DE PELOTAS.....	132
3. RELAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS VISITADAS .....	134

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 1 (quantidade média de produtos industrializados nas últimas três safras, em toneladas).....	62
TABELA 2 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 2 (a empresa atua em setores diferentes da industrialização de doces e conservas vegetais, segundo grupos de empresas).....	63
TABELA 3 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 3 (a empresa possui produção agrícola para consumo próprio, segundo grupos de empresas).....	64
TABELA 4 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 3.1 (qual a principal razão da produção agrícola, segundo grupos de empresas).....	65
TABELA 5 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 3.2 (existe projeto de ampliação da produção agrícola, segundo grupos de empresas).....	66
TABELA 6 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 4 (a empresa pratica subcontratação ou presta serviços industriais, segundo grupos de empresas).....	67
TABELA 7 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 5 (quantidade média de produtos industrializados nas últimas três safras, em toneladas/ano, segundo grupos de empresas).....	68
TABELA 8 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 6 (idade média dos equipamentos de produção, segundo grupos de empresas).....	69
TABELA 9 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 7 (alterações processadas na estrutura produtiva da empresa nos últimos cinco anos, segundo grupos de empresas).....	70
TABELA 10 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 8 (existe defasagem tecnológica de equipamentos e processos em relação à concorrência local, segundo grupos de empresas).....	70
TABELA 11 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 8.1 (existe defasagem tecnológica de equipamentos e processos em relação à concorrência nacional e internacional, segundo grupos de empresas).....	71
TABELA 12 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 9 (a empresa processa outras linhas de produtos diferentes de conservas vegetais, segundo grupos de empresas).....	72
TABELA 13 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 10 (período de operação da empresa durante o ano, segundo grupos de empresas).....	73
TABELA 14 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 11 (variedades de conservas vegetais processadas nas últimas três safras, segundo grupos de empresas).....	74

TABELA 15 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 12 (a estrutura produtiva atual permitiria ampliar a quantidade produzida e processar outras variedades de conservas, segundo grupos de empresas).....	75
TABELA 16 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 13 (motivo para não proceder aumento da produção e/ou ampliação da linha de produtos, segundo grupos de empresas).....	76
TABELA 17 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 14 (a empresa apresenta patentes em relação à marca ou aos processos industriais, segundo grupos de empresas).....	77
TABELA 18 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 15 (qual a qualidade relativa dos produtos da empresa em relação à concorrência, segundo grupos de empresas).....	78
TABELA 19 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 16 (existe marcante diferenciação dos produtos em termos de tecnologia, canais de distribuição, embalagens e publicidade, que resultem em nítida distinção em relação à concorrência local, segundo grupos de empresas).....	79
TABELA 20 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 17 (as vendas da empresa se destinam a um mercado específico e que tipo de mercado, segundo grupos de empresas).....	80
TABELA 21 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 18 (os preços dos produtos em relação à concorrência local são, segundo grupos de empresas).....	81
TABELA 22 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 19 (quais as classes de clientes da empresa-EM, segundo grupos de empresas).....	82
TABELA 23 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 20 (quais as principais exigências dos clientes-EM, segundo grupos de empresas).....	83
TABELA 24 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 21 (quais os fatores que constituem problemas à comercialização-EM, segundo grupos de empresas).....	83
TABELA 25 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 22 (quais os fatores que condicionam a falta de demanda-EM, segundo grupos de empresas).....	84
TABELA 26 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 23 (a empresa comercializa no mercado externo, segundo grupos de empresas).....	85
TABELA 27 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 24 (quais os fatores que impedem o aumento das exportações-EM, segundo empresas exportadoras).....	86
TABELA 28 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 25 (período de ingresso da empresa no mercado de conservas vegetais, segundo grupos de empresas).....	86
TABELA 29 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 26 (principal motivo para a não entrada de concorrentes no mercado nos últimos cinco anos, segundo grupos de empresas).....	88

TABELA 30 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 27 (principal motivo para a saída de concorrentes do mercado nos últimos cinco anos, segundo grupos de empresas).....	89
TABELA 31 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 28 (o abastecimento de matéria-prima de origem vegetal é realizado através, segundo grupos de empresas).....	89
TABELA 32 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 29 (quais os principais problemas verificados no abastecimento de matérias-primas de origem vegetal-EM, segundo grupos de empresas).....	90
TABELA 33 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 30 (os preços das matérias-primas são negociados antecipadamente, segundo grupos de empresas).....	91
TABELA 34 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 31 (qual a forma de negociação dos preços das matérias-primas de origem vegetal, segundo grupos de empresas).....	92
TABELA 35 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 32 (qual o nível de organização sindical dos produtores rurais, segundo grupos de empresas).....	93
TABELA 36 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 33 (qual a procedência das matérias-primas de origem vegetal, em toneladas).....	93
TABELA 37 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 34 (como classificaria o poder de negociação exercido pelos fornecedores industriais, principalmente de embalagens primárias e secundárias, segundo grupos de empresas).....	94
TABELA 38 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 35 (a empresa presta algum tipo de assistência aos produtores rurais, segundo grupos de empresas).....	95
TABELA 39 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 36 (a empresa desenvolve convênios/projetos/programas sistemáticos em conjunto com os produtores rurais/instituições de pesquisa e/ou extensão rural, segundo grupos de empresas).....	96
TABELA 40 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 36.1 (a empresa desenvolve convênios/projetos/programas sistemáticos em conjunto com fabricantes de equipamentos e/ou insumos industriais, segundo grupos de empresas).....	96
TABELA 41 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 37 (qual o nível de organização sindical dos empregados do setor de conservas, segundo grupos de empresas).....	97
TABELA 42 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 38 (como classificaria a concorrência local, segundo grupos de empresas).....	98
TABELA 43 - Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 39 (existe normas e regulamentos legais que dificultam o funcionamento do setor, segundo grupos de empresas).....	99

TABELA 44 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 40 (quais os principais problemas relativos a infra-estrutura física e técnica, segundo grupos de empresas).....	99
TABELA 45 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 41 (a empresa possui sistemática formal de planejamento e controle da produção, segundo grupos de empresas).....	100
TABELA 46 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 42 (a empresa desenvolve programas de manutenção de equipamentos e instalações, segundo grupos de empresas).....	101
TABELA 47 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 42.1 (a empresa dispõe de equipes de manutenção permanente, segundo grupos de empresas).....	102
TABELA 48 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 43 (a empresa desenvolve programas de racionalização da produção e administrativa, baseados no controle e na redução dos custos, segundo grupos de empresas).....	102
TABELA 49 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 44 (a empresa dispõe de políticas de compras, gestão e armazenagem de materiais e insumos, segundo grupos de empresas).....	103
TABELA 50 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 45 (a empresa realiza estudos de desenvolvimento de novos produtos, segundo grupos de empresas).....	104
TABELA 51 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 46 (qual a frequência de alteração dos produtos, segundo grupos de empresas).....	105
TABELA 52 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 47 (a empresa lançou novos produtos ou variedades de conservas vegetais nos últimos cinco anos, segundo grupos de empresas).....	105
TABELA 53 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 48 (a empresa segue normas e padrões internacionais de qualidade quando da fabricação dos produtos, segundo grupos de empresas).....	106
TABELA 54 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 49 (qual o grau de conhecimento dos consumidores finais, segundo grupos de empresas).....	107
TABELA 55 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 50 (quais as maneiras que a empresa utiliza para avaliar o potencial de mercado, segundo grupos de empresas).....	108
TABELA 56 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 51 (quais as ferramentas promocionais utilizadas pela empresa, segundo grupos de empresas).....	109
TABELA 57 - Distribuição de frequência das respostas à pergunta 52 (qual a imagem dos produtos e a reputação da empresa em relação à concorrência local, segundo grupos de empresas).....	110

# 1 - INTRODUÇÃO

## 1.1 - Apresentação do Estudo

O interesse por estudos de organização industrial vem crescendo de maneira acentuada nestes últimos anos. Esse interesse advém da necessidade de buscar uma melhor compreensão dos fatores determinantes da dinâmica industrial e das condições gerais de competitividade das empresas. Neste sentido, algumas categorias econômicas têm sido empregadas para explicar o desempenho de segmentos manufatureiros, merecendo especial atenção por parte de analistas da organização industrial. Essas categorias são representadas pelas estruturas de mercado, pelos comportamentos das empresas, bem como pelas performances de mercado.

As estruturas de mercado dizem respeito a um conjunto de características relativamente estáveis de mercado, que afetam os comportamentos e as performances das empresas, definindo em parte, as condições de concorrência e de competitividade. Os comportamentos das empresas são representados pelas suas estratégias de investimentos, de diferenciação de produtos, de produção e de preços. As performances de mercado representam os resultados econômicos auferidos pelas empresas em um sistema concorrencial.

Entretanto, apesar da influência das estruturas de mercado, outras variáveis desempenham um papel importante na dinâmica industrial e nas condições de competitividade, tais como a dotação fatorial existente, as relações inter-setoriais e o ambiente institucional.

Dessa forma, o presente estudo buscou avaliar a indústria de conservas vegetais do município de Pelotas à luz das principais categorias de análise referenciadas na literatura especializada de estudos de organização industrial e dos modelos teóricos de análise da indústria e da concorrência, a fim de propiciar elementos interpretativos para o seu desempenho industrial.

## 1.2 - Definição do Problema

### 1.2.1 - Delineamento Teórico

A literatura especializada em estudos de organização industrial tem propiciado inúmeras interpretações sobre a dinâmica dos setores industriais e de suas condições gerais de concorrência e competitividade. Neste sentido, surgiram nestes últimos anos um número significativo de modelos teóricos que procuram descrever e explicar o sucesso e o declínio de um conjunto de empresas pertencentes a um dado ramo manufatureiro, de um setor econômico, ou mesmo de economias em escala nacional. Essas tentativas têm recebido especial atenção da comunidade econômica internacional, em função dos importantes movimentos observados na economia mundial, em termos de globalização dos negócios e de reestruturação industrial.

Entretanto, as perspectivas que envolvem tais estudos diferem não somente em relação à formulação teórica quanto ao seu âmbito de aplicação, ou seja, no plano de economias periféricas ou desenvolvidas, como assinala Fajnzylber<sup>1</sup>. Neste, a reestruturação produtiva persegue o objetivo de melhoramento da competitividade, entendida como a capacidade de um país expor-se ao mercado internacional e elevar o nível de vida de sua população. Naquele, o propósito básico é de gerar superávit comercial, não significando em benefícios para a qualidade de vida dos habitantes.

As divergências conceituais resultam, notadamente, de bases teóricas e ideologias diversas sobre a dinâmica industrial, associando a noção de competitividade às concepções de desempenho exportador, de eficiência, de diferenciais de preços e qualidade, de mudanças tecnológicas, de comparações

---

1. FAJNZYLBER, F. "Competitividad Internacional: evolucion y lecciones". Revista de la Cepal, nº 36, dic. 1988, pag. 7.

sobre níveis salariais, de produtividade e de condições gerais de produção, como pode ser observado nos trabalhos de Haguenaer<sup>2</sup>.

Assim, as linhas teóricas disponíveis para analisar os aspectos vinculados à dinâmica industrial, especialmente no que se relaciona às questões setorial e espacial, têm apresentado um variado elenco de metodologias, de instrumentos e de indicadores empregados a fim de propiciar uma adequada interpretação dos níveis de desempenho e de competitividade praticados.

De outro lado, os estudos empíricos são muito desiguais. De uma forma geral, as situações práticas exitosas merecem a atenção dos analistas com vistas a extrapolar tais resultados para outros campos de aplicação. No entanto, a capacidade de explicação e a potencialidade dos construtos teóricos formulados devem ser suficientes para avaliar não somente as ocorrências bem sucedidas, quanto àquelas problematizadas e sem êxito. Assim, a idéia subjacente ao trabalho foi buscar uma interpretação adequada para o declínio observado no setor de conservas vegetais de Pelotas, que ao longo do tempo vem perdendo seu dinamismo e sua importância na economia regional.

### 1.2.2 - A Questão Setorial

Atualmente, a Cidade de Pelotas apresenta uma participação de aproximadamente 2,8 % do Produto Interno Bruto-PIB do Estado do Rio Grande do Sul, colocando-se em quinto lugar entre os municípios de maior renda gerada, sendo superada apenas por Porto Alegre, Canoas, Caxias do Sul e Novo

---

2. HAGUENAUER, Lia. "Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro". Rio de Janeiro, UFRJ/IEI - Texto para Discussão nº 211, 1989, pag. 1.

Hamburgo<sup>3</sup>.

A estrutura produtiva do Município revela uma marcada participação das atividades secundárias com 59,4 % do valor adicionado fiscal, cabendo 34,9 % ao setor terciário e 5,7 % ao setor primário.

O parque industrial pelotense se caracteriza pela diversificação de suas unidades econômicas, abrangendo um conjunto bastante ramificado de gêneros industriais. Destes se destacam o de produtos alimentares; químico; de couros, peles e similares; metalúrgico; de transformação de produtos minerais não-metálicos e do vestuário, calçados e artefatos de tecido. Entretanto, os quatro primeiros se revestem de maior importância, levando-se em conta não somente o valor de transformação industrial, como também, o número de pessoas ocupadas naquelas atividades industriais.

Especificamente, o gênero industrial de produtos alimentares apresenta especial destaque para a economia local, uma vez que representa 56 % do valor de transformação industrial do município e absorve 68 % do pessoal ocupado na indústria. Esse gênero é formado pelos grupos de atividades vinculadas à transformação de grãos, a industrialização de conservas vegetais e sucos, a industrialização de carnes (bovina, suína, aves e pescado), a industrialização do leite e derivados, assim como a industrialização de rações.

No referente às conservas de frutas, legumes e demais vegetais, o parque industrial de Pelotas compreende 20 fábricas que apresentam importante relação com a base primária da região, pois utilizam uma variada quantidade de matéria-prima originária da agricultura. Entretanto, o setor de conservas destaca-se pela industrialização do pêssego, responsável por quase 50 % do total da matéria-prima empregada. Outro produto com destaque é o aspargo, visto ser o Rio Grande do Sul o único estado brasileiro a proceder sua industrialização.

---

3. KLERING, Luis R. "Perfil da renda do Estado do RS em 1989: opulência e miséria de municípios e regiões". Revista Análise, Porto Alegre, PUCRS/FCPE, v.1, nº 5, 1991, pag. 567.

O abastecimento de origem agrícola é realizado através de uma variedade de estabelecimentos minifundiários e de um reduzido número de empresas vinculadas à fruticultura e horticultura nas regiões próximas aos centros transformadores, fornecendo cerca de 87 % da matéria-prima demandada pelas fábricas existentes, sendo o restante suprido por produtores de outros municípios, de outros estados e de países sul-americanos (Argentina e Uruguai).

A extrema sazonalidade que caracteriza a indústria de conservas conduz a uma concentração de suas atividades no período de dezembro a fevereiro, fato esse determinado pela safra do pêssego, por representar a matéria-prima de maior expressão para a indústria local. Nesse sentido, a mão-de-obra absorvida pelo setor compõe-se em sua maioria de trabalhadores eventuais, pois importante parcela não obtém emprego na entressafra, devido à cessação das atividades das micro e pequenas empresas e da redução do número de funcionários absorvidos nas médias e grandes empresas.

Feitas essas breves considerações sobre o setor objeto de análise, a definição do problema assume os seguintes contornos: a) Quais os fatores determinantes da perda do dinamismo setorial; b) Se esses fatores decorrem de aspectos inerentes ao ambiente econômico ou podem ser explicados a partir da estrutura industrial e dos comportamentos empresariais verificados no setor.

## 1.3 - Objetivos do Estudo

### 1.3.1 - Objetivo Geral

O estudo da organização industrial do setor de conservas vegetais de Pelotas visa propiciar um conhecimento mais detalhado dos fatores motivadores e inibidores de seu desenvolvimento. Adicionalmente, espera-se que os resultados obtidos sirvam de subsídios para a elaboração de políticas governamentais ajustadas à realidade do setor, bem como possibilitem intervenções mais adequadas por parte dos agentes econômicos relacionados a sua cadeia produtiva.

### 1.3.2 - Objetivos Específicos

- Descrever a estrutura de mercado do setor de conservas vegetais, em relação ao número de empresas que atuam no mercado, as barreiras de entrada, características dos produtos e da demanda, bem como a evolução da indústria.

- Avaliar o comportamento das empresas em relação à estrutura de mercado e ao ambiente que as circunscrevem, em termos de graus de verticalização, de diversificação dos produtos, de níveis tecnológicos, de abastecimento, de produção e de comercialização.

- Analisar os graus de integração da cadeia produtiva, as ligações intersetoriais e a articulação das empresas com o ambiente institucional.

## 2 - BASE TEÓRICA

### 2.1 - Abordagem Tradicional da Organização Industrial

O desempenho de uma indústria depende em grande parte das características da concorrência existente no setor. Embora outras variáveis possam desempenhar um papel relevante nas condições de funcionamento de um segmento manufatureiro, o enfoque tradicional da organização industrial aponta para as estruturas de mercado como definidoras de sua dinâmica. Dessa forma, os comportamentos e as performances das empresas são explicadas pelas condições vigentes em dada estrutura de mercado.

Apesar das limitações, o enfoque tradicional tem servido como ponto de partida para a análise das condições gerais de concorrência, salientando algumas variáveis importantes para o desempenho da indústria. Neste sentido, a Teoria Clássica da Economia preconiza que o mecanismo dos preços e a livre manifestação das forças de mercado podem orientar o funcionamento do sistema econômico, proporcionando condições de máxima eficiência e um melhor aproveitamento dos fatores de produção disponíveis. Assim, a combinação adequada dos fatores de produção (recursos materiais, recursos humanos, capital, tecnologia) é obtida através da plena adaptação das empresas às circunstâncias econômicas presentes em uma estrutura de mercado. Conseqüentemente, diferentes estruturas de mercado ensejarão comportamentos diferenciados dos agentes econômicos, sendo necessário suas tipificações para avaliar as orientações seguidas pelas empresas.

Em linhas gerais, as estruturas de mercado representam um conjunto de características relativamente estáveis do mercado, que afetam o comportamento das empresas que dela fazem parte. Essas características dizem respeito essencialmente ao número de compradores e vendedores que atuam no mercado, à natureza do bem ou serviço e a mobilidade dos agentes econômicos. Apesar de

existirem diferentes tipos de classificação das estruturas de mercado, centrou-se a atenção nas básicas<sup>4</sup>, com o fito de enfatizar os principais aspectos a serem observados na dinâmica industrial.

Dentro desse enfoque pode-se destacar as estruturas de mercado sob condições de concorrência perfeita, de monopólio, de oligopólio e de concorrência monopolística, cujas características predominantes serão resumidas a seguir.

#### 2.1.1 - O Modelo de Concorrência Perfeita

O modelo de concorrência perfeita, apesar de apresentar inúmeras limitações para explicar adequadamente o comportamento dos agentes econômicos e o funcionamento do sistema econômico como um todo, constitui-se num marco de referência e de comparações para determinar as características de uma organização industrial. Essa estrutura de mercado alberga um número elevado de empresas produtoras e de compradores, onde a interação de um agente econômico tomado isoladamente não apresenta influência decisiva na modificação dos padrões e dos níveis de oferta e procura. Além desse aspecto, os produtos ofertados não apresentam diferenças significativas e inexistem quaisquer barreiras para o ingresso de novas empresas. Dentro dessa modalidade de concorrência, comportamentos diferenciados dos agentes econômicos não alteraram condições vigentes, sendo ineficazes quaisquer tentativas de diferenciação de produtos ou de alterações de políticas de preço.

Em função da subordinação aos preços do mercado, as empresas poderão vender as quantidades que desejarem, limitadas a sua capacidade de produção instalada. Entretanto, existem determinados intervalos de quantidades produzidas

---

4. Para uma discussão a esse respeito, ver ROSSETI, José Paschoal. "Introdução à Economia". 9 ed. São Paulo, Atlas, 1982, pag. 290.

que a empresa poderá optar a fim de propiciar a maximização de suas margens de lucro. O comportamento das unidades produtivas seguirá a orientação de praticar aquelas quantidades que proporcionem a maximização dos lucros, isto é, daquele nível de quantidades produzidas onde a receita marginal torna-se igual ao custo marginal.

### 2.1.2 - O Modelo de Monopólio

O monopólio é caracterizado pela existência de uma única empresa que domina por completo a oferta de um setor industrial. Neste sentido, inexistem produtos capazes de substituir satisfatoriamente aqueles produzidos pela empresa monopolista, não havendo outras alternativas de compra para os consumidores. Dessa feita, as dificuldades impostas ao ingresso de outra empresa no mercado através de barreiras econômicas, legais ou técnicas são condições fundamentais para a permanência dessa estrutura de mercado. Decorrente das características anteriores, a empresa monopolista apresenta forte influência sobre os preços e sobre o abastecimento, mediante a determinação dos níveis de produção.

Diferentemente da estrutura de concorrência perfeita, a empresa monopolística poderá praticar inúmeras combinações de preços e quantidades produzidas. No entanto, não poderá elevar infinitamente os preços uma vez que as quantidades demandadas sofrerão declínios e, conseqüentemente, conduzirão a receitas totais menores.

Tendo em vista que nesta modalidade de estrutura de mercado os produtos ofertados não apresentam substitutos, o comportamento das empresas não estará orientado para estratégias de diferenciação ou mesmo de redução de custos, pois as barreiras de entrada desempenham papel fundamental na manutenção das condições de mercado. Por outro lado, campanhas promocionais dificilmente serão adotadas pelas empresas monopolísticas na tentativa de ampliar a demanda

de seus produtos, sendo muito mais uma estratégia institucional do que, propriamente, de competição.

A performance da empresa monopolística será medida basicamente pelo aproveitamento ou não de suas economias de escala, praticando preços mais elevados para um reduzido número de consumidores, ou ampliando as quantidades produzidas a fim de obter maior atuação no mercado.

### 2.1.3 - O Modelo Oligopolista

Nas estruturas oligopolistas encontra-se um pequeno número de empresas que dominam o mercado, podendo produzir bens padronizados ou diferenciados. Devido à reduzida quantidade de empresas detentoras da oferta global de um dado setor industrial, o controle sobre os preços pode ser obtido através de acordos comerciais. Nessa estrutura de mercado a concorrência de preços pode ser extremamente nociva ao setor, recorrendo as empresas a outros mecanismos, tais como: diferenciação de produtos, campanhas publicitárias, entre outros.

Sob o ponto de vista da estrutura oligopolista, podem existir atuações independentes dos agentes econômicos, como também através de acordos. As várias possibilidades existentes nesta estrutura de mercado conduzem a comportamentos diferenciados por parte das empresas no que tange a política de preços, estratégias de diferenciação de produtos e esforços de vendas. Em situações de ausência de acordos entre as empresas que participam do oligopólio, as decisões de uma empresa provocarão reações das rivais. Assim, a redução de preços com vistas a ampliar a participação no mercado será acompanhada pelas demais, a fim de evitar perdas de vendas e de receitas.

A maximização dos lucros nesta estrutura de mercado dependerá das características inerentes ao tipo de oligopólio praticado. Isto é, em função da variedade de arranjos possíveis de estruturas oligopolizadas, cada uma gerará situações específicas de maximização, seja através de acordos de preços, de

partições de mercado ou mesmo de atuação independente das empresas no mercado. De uma forma geral, a maximização do lucro se dará, a exemplo da estrutura monopolista, no ponto de máxima distância entre a receita total e o custo total.

#### 2.1.4 - O Modelo de Concorrência Monopolística

A concorrência monopolística refere-se à estrutura de mercado onde as empresas apresentam condições de diferenciar os seus produtos formando segmentos de mercados. Neste sentido, os consumidores encontrarão produtos substitutos capazes de atender as suas necessidades, não havendo, portanto, a rigidez encontrada nas estruturas monopolistas. Os produtos apresentam particularidades capazes de distingui-los dos concorrentes, não implicando na inexistência de produtos similares, que possibilitem alterar padrões de consumo. A dominação no mercado se estabelece pelo grau de diferenciação dos produtos, isto é, quanto mais se distanciarem as particularidades inerentes aos bens produzidos, maiores serão as probabilidades de uma dada empresa controlar o mercado.

Como a concorrência monopolística pressupõe elevado número de empresas, existência de produtos similares substitutos e consideráveis expedientes concorrenciais não baseados exclusivamente em preços, existe uma forte competição entre as empresas pertencentes a esta estrutura de mercado, admitindo, em alguns casos, elementos que implicam em formas especiais de monopólio. Sob o ponto de vista teórico, a concorrência monopolística situa-se entre os modelos de concorrência perfeita e de monopólio, de tal forma que a política de preços de uma empresa não afeta as condições de equilíbrio das demais.

## 2.2 - Abordagem Estrutura-Comportamento-Performance

A abordagem da Estrutura-Comportamento-Performance tem sido empregada com a finalidade de cobrir certas lacunas teóricas deixadas pelo Modelo Clássico da Teoria Econômica, onde os aspectos centrais da concorrência eram explicados pelas estruturas de mercados predominantes em um determinado espaço econômico. Assim, os comportamentos dos agentes econômicos eram minimizados dentro do enfoque tradicional, na medida em que eles deveriam adaptar-se às condições vigorantes. Isto é, as relações existentes entre as empresas dentro de uma dada estrutura de mercado, suas estratégias de diversificação de produtos, políticas de preços, reações a concorrência de empresas rivais, manobras operacionais e condições de investimentos eram definidas a partir do modelo concorrencial prevalecente. No entanto, mesmo em estruturas de mercado semelhantes, verifica-se diferenças bastante acentuadas nos comportamentos e nas performances empresariais<sup>5</sup>.

De outro lado, a ótica tradicional encara a mudança como um elemento exógeno ao sistema econômico, sendo os comportamentos dos agentes econômicos determinados estruturalmente. Assim, o conjunto de políticas desenvolvidas pelas empresas considera as limitações de recursos humanos, de recursos de capitais, de organização interna e de condições estruturais de mercado para alcançar seus objetivos. Conhecendo os níveis de procura, as funções de produção e custos, as empresas combinam os recursos disponíveis, de modo a explorar ao máximo posições de mercado. Em cada período, a empresa ajusta as quantidades e as combinações de fatores produtivos às novas condições

---

5. PORTER, Michael E. "Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência". Rio de Janeiro, Campus, 1989, pag. 22.

de mercado de que não é responsável. Desse modo, a empresa é empurrada ao longo do seu caminho de expansão por forças que lhe são exteriores.

No entanto, a realidade observada enfatiza que, para além destas políticas adaptativas que caracterizam a atuação de curto prazo, uma empresa é capaz de agir sobre a evolução de seu setor industrial e de modificar, com o passar do tempo, as condições de procura e oferta, como assinala Perroux<sup>6</sup>: " A largo plazo, los productos de una industria o de un grupo de industrias transformadas dan lugar a nuevas innovaciones que a su vez originan nuevas industrias. La transformación industrial es tan grande que, algunas veces, ciertas industrias resultan irreconocibles cuando se les compara con sus formas iniciales".

Dessa feita, as estruturas de mercado não podem ser consideradas como parâmetros inflexíveis ou fatores de rigidez nas análises de organização industrial, pois a empresa poderá ampliar seu grau de participação no mercado em um dado setor industrial, por meio de suas políticas de investimentos e de acordos comerciais; manterá ou criará maiores barreiras de entrada, através de sua política de preços, de patentes industriais, de distribuição e de vendas; intensificará o grau de diferenciação dos produtos mediante campanhas publicitárias, despesas comerciais e modificações tecnológicas.

Derivado do exposto, a abordagem da Estrutura-Comportamento-Performance contrasta com as análises econômicas tradicionais, uma vez que parte de três categorias básicas para determinar as características e a dinâmica de setores industriais, quais sejam, as estruturas de mercado, os comportamentos empresariais e as performances de mercado. As estruturas de mercado referem-se a um conjunto de características de mercado, relativamente estáveis, que afetam o comportamento das empresas. Essas características dizem respeito ao número de compradores e de vendedores, à natureza do bem (produto ou serviço), ao grau de

---

6. PERROUX, François. "Consideraciones en torno a la nacion de Polo de Crecimiento". Santiago del Chile, CEPAL/ILPES, Documento CPRD-D/6, 1974, pag. 2.

informação e à mobilidade dos vendedores e compradores. Os comportamentos empresariais representam as diversas estratégias adotadas pelas unidades econômicas com o objetivo de maximizar suas contribuições no mercado, envolvendo desde políticas de preços até políticas de acordos comerciais. As performances de mercado significam os resultados econômicos que as empresas realizam, incluindo as margens de lucro, o crescimento, o grau de capacidade utilizada e a qualidade dos produtos. Esses resultados são consequência das diversas combinações de estruturas de mercado e comportamentos empresariais.

Com o interesse de aprofundar a análise das questões relativas às estruturas de mercado, aos comportamentos empresariais e às performances de mercado, detalhou-se os principais elementos que fazem parte das três categorias relacionadas anteriormente, conforme segue.

### 2.2.1 - As Estruturas de Mercado

Entre os principais elementos investigados na categoria estruturas de mercado destacam-se o grau de concentração das empresas, os níveis de barreiras à entrada, o grau de diferenciação dos produtos, a natureza da procura e a evolução da indústria.

O grau de concentração pode ser analisado sob dois aspectos: o primeiro está relacionado com a participação de mercado das empresas em um dado segmento industrial, sendo definido por grau de concentração horizontal. O segundo, denominado de grau de concentração vertical, está associado ao fato de determinadas empresas exercerem atividades em dois ou mais setores industriais, correspondendo a estágios sucessivos do processo de produção.

O grau de concentração horizontal depende diretamente das dimensões das empresas que compõem determinado ramo industrial, sendo fortemente influenciado pelas economias de escala, pelo aproveitamento de efeitos externos e pelas políticas públicas. Em realidade, o interesse pela determinação do grau de

concentração horizontal está vinculado à identificação de situações de monopólio e do poder que essa estrutura de mercado exerce sobre um ramo industrial. Por outro lado, espelha a vontade da empresa de manter o controle do mercado, através da redução do número de concorrentes, favorecendo a concretização de estratégias que assegurem a maximização das margens de lucro e reduzindo as incertezas quanto ao retorno dos investimentos realizados.

Neste sentido, as economias de escala representam um papel importante na determinação da concentração horizontal. Elas possibilitam ampliar as quantidades produzidas com a redução simultânea do peso dos fatores por unidade de produto devido, principalmente, à existência de importantes custos fixos. Assim, a presença de rendimentos crescentes é um fato constatado em estudos sobre o comportamento dos custos industriais, onde o aumento das quantidades produzidas reduzem os custos unitários de fabricação até um determinado nível. Essas economias de escala podem ser explicadas basicamente através da divisão do trabalho, das indivisibilidades materiais/técnicas e do efeito aprendizagem. A divisão do trabalho proporciona uma maior especialização das tarefas, aumentando a produtividade dos equipamentos e dos trabalhadores. A indivisibilidade dos equipamentos e das instalações torna necessário trabalhar com volumes de produção suficientemente adequados para que seja lucrativa a utilização dos mesmos. O efeito aprendizagem está relacionado ao acúmulo de experiências e práticas que reduzem o custo unitário do trabalho.

Entretanto, os rendimentos crescentes obtidos com o aumento da escala de produção apresentam determinados limites, que quando alcançados proporcionam elevação dos custos médios. Essas deseconomias de escala provêm da ampliação de problemas ligados à transmissão da informação, do manuseio de maiores volumes de materiais e insumos, das dificuldades de coordenação entre as diversas áreas da empresa, de tal modo que as vantagens decorrentes da redução dos custos de produção sejam compensadas pelos encargos administrativos da organização.

Dessa forma, as economias de escala variam com as dimensões das empresas e em função da evolução do progresso técnico, não havendo uma medida precisa que determine o tamanho ideal de uma unidade de negócios dentro de um mercado concorrencial. Elas definem apenas os níveis mínimos a partir dos quais as empresas viabilizam sua produção.

Por outro lado, se as economias de escala são derivadas de aspectos internos às empresas, os aspectos externos podem desempenhar um papel igualmente relevante para a definição do grau de concentração de um mercado industrial. Alguns aspectos externos podem conduzir a níveis de produção e de custos diferentes, de tal sorte que possibilite vantagens concorrenciais às empresas que deles se beneficiem. Esses efeitos podem ser ilustrados pela utilização de melhores canais de distribuição, pela proximidade dos centros fornecedores e consumidores, pelo acesso preferencial a insumos, pela melhor qualidade da matéria-prima utilizada e pelo privilegiado emprego de novas tecnologias.

Esses aspectos externos constituem as externalidades da indústria, que correspondem a todas aquelas variáveis que estão situadas fora das empresas e sobre as quais o controle é extremamente limitado. No entanto, as externalidades podem atuar em sentidos contrários, isto é, podem beneficiar as empresas pertencentes a um dado setor industrial, através da utilização de adequada infraestrutura física e tecnológica, quanto também, propiciar deseconomias, em função do saturamento dos diversos serviços necessários ao empreendimento industrial.

Outro aspecto importante para a definição do grau de concentração horizontal está diretamente relacionado com as políticas públicas. O setor público exerce um importante papel na determinação da concentração industrial pela regulamentação imposta ao funcionamento das empresas e da economia como um todo, servindo-se para tal de políticas fiscais, comerciais, cambiais, de

investimentos, de fomento, de investigação científica e tecnológica, bem como do poder de compra exercido pelos órgãos estatais.

O interesse pelo estudo do grau de concentração horizontal decorre da necessidade de conhecer como está distribuída a participação de mercado entre as empresas de um dado ramo manufatureiro e, conseqüentemente, quais os comportamentos passíveis de serem adotados com vistas à obtenção de melhores resultados empresariais. Assim, a possibilidade de medir a concentração horizontal de um segmento industrial propicia elementos importantes para a interpretação do seu funcionamento e de sua dinâmica setorial. Neste sentido, existem diversos tipos de medidas de concentração horizontal utilizadas na literatura especializada da organização industrial<sup>7</sup>, dentre os quais pode-se arrolar:

- O índice discreto de concentração detido pelas " M " maiores empresas, que fornece percentualmente a quota de mercado detida pelas maiores empresas pertencentes a dada indústria.

- O índice de Hirschman-Herfindhal, que consiste na soma dos quadrados do conjunto das quotas de mercado, contemplando todas as empresas do setor e associando a cada uma, a ponderação correspondente à sua participação relativa no mercado.

- O coeficiente de entropia, que mede o grau de desordem ou de incerteza associada a uma dada estrutura do mercado. Quanto maior for o coeficiente de entropia maior será a incerteza, para uma empresa.

- O coeficiente de Gini, que permite relacionar a percentagem acumulada das empresas pertencentes ao setor industrial com a variável empregada para definir a concentração horizontal.

---

7. Para uma discussão a esse respeito, ver JACQUEMIN, Alexis. "Economia Industrial Européia". Lisboa, Edições 70, 1979, pag. 48.

A concentração vertical corresponde a uma situação na qual uma empresa exerce as suas atividades em dois ou mais setores correspondentes a sucessivos estágios da fabricação do produto, integrando todos os processos para consecução de um dado produto ou restringindo-se àqueles que apresentam maior eficiência na manipulação dos recursos. Portanto, as considerações empresariais realizadas para verticalizar a produção de bens e serviços decorre da análise dos custos praticados internamente, em relação aos envolvidos se a operação complementar fosse realizada fora da empresa<sup>8</sup>. Há casos, porém, em que as empresas sabem que o custo de fabricar determinado componente que entra em seu produto final é superior ao proporcionado por eventuais fornecedores, mas preferem fabricá-lo em função de considerações estratégicas.

A integração vertical pode assumir diferentes formas, desde acordos de subcontratação e de distribuição até a fusão de empresas. Neste sentido, alguns fatores proporcionam elementos explicativos para a ocorrência da verticalização. O primeiro está relacionado às interdependências tecnológicas de processos contínuos, que constituem a origem de significativas economias de custo, quando realizados integradamente. O segundo, decorrente da constatação de que o aumento na participação do mercado está vinculada ao auto-fornecimento de insumos ou da incorporação da distribuição de seus produtos. O terceiro deriva dos riscos provenientes de insumos escassos e de difícil obtenção, que podem conduzir à implementação de processos produtivos complementares, a fim de minimizar as incertezas do mercado.

Por fim, cabe destacar o papel importante da forma de integração vertical denominada de subcontratação industrial. Ela pode ser definida como uma prática segundo a qual uma empresa encarrega a outra da execução total ou parcial de uma encomenda, assumindo a primeira a responsabilidade pela produção junto

---

8. Para uma maior discussão a esse respeito, ver MACHLINE, Claude; SÁ MOTTA, Ivan; SCHOEPS, Wolfgang; WEIL, Kurt e. "Manual de Administração da Produção". 5ª ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1980, 2 v., pag. 365.

aos clientes. Muitas vezes a empresa que delega a produção ocupa uma posição dominante em relação às demais, estabelecendo um certo poder de monopólio sobre a estrutura de mercado.

O fenômeno da concentração pode se manifestar, ainda, no plano global da economia, através da atuação das empresas em diversos ramos industriais. Esse processo se realiza por via da diversificação de uma empresa, podendo essa assumir diferentes formas jurídicas. Tendo em vista que a definição dos ramos industriais não obedece a critérios rígidos e objetivos, o grau de diversificação variará de acordo com a amplitude do conceito empregado. Entretanto, o conceito de diversificação assume duas conotações distintas, em função da ótica com a qual se analisa o fenômeno. Sob o ponto de vista da oferta, a diversificação ocorre quando os produtos elaborados pela empresa derivam de funções de produção independentes. Assim, as diferenças entre os processos de fabricação determinam a diversificação praticada na empresa. Sob a ótica da procura, determinados produtos podem ser perfeitamente substituíveis, mesmo resultando de funções de produção independentes<sup>9</sup>. Neste sentido restrito, define-se diversificação como a operação que reúne produções cuja elasticidade cruzada tende a zero.

As barreiras à entrada de empresas em uma dada estrutura de mercado representam um importante obstáculo ao acesso de empresas provenientes de outros mercados. Em linhas gerais, pode-se distinguir quatro tipos de barreiras à entrada, como segue: a existência de economias de escala, uma inferioridade absoluta dos custos de produção, uma diferenciação sensível de produtos e disposições regulamentares favorecendo as empresa instaladas.

As economias de escala restringem o ingresso na medida em que, para obter custos de produção semelhantes aos praticados pelas empresas já instaladas, o novo concorrente deverá realizar um volume de produção importante. Neste

---

9. JACQUEMIM, op. cit., pag. 122.

sentido, as empresas entrantes deverão possuir a capacidade de capturar rapidamente parcelas de mercado para serem encorajadas a entrar na estrutura de mercado. Além desse aspecto, o montante de mercado requerido para que o custo unitário de fabricação torne-se decrescente, pode representar uma fração importante da demanda total da indústria, que reduz sensivelmente a probabilidade de ingresso, em função da magnitude dos esforços a serem despendidos.

A vantagem absoluta dos custos de produção pode resultar de vários fatores, tais como o emprego de uma melhor técnica de produção, a exclusividade de fontes de abastecimento, canais de distribuição mais eficientes, melhor distribuição espacial das atividades. Esses fatores repercutem significativamente nos níveis de custos praticados pelas empresas, obstaculizando a entrada de novos concorrentes por não apresentarem uma situação vantajosa ou preferencial em relação aos mesmos.

A diferenciação de produtos é uma característica que atua não apenas sobre a concorrência potencial, mas também sobre a concorrência efetiva. O conceito de diferenciação está ligado à existência de um conjunto de produtos substitutos dentro de uma mesma indústria ou estrutura de mercado, sendo definida a partir da elasticidade cruzada da procura. Assim, a definição de indústria envolve muito mais aspectos relativos ao grau de diferenciação, do que propriamente a natureza das funções de produção desenvolvidas.

As fontes de diferenciação de produtos são inúmeras, podendo ser classificadas em duas formas: a primeira decorre de diferenças reais na qualidade e nas especificações dos produtos. A segunda deriva do nível de informação prestado aos clientes quanto as características apresentadas e as performances dos produtos. Neste sentido, os investimentos em publicidade exercem um papel importante na valorização do produto, criando a chamada fidelidade à marca e explorando os comportamentos dos consumidores. Dessa forma, quanto maior a diferenciação dos produtos de uma indústria, maiores serão as barreiras à entrada

de concorrentes, em função dos níveis de investimentos em publicidade requeridos pelas empresas candidatas, para fazer frente à imagem de superioridade real ou de informação das existentes.

O último tipo de barreira à entrada considerada em estudos de organização industrial é de ordem institucional. Isto é, as regulamentações governamentais relativas a patentes, a políticas fiscais e tarifárias, as condições de financiamento e de créditos, bem como as normas de segurança e ambientais, conformam um conjunto de barreiras à entrada, face às exigências preconizadas para ingresso em determinados setores da economia.

Por sua vez, a evolução da indústria apresenta uma importância significativa na determinação das condições de concorrência. Quanto maior for a concentração verificada em dado setor industrial, mais estáveis serão as estruturas de mercado, derivado do poder de monopólio exercido pelas empresas. Assim, as estruturas de mercado evoluem de acordo com a dinâmica verificada na indústria, apresentando modificações bastante acentuadas em um curto espaço de tempo ou transformando-se lentamente.

As forças capazes de induzir tais transformações podem ter diferentes origens, tais como a incorporação de novas tecnologias, modificação nas características dos produtos, saturamento da demanda, entre outras. Neste sentido, em função das dificuldades de explicação dos padrões de evolução, utiliza-se a idéia de ciclo de vida da indústria vinculado ao ciclo de vida dos produtos, de tal modo que em cada estágio, existiriam características notadamente diferenciadas na estrutura de mercado.

Dessa forma, no estágio da introdução, a concorrência seria rarefeita, os esforços de publicidade e propaganda seriam elevados, existiriam altos custos de produção e o projeto do produto seria decisivo para a manutenção no mercado. No estágio de crescimento, existiria uma ampliação do grupo de compradores, os produtos da indústria começam a apresentar algumas diferenciações decorrentes de aperfeiçoamentos, exigência de publicidade em menor escala do que o estágio

anterior e se verifica a entrada de novos concorrentes no setor. O estágio de maturidade é representado por um mercado de massa, os aspectos qualitativos do produto apresentam importância capital, existe muita segmentação de mercado e elevada concorrência de preços. Por fim, o estágio de declínio apresenta baixas margens de lucro, existe uma considerável saída de concorrentes, pequena diferenciação dos produtos e o controle de custos é fundamental para as empresas do setor.

### 2.2.2 - Os Comportamentos das Empresas

A abordagem Estrutura-Comportamento-Performance define os comportamentos das empresas como as diversas políticas adotadas, a fim de melhor se adequar às condições de mercado e possibilitar o atingimento dos objetivos. Neste sentido, os comportamentos das empresas representam as estratégias de investimentos, diferenciação, produção, preços e acordos comerciais, utilizadas para alcançar determinados propósitos. Assim, existe uma clara relação entre as estratégias empregadas e os objetivos estabelecidos ou prevaletentes nas empresas.

Ao contrário do enfoque tradicional, no qual o objetivo básico da organização é a maximização do lucro, a abordagem Estrutura-Comportamento-Performance encara a organização como um sistema complexo, onde se defrontam objetivos múltiplos e contraditórios. Esses objetivos derivam dos interesses dos diversos públicos que influenciam as decisões da empresa, tais como os acionistas, os dirigentes, os trabalhadores e os clientes. Dentro desse raciocínio, o lucro desempenha um papel de restrição a respeitar, e não de definidor de todas as ações desenvolvidas pela empresa.

De uma forma genérica, os comportamentos das empresas envolvem o conjunto de políticas adotadas para a realização dos objetivos escolhidos, considerando como restrições a respeitar os recursos humanos e os de capitais, as

condições de organização internas e as condições estruturais de mercado. A partir do conhecimento dos níveis de demanda, das funções de produção e custos, as empresas combinam os recursos e instrumentos disponíveis de modo a explorar ao máximo a posição adquirida.

No entanto, os comportamentos das empresas não se restringem ao caráter adaptativo das condições de mercado e do exame interno de sua dotação fatorial. As empresas desenvolvem estratégias de longo prazo para as quais as estruturas de mercado nem sempre são parâmetros ou fatores de rigidez. Dessa forma, as empresas poderão manter ou ampliar o grau de concentração de um setor industrial por meio de suas políticas de participações, de fusões e de acordos; defenderão ou criarão barreiras de entrada por via de suas políticas de preços, patentes e contratos de distribuição; intensificarão o grau de diferenciação dos produtos graças aos investimentos publicitários ou induzirão a modificações tecnológicas pela política de pesquisa e desenvolvimento.

Por outro lado, as empresas que se mantiverem passivas estarão sujeitas a perderem paulatinamente suas posições de mercado, pois a evolução tecnológica e as políticas das empresas rivais poderão transformar as condições de mercado, através da introdução de novos produtos e novos processos de produção, bem como pela interpretação antecipada de novas necessidades dos clientes.

Por último, na abordagem analisada, os comportamentos das empresas estão orientados para o planejamento e controle ao nível da oferta, baseados nos custos dos fatores e do processo produtivo, bem como ao nível da demanda, exprimindo as decisões relativas aos tipos de produtos ou serviços, preços, publicidade e comercialização.

### 2.2.3 - As Performances de Mercado

As performances de mercado significam os resultados econômicos que as empresas realizam, incluindo as margens de lucro, o crescimento, o grau de

capacidade produtiva utilizada e a qualidade dos produtos. Esses resultados são conseqüências das diversas combinações de estruturas de mercado e dos comportamentos empresariais adotados.

Os estudos de organização industrial levados a cabo têm demonstrado algumas dificuldades em relacionar aspectos da estrutura de mercado e as performances das empresas. Essas dificuldades situam-se em dois planos, como é descrito por Jacquemin<sup>10</sup>. O primeiro está relacionado às interdependências existentes entre as características das estruturas de mercado, sendo difícil o exame isolado de cada uma e, conseqüentemente, apurar seu reflexo nas performances das empresas. Isto é, os graus de concentração da indústria estão ligados ao nível de barreiras de entrada, às economias de escala e à diferenciação. Essas características das estruturas reforçam-se mutuamente, tornando difícil o estabelecimento de seus impactos específicos sobre a performance. O segundo resulta da necessidade de estabelecer julgamentos qualitativos sobre determinadas características das estruturas, tais como a importância da diferenciação e das barreiras de entrada, a fim de possibilitar avaliar seu comportamento sobre a performance.

### 2.3 - Modelos de Análise de Competitividade da Organização Industrial

O tema competitividade industrial tem sido muito debatido e analisado junto à comunidade científica e econômica, no plano nacional e internacional. Entretanto, o termo competitividade tem recebido inúmeras acepções, ensejando metodologias de análise diferenciadas. Segundo Haguenaer<sup>11</sup>, a competitividade industrial tem sido analisada como sinônimo de desempenho exportador e de eficiência do sistema produtivo, sendo utilizada neste último,

---

10. JACQUEMIM, op. cit., pag. 183.

11. HAGUENAUER, op. cit., pag. 20.

diferentes indicadores explicativos das condições gerais de competitividade de uma indústria.

O enfoque de desempenho exportador avalia a competitividade de uma indústria através de sua inserção no mercado internacional. Assim, as indústrias são competitivas na medida que conquistam novas parcelas do mercado internacional, sendo os indicadores de exportação empregados para mensurar seus níveis. Entretanto, não levam em consideração aspectos referentes às políticas cambiais, comerciais, acordos internacionais, estratégias das empresas, níveis de produtividade e condições gerais de produção.

A competitividade analisada sob o ponto de vista da eficiência está associada a determinados efeitos, tais como preços, qualidade, níveis tecnológicos do processo produtivo, níveis de salários, níveis de produtividade e condições gerais de produção.

Sob a ótica dos preços, a competitividade se estabelece pelos diferenciais de preços no mercado doméstico em relação ao internacional. Neste sentido, as indústrias que praticassem preços inferiores no mercado interno seriam competitivas, apresentando ou não desempenho exportador. Entretanto, preços superiores aos dos concorrentes podem estar relacionados à melhor qualidade dos produtos, assim como incorporação de modernas tecnologias junto ao sistema produtivo. Dessa forma, a determinação da competitividade passaria pela avaliação dos padrões de qualidade dos produtos e da atualização tecnológica.

Outro enfoque de competitividade está associada a níveis de salários, ensejando considerações a respeito de competitividade espúria e autêntica. A primeira é decorrente de baixos salários praticados pelas empresas, que trazem como consequência diferenciais de preços no mercado internacional. A segunda é resultante de aumento de produtividade em decorrência da incorporação de progresso técnico. Neste sentido, a maior competitividade de uma indústria estaria relacionada a maiores salários, que estimulariam as empresas a alterarem

seus processos produtivos através de novas tecnologias e melhorias nos padrões de qualidade dos produtos.

A produtividade tem sido também um indicador amplamente utilizado para definir as condições gerais de competitividade da indústria. Nesta acepção, a competitividade seria medida pela relação existente entre produto e unidade de capital e/ou trabalho empregado. No entanto, a produtividade depende da qualidade dos produtos e da eficiência com a qual são produzidos, sendo uma função das inovações tecnológicas introduzidas no processo produtivo.

Por último, a competitividade pode ser avaliada através das condições gerais de produção. Avaliações neste sentido tem sido bastante raras, como afirma Haguenauer<sup>12</sup>, por envolver análises de diversos fatores, tais como qualidade dos produtos e das matérias-primas, organização da produção, custos dos fatores, capacitação tecnológica, dentre outros.

#### 2.4 - Modelo de Análise da Indústria e da Concorrência

Um dos modelos de estratégias competitivas amplamente utilizados no planejamento empresarial é o derivado dos trabalhos de Michael Porter<sup>13</sup>. Esse modelo parte de uma análise estrutural da indústria, com vistas à compreensão das cinco forças competitivas que impelem a concorrência dentro de um setor de atividade. Essas cinco forças competitivas são representadas pela ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição dos produtos ou serviços, intensidade da rivalidade entre as empresas, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores, enfatizando que a

---

12. HAGUENAUER, op. cit., pag. 24.

13. PORTER, Michael E. "Estratégias Competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência". Rio de Janeiro, Campus, 1989.

concorrência em um dado ramo industrial não se restringe às empresas estabelecidas.

A ameaça de entrada de novos concorrentes pode ser representada pelo desejo de outras empresas em conquistar fatias de mercado, provocando uma redução na participação das estabelecidas. Essa ameaça de entrada depende das barreiras existentes conjugada com a reação das empresas do setor. As barreiras de entrada, por sua vez, são caracterizadas pelas economias de escala, diferenciação dos produtos, necessidades de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos e políticas governamentais.

- As economias de escala atuam como forças restritivas ao ingresso de novas empresas, uma vez que obrigam o concorrente entrante a fazer grandes investimentos em capacidade instalada ou arriscar-se a aceitar a desvantagem de custos.

- A existência de forte diferenciação de produtos obriga o novo concorrente a efetuar altos investimentos na construção de uma marca para modificar as preferências dos consumidores.

- As necessidades de capital são representadas pelos recursos requeridos à execução dos investimentos em instalações, em pesquisa e desenvolvimento, a fim de que o novo concorrente possa competir em condições adequadas no mercado estabelecido.

- Os custos de mudanças estão associados àqueles elementos de custos incorridos com a alteração do ramo de atuação da empresa, dentre os quais pode-se destacar o desenvolvimento de novos fornecedores, treinamento e reciclagem de mão-de-obra, equipamentos adicionais e diferenciados e necessidade de assistência técnica.

- O acesso a canais de distribuição pode ser caracterizado pela necessidade do concorrente entrante assegurar a distribuição de seu produto. Essa condição pode ser obtida através da persuasão dos canais existentes, mediante a utilização

de diversas táticas empresariais de promoções, tais como descontos de preços, publicidade e projetos cooperativos.

- As desvantagens de custos são representadas por aspectos relacionados ao acesso a matérias-primas, localização geográfica vantajosa, curva de experiência, regulamentações de patentes e de tecnologia, bem como estrutura de subsídios governamentais fornecida às indústrias instaladas.

- A ação governamental, por sua vez, pode também impor restrições à entrada de novas empresas, mediante o estabelecimento de proibições ou pelo fornecimento de incentivos de forma não eqüitativa entre os concorrentes. Por outro lado, pode exercer uma pressão bastante forte sobre o setor industrial através do poder de compra dos órgãos vinculados à administração governamental.

A ameaça dos produtos substitutos deriva do fato das empresas não concorrerem apenas dentro do seu setor industrial, mas também com outros setores da economia que fabricam produtos assemelhados. Em realidade o conceito de setor industrial segue a concepção de diferenciação sob o ponto de vista da oferta, isto é, são considerados produtos substitutos aqueles que derivam de funções de produção semelhantes. Entretanto, muitos produtos podem ser considerados substitutos mesmo derivando de funções de produção totalmente diferenciadas, vindo a competir com os produzidos por outros setores industriais. Esse conceito amplo de produtos substitutos segue a ótica do conceito de diferenciação pela demanda ou procura, dando uma maior abrangência às questões relativas à concorrência. Assim, uma importante ameaça de produtos e serviços substitutos pode derivar de inovações tecnológicas processadas em outros setores ou em função de mudanças nos custos relativos da produção de produtos alternativos, reduzindo as margens e as vendas de um ramo industrial.

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes pode ser avaliada pelo conjunto de manobras e táticas utilizadas pelas empresas com vistas a buscar melhores posições de mercado. Dentre as táticas empregadas destacam-se a

concorrência de preços, campanhas de propaganda, lançamento de novos produtos e crescentes serviços e garantias aos clientes. Em muitos setores, ações competitivas provocam efeitos de retaliação ou esforços para opor resistência a tais ações. Esse conjunto de ações e reações das empresas de uma indústria podem impelir a um aperfeiçoamento da estrutura produtiva do setor, como também conduzir a posições desfavoráveis em relação a sua situação inicial. Neste sentido, o tipo de concorrência que se estabelece através dos preços é extremamente instável, sendo muito provável que deixem a indústria em situação delicada do ponto de vista da rentabilidade. Entretanto, a intensidade da rivalidade entre as empresas de um dado setor industrial variará de acordo com as circunstâncias que envolvem a estrutura de mercado. Estruturas de mercado com elevado número de empresas e com tamanhos assemelhados, a probabilidade de ocorrer disputas por posições de mercado é elevada. Já em estruturas de mercado altamente concentradas, o domínio de uma ou poucas empresas pode desempenhar um papel disciplinador ao funcionamento da indústria. Por outro lado, outros aspectos podem jogar um papel importante na intensidade da concorrência de um setor industrial, destacando-se o ritmo de crescimento da indústria, ausência de diferenciação dos produtos, custos relativamente altos de armazenagem e barreiras de saída elevadas, intensificando as manobras e táticas concorrenciais, ou mesmo, diminuindo a intensidade da competição existente.

O poder de negociação dos compradores representa as relações existentes entre a oferta e demanda dos produtos dentro de uma estrutura industrial. Isto é, quanto mais concentrada for a demanda, com a existência de poucos e grandes compradores, maiores serão as pressões de preço, qualidade e serviços adicionais exercidas sobre as empresas produtoras. De outro lado, a falta de padronização e de diferenciação entre os produtos também proporcionará uma competição mais acirrada por parte das empresas vendedoras, pois os compradores terão a certeza de encontrar produtos alternativos. Ademais, em função da importância das compras e das barreiras à entrada, os compradores podem representar uma grande

ameaça de integração vertical para trás, buscando a integração de processos produtivos e absorvendo as margens de lucros dos produtores estabelecidos.

O poder de negociação dos fornecedores atua em dois sentidos: a nível de preços dos insumos ou componentes demandados por dada indústria e a nível da qualidade dos bens e serviços. Quanto maior for o poder de negociação exercido pelos fornecedores, maiores serão as probabilidades de extrair a rentabilidade da indústria, através da influência efetivada sobre os preços, custos, qualidade e condições de vendas. O poder de negociação dos fornecedores pode representar também, uma ameaça de integração vertical para frente. Dependendo da importância do setor industrial e das margens de lucro praticadas, as empresas fornecedoras podem desenvolver processos produtivos complementares, com vistas a absorver parcelas de mercado das empresas instaladas.

As cinco forças que agem como determinantes estruturais da intensidade da concorrência condicionam a atuação e a rentabilidade das empresas no curto prazo. De outro lado, as empresas desenvolvem mecanismos de reação à intensidade dessas forças, com a finalidade de melhor se ajustarem ou mesmo, de alterar as condições que lhes são adversas. Em realidade, os fatores determinantes da concorrência influenciam e sofrem influências dos comportamentos empresariais. Esses comportamentos empresariais, diante do conjunto de forças competitivas, podem assumir três abordagens básicas ou estratégias genéricas, a fim de superar as dificuldades impostas pela estrutura industrial. Essas estratégias genéricas são caracterizadas por Porter, como liderança no custo, diferenciação e enfoque.

A liderança no custo total consiste em praticar custos menores ao da concorrência, através de manutenção de escalas eficientes, de favorável acesso às matérias-primas e/ou simplificação do projeto de produtos. Ela exige um conjunto de políticas empresariais orientadas para um controle rigoroso dos custos, minimizando despesas administrativas, de comercialização e de pesquisa e desenvolvimento, mediante a utilização do conceito de curva de experiência.

Além desses aspectos, menores custos totais podem significar elevada participação no mercado, a fim de permitir economias de escala, ou de outras posições vantajosas. Uma maior participação no mercado, por sua vez, permite obter compras mais vantajosas em função da quantidade demandada. A posição vantajosa em relação a custos proporciona maiores margens que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas de modo a reforçar a liderança de custo. Este investimento pode mesmo ser um requisito para a manutenção da posição de custo baixo.

A diferenciação representa uma tentativa de tornar um produto ou serviço único no âmbito da indústria, através da criação da imagem da marca, tecnologia e outras particularidades. Por outro lado, as empresas não se diferenciam apenas pelas características intrínsecas do produto (qualidade/tecnologia), mas também por serviços complementares oferecidos aos clientes, como pronto atendimento aos pedidos, eficiente rede de revendedores, facilidades comerciais e garantias. Em realidade, a estratégia de diferenciação permite reproduzir a situação preconizada no modelo de concorrência monopolística onde a sensibilidade aos preços é menor, decorrente das preferências dos consumidores. Em função da diferenciação exigir diferenças reais e/ou de percepções por parte dos consumidores, os investimentos em publicidade exercem forte influência em dois sentidos: de um lado, valorizam a qualidade do produto e originam a lealdade à marca; de outro, criam diferenças aparentes nos produtos, explorando o comportamento dos consumidores.

A estratégia de enfoque consiste em direcionar os produtos para um determinado segmento de mercado, seja uma delimitação geográfica ou um grupo específico de consumidores. Essa estratégia parte do pressuposto que a empresa é capaz de atender um segmento específico de mercado mais eficientemente do que os concorrentes. No entanto, apesar da estratégia de enfoque não estar orientada para baixo custo ou diferenciação sob o ponto de

vista do mercado como um todo, ela poderá alcançar essas posições em relação ao seu limitado segmento de mercado.

De uma forma geral, a implementação das três estratégias genéricas exige políticas funcionais das empresas, no sentido de atingir seus objetivos básicos. Ademais, necessitam um conjunto de quesitos organizacionais adequados ao tipo de estratégia a ser adotada. Assim, a estratégia de liderança no custo total requer investimento de capital sustentado, programas e controles de custos rigorosos nas diversas áreas da empresa e projetos de simplificação da produção. Uma estratégia de diferenciação envolveria esforços de marketing, pesquisa e desenvolvimento de produtos. Por fim, a estratégia de enfoque exigiria uma eficiente coordenação dos canais de distribuição, aliada a reputação de qualidade dos produtos ou longa tradição na indústria.

Destarte, a empresa que não alcança sucesso na implementação das estratégias permanece na situação denominada de "meio-termo", isto é, uma posição extremamente frágil perante a concorrência. As empresas encontradas nesta situação sofrem da falta de mercado para seus produtos, de investimentos de capital e de cultura empresarial indefinida, que lhes impossibilitam de atingir posições mais vantajosas.

Em trabalho posterior, Porter<sup>14</sup> reforça os conceitos centrais de estratégia competitiva, descrevendo como as empresas podem escolher e implementar políticas empresariais que lhes proporcionem manter e ampliar a competitividade. A vantagem competitiva estaria associada ao desenvolvimento de uma cadeia de valores relacionadas a produção de bens e serviços, que determinaria o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis na organização.

A idéia de cadeia de valores está assentada pois, no conjunto de atividades realizadas pelas empresas, sejam àquelas vinculadas à transformação e

---

14. PORTER, Michael E. "Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior". Rio de Janeiro, Campus, 1989.

comercialização dos produtos (atividades primárias), sejam as ligadas à sustentação das anteriores (atividades de apoio). Neste sentido, as atividades primárias e de apoio constroem uma cadeia de valor dentro das empresas, em função da incorporação e utilização dos recursos requeridos. Entretanto, o valor criado em cada atividade não pode ser analisado isoladamente, mas sim em relação à contribuição que fornece às demais. Da mesma forma, as empresas podem se beneficiar de cadeias de valores que lhes são externas, tais como as cadeias de valores dos fornecedores e dos compradores.

As atividades primárias envolvidas na concorrência podem ser divididas em cinco categorias genéricas, como segue:

- Logística Interna, que associa todas as atividades de recebimento, armazenagem e distribuição de insumos, envolvendo o manuseio de materiais, acondicionamento de insumos, controle de estoque e transportes.

- Operações, que envolve todas as atividades vinculadas à transformação dos insumos no produto, incluindo a operação dos equipamentos, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes e controle de qualidade.

- Logística externa, que representa todas as atividades relacionadas à coleta, armazenagem e distribuição física do produto para compradores, tais como armazenagem de produtos acabados, processamento de pedidos e programação de entregas.

- Marketing e Vendas, envolvendo as atividades de propaganda, promoção, força de vendas, seleção de canais de distribuição e fixação de preços.

- Serviço, associado as atividades de fornecimento de serviços complementares ao produto, tais como instalação, conserto, treinamento e garantias.

As atividades de apoio, por sua vez, podem ser divididas nas seguintes categorias:

- Aquisição, que refere-se a função compras de insumos empregados, representando um importante impacto sobre os custos totais das empresas.

Envolve tanto a compra de insumos diretamente vinculados ao processo produtivo, quanto àqueles que se destinam às atividades complementares e de apoio.

- Desenvolvimento de Tecnologia, consistindo em várias atividades que objetivam aperfeiçoar o produto ou processo de fabricação, podendo, também, estar associado a melhorias em outras atividades primárias ou de apoio.

- Gerência de Recursos Humanos, envolve as atividades de recrutamento, treinamento e desenvolvimento dos diversos tipos de recursos humanos necessários a operação da empresa. Ela afeta a vantagem competitiva da empresa em função das qualificações requeridas ao conveniente funcionamento das atividades primárias e de apoio.

- Infra-estrutura, que consiste de uma série de atividades vinculadas à gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, questões jurídicas, questões governamentais e gerência da qualidade. A infra-estrutura, diferentemente das outras atividades de apoio, fornece sustentação para a cadeia de valor inteira da organização.

A cadeia de valores de uma empresa é uma consequência da estrutura industrial, uma vez que esta última, determina as condições de oferta e demanda dos produtos, bem como as relações existentes com os fornecedores e compradores. Independente do aspecto anterior, as empresas podem ajustar suas cadeias de valores para obter melhores desempenhos em relação aos concorrentes, bem como para explorarem com maior intensidade as inter-relações existentes na estrutura industrial.

## 2.5 - Modelo de Análise da Competitividade no Plano Nacional

Os diferentes conceitos empregados na literatura especializada tem conduzido a inúmeras metodologias de análise da competitividade. A característica comum nestes estudos é o reducionismo do fenômeno a um

conjunto de indicadores de limitado poder de explicação. Em realidade, a competitividade é determinada por um amplo conjunto de aspectos, como assinala Fajnzylber<sup>15</sup>: " .... no mercado internacional não competem apenas empresas. Confrontam-se sistemas produtivos, esquemas institucionais e organizações sociais, nas quais a empresa constitui um elemento importante, mas integrado a uma rede de vínculos com o sistema educacional, a infra-estrutura tecnológica, as relações gerenciais/trabalhistas, o aparato institucional público e privado, o sistema financeiro, etc..."

Uma abordagem bastante abrangente da competitividade pode ser avaliada no trabalho mais recente de Porter<sup>16</sup>, no qual analisa os principais fatores determinantes da competitividade no plano das nações. A idéia central do trabalho é de que as empresas criam e mantêm vantagens a partir das condições existentes em seus países, tais como a natureza da concorrência e dos recursos, a eficiência das cadeias de valores, o desenvolvimento tecnológico, as características de mercado, entre outras.

Neste sentido, os determinantes das vantagens são atributos inerentes ao ambiente nacional, que incentivam ou inibem a competitividade das empresas. Assim, Porter define quatro determinantes da competitividade como as condições de fatores, as condições de demanda, as indústrias relacionadas e de suporte, e a estrutura, estratégias e rivalidade das empresas. Esses aspectos, atuando de forma isolada ou em conjunto, podem originar um contexto propício para o desenvolvimento das atividades das empresas e para adequá-las às condições de concorrência no mercado interno e externo. Dessa forma, quanto mais dinâmicos e favoráveis forem os aspectos relacionados ao ambiente doméstico, mais estimuladas serão as empresas a enfrentar os desafios da concorrência.

---

15. FAJNZYLBBER, op. cit., pag. 22.

16. PORTER, Michael E. "The Competitive Advantage of Nations". New York, The Free Press, 1990.

As condições de fatores são associadas aos recursos necessários para a indústria empreender suas atividades. Contempla, pois, o que convencionalmente a Teoria Econômica define como fatores de produção, além daqueles que são criados para atender uma necessidade específica. Assim, as condições de fatores podem ser classificadas em dois grupos distintos, a dotação de fatores e os fatores de criação.

A dotação de fatores inclui os recursos humanos, os recursos físicos, os recursos de capital, a infra-estrutura e o conhecimento científico. Com relação à dotação de fatores, as empresas ganham competitividade a partir do momento em que possuem alta qualidade de fatores, bem como pela eficiente combinação dos mesmos.

Os fatores de criação são aqueles produzidos para atender uma necessidade específica. Por serem fatores independentes da estrutura física de uma nação, estão condicionados a um sofisticado mecanismo de desenvolvimento, que envolve instituições públicas e privadas, na área da educação e pesquisa.

A vantagem competitiva pode ser resultado também, da desvantagem existente em relação a um ou mais fatores. Esse desafio pode fornecer estímulos à inovação de produtos e processos, a fim de eliminar ou diminuir a necessidade dos fatores de produção considerados cruciais.

As condições de demanda representam a composição e as características do mercado doméstico, bem como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades dos compradores. A indústria ganha competitividade se as necessidades dos compradores são interpretadas antecipadamente em relação a concorrência externa, bem como se existem pressões internas no sentido da inovação dos produtos. Entretanto, a interpretação das necessidades dos compradores requer uma estrutura técnica e gerencial capaz de fornecer informações confiáveis e rápidas sobre as tendências do mercado.

As condições de demanda, por sua vez, apresentam três características de composição que propiciam estímulos à conquista de vantagens competitivas:

- A primeira está relacionada à estrutura da demanda doméstica, isto é, sua distribuição em segmentos ou em particulares variedades. Empresas que operam com grandes segmentos de mercado doméstico podem alcançar significativas economias de escala e, conseqüentemente, praticar diferenciais de preço em relação à concorrência externa. No entanto, não somente a extensão do mercado doméstico pode proporcionar vantagens. Pequenos segmentos domésticos podem forçar estratégias de exportação por parte das empresas, afim de obter melhor aproveitamento de sua estrutura produtiva.

- A segunda característica importante das condições de demanda refere-se à natureza dos compradores. As empresas ganham competitividade se os compradores locais forem mais exigentes e sofisticados em relação ao exterior. Isto é, compradores mais exigentes desenvolvem pressões no sentido de melhorar os padrões de qualidade dos produtos, de inovar processos/produtos e de desenvolver serviços complementares.

- A terceira característica relevante diz respeito à antecipação das necessidades dos compradores. As empresas podem alcançar vantagens se em seus mercados domésticos forem identificadas necessidades de produtos ou serviços antecipadamente, em relação ao mercado externo. Os benefícios decorrentes da antecipação das necessidades se refletem não somente em produtos marcadamente novos, mas também, em relação ao aperfeiçoamento dos existentes.

Apesar das três características apresentadas anteriormente desempenharem um papel importante na construção de vantagens competitivas, outros elementos podem reforçar as pressões exercidas sobre as empresas, no sentido de obter melhores resultados. Dentre esses elementos destaca-se o tamanho e os padrões de crescimento da demanda interna, o número de compradores independentes, os níveis de saturação dos mercados e influências das necessidades do mercado externo.

As indústrias relacionadas e de suporte são o terceiro determinante das vantagens competitivas. A existência de fornecedores internos e indústrias relacionadas com diferenciais competitivos beneficiam outras empresas a conquistar vantagens junto à concorrência internacional. No que concerne a fornecedores de alto desempenho, a indústria demandante terá acesso preferencial a insumos de melhor qualidade e a um menor custo. Entretanto, apesar da importância das facilidades de acesso e custos baixos, a combinação dos insumos joga um papel decisivo na performance das empresas. Assim, além das vantagens concretas proporcionadas pela qualidade dos insumos e pelo menor custo, os fornecedores repassam importantes benefícios através de seus processos de inovação e aperfeiçoamento, bem como do compartilhamento de suas cadeias de valores.

De outro lado, a presença de indústrias relacionadas oferece uma quantidade de produtos que são complementares ao processo produtivo e demais atividades da empresa, possibilitando obter maior produtividade e qualidade na fabricação dos produtos. A exemplo dos fornecedores, as indústrias relacionadas com padrões de produção internacional transferem informações e oportunidades, facilitando o acesso a novas tecnologias e a novos métodos de trabalho.

As estratégias, estruturas e rivalidade das empresas conformam o quarto determinante das vantagens competitivas encontrado no modelo ampliado de Porter. As características das estratégias, das estruturas e da rivalidade das empresas dependem do contexto econômico e social, bem como de fatores inerentes a sua estrutura industrial. Dessa forma, diversos elementos concorrem para a formulação de estratégias e estruturas organizativas mais apropriadas ao meio ambiente das empresas. Dentre os quais, pode-se destacar as normas de interação entre trabalhadores e proprietários, os comportamentos dos agentes econômicos e dos grupos sociais, os sistemas educacionais, os padrões de formação dos profissionais, as práticas gerenciais, a cultura e o clima social predominantes. A combinação desses diversos elementos propiciará uma maior

ou menor capacidade, por parte das empresas, de se inserir no mercado internacional.

Além dos fatores vinculados ao ambiente econômico e social, a estrutura industrial oferece estímulos a um maior dinamismo das empresas. Estruturas industriais onde os níveis de rivalidade das empresas são elevados, conduzem a esforços constantes para melhorar o desempenho e a eficiência na utilização dos fatores de produção, representando importantes fontes de inovação.

Assim, a vantagem competitiva se estabelece pelas relações mútuas e pelos efeitos resultantes das interações entre as condições de fatores, as condições de demanda, as indústrias relacionadas e de suporte, e as estratégias, estruturas e rivalidade das empresas. Quanto maior for o número de interações existentes entre os quatro determinantes de vantagens, maior serão os estímulos e as influências exercidas sobre as empresas, com vistas a elevar os padrões de competitividade no plano nacional e internacional.

Por último, cabe salientar a importância atribuída ao governo no processo de obtenção de vantagens competitivas. As políticas governamentais, apesar de desempenharem um papel importante, não se constituem como elemento fundamental para a competitividade das empresas. Elas devem estar mais orientadas para influenciar positivamente os determinantes da competitividade do que, propriamente, exercerem alterações nas condições macroeconômicas nacionais.

## 2.6 - Técnicas de Análise da Posição Competitiva

A partir da década de 70, ocorreu o surgimento de inúmeras técnicas que permitem identificar estratégias alternativas para os negócios e para os produtos das empresas e, conseqüentemente, auxiliar a alocação adequada dos recursos. Essas técnicas são fundamentadas nos processos de planejamento estratégico e de marketing, levando em consideração aspectos internos e externos às

organizações. Assim, o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa ao seu ambiente externo, e ao desenvolvimento de políticas e programas de ação que devem ser operacionalizados para alcançar os objetivos estabelecidos.

Embora Ansoff<sup>17</sup> defina estratégia como uma regra para a tomada de decisão em condições de conhecimento parcial, o termo tem sido empregado de diferentes formas na literatura especializada, representando desde políticas funcionais das empresas até procedimentos operacionais.

Neste sentido, e em função da amplitude dada ao significado de estratégia, pode-se classificá-la de diversas formas, como pode ser observado nos trabalhos de Oliveira<sup>18</sup>. A título de detalhamento, arrolou-se a seguir, algumas formas de classificação de estratégias, que refletem concepções bastantes distintas:

a - Quanto à amplitude:

a.1 - Macroestratégias, que ensejam as ações que as empresas desenvolvem perante o ambiente econômico.

a.2 - Estratégia funcional, que está relacionada às ações desenvolvidas pelas diversas unidades funcionais da empresa.

a.3 - Microestratégias, que representam as ações desenvolvidas ao nível operacional da empresa.

b - Quanto à concentração:

b.1 - Estratégia pura, que representa a realização de uma ação específica em um campo de atuação da empresa.

---

17. ANSOFF, H. Igor. "Estratégia Empresarial". São Paulo, MacGraw-Hill, 1977, pag. 90.

18. OLIVEIRA, Djalma P. R. "Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora". São Paulo, Atlas, 1988, pag. 26.

b.2 - Estratégia conjunta, que corresponde à combinação de estratégias específicas da empresa.

c - Quanto à fronteira:

c.1 - Estratégias internas à empresa, que envolvem aspectos eminentemente operacionais e técnicos dentro da empresa.

c.2 - Estratégias externas à empresa, que encontram-se relacionadas aos aspectos do ambiente da empresa.

c.3 - Estratégias internas e externas à empresa, correspondendo a interligação entre as estratégias internas e externas à organização.

d - Quanto à postura:

d.1 - Estratégias de sobrevivência, que são ações realizadas pelas empresas no sentido de minimizar os impactos desfavoráveis do ambiente.

d.2 - Estratégias de manutenção, que se referem a ações empreendidas para manter posições de mercado conquistadas.

d.3 - Estratégias de crescimento, envolvendo o desenvolvimento de programas de ação com vistas ao aproveitamento de novas oportunidades de mercado.

d.4 - Estratégias de desenvolvimento, que considera as políticas da empresa em relação ao desenvolvimento de novos clientes ou mercados e de tecnologia diferenciada.

Dessa forma, as técnicas de análise de posição competitiva procuram avaliar determinados aspectos, tais como produtos, linha de produtos e unidades de negócio, como forma de orientar o encaminhamento de ações empresariais nas diversas modalidades verificadas anteriormente. Assim, a precisão das diversas técnicas está condicionada à interpretação adequada das condições de mercado e das oportunidades, e a sua eficácia é dada pela congruência das ações praticadas com a realidade da empresa e do ambiente.

Dentre as técnicas mais conhecidas e difundidas na literatura especializada encontram-se a Matriz de Portfólio de Negócios ou Produtos-BCG, o Impacto das Estratégias de Marketing no Lucro-PIMS e a Atratividade de Mercado, cujas características centrais serão apresentadas a seguir.

### 2.6.1 - A Matriz de Portfólio de Negócios-BCG

A matriz de Portfólio de Negócios ou Produtos-BCG parte da análise das variáveis participação relativa do mercado e crescimento da indústria, considerando que os fundos gerados pela empresa são derivados das economias de escala e da curva de experiência. Assim, quanto maior for a participação no mercado, maiores serão os lucros alcançados em relação à concorrência. De outro lado, associa a necessidade de investimentos em ativos fixos e capital de giro à taxa de crescimento do mercado. Do exposto, verifica-se que essa técnica utiliza a participação de mercado como um dos principais parâmetros de avaliação da força competitiva da empresa.

Neste sentido, as empresas situadas em ramos industriais de alto crescimento de mercado e com participação elevada deverão desenvolver estratégias de proteção em relação aos demais concorrentes, com o objetivo de sustentar a posição conquistada ou ampliá-la se possível. As estratégias utilizadas neste contexto estariam associadas a redução de preços, aperfeiçoamento de produtos, melhor cobertura de mercado e ampliação da eficiência da produção.

As empresas situadas em setores industriais com alto crescimento, mas baixa participação no mercado, seriam conduzidas a realizar elevados investimentos no sentido de assegurar uma maior participação no mercado. Esses investimentos poderiam ser de duas formas: a primeira, ampliando a estrutura produtiva da empresas através da aquisição de equipamentos e instalações. A segunda, através da aquisição de empresas concorrentes. Ademais, as empresas caracterizadas nesta situação podem desenvolver estratégias de segmentação de

mercados, desde que exista um nicho defensável e se houver disponibilidade de recursos para ganhar o domínio.

Nas circunstâncias de baixo crescimento do mercado e elevada participação no mercado, as empresas estariam estimuladas a desenvolver estratégias de manutenção do domínio do mercado através de investimentos em tecnologia, de sustentabilidade de segmentos de mercado em melhores condições de rentabilidade e de manter uma política austera em relação aos preços dos produtos.

Por fim, nas situações de baixo crescimento do mercado e baixa participação, a empresa tenderá ao desinvestimento nos produtos ou tentará minimizar os problemas decorrentes da baixa demanda.

#### 2.6.2 - Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas-PIMS

O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas-PIMS<sup>19</sup> é um programa de pesquisa desenvolvido a partir do projeto de análise realizado na empresa General Electric Company(GE), denominado de "Profitability Optimization Model-PROM". A idéia central do programa é de fornecer informações sobre o comportamento do lucro das empresas, quando submetidas a diferentes condições concorrenciais e segmentos de mercado.

A exemplo da abordagem Estrutura-Comportamento-Performance, que busca investigar as relações existentes entre as estruturas de mercado e as performances das empresas, o PIMS parte do suposto que diferentes estratégias adotadas pelas empresas conduzirão, necessariamente, a diferentes resultados financeiros.

---

19. BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley, T. "O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas". São Paulo, Pioneira, 1991, pag. 40.

De uma forma genérica, o modelo PIMS incorpora cinco dimensões básicas de análise: a atratividade do ambiente da indústria, a posição competitiva da empresa, a eficácia na utilização do equipamento, a alocação dos recursos e as mudanças nas posições competitivas. As variáveis contempladas em cada dimensão de análise são submetidas a tratamentos estatísticos de correlações, com vistas ao estabelecimento de relações diretas entre as categorias de análise e o desempenho observado nas empresas. Neste sentido, como afirma Oliveira<sup>20</sup>, o PIMS é a melhor técnica para se projetar quantitativamente o resultado financeiro de alterações estratégicas. Permite que se explore o impacto aproximado de várias mudanças estratégicas em termos de fluxo de caixa, retorno sobre o investimento, lucro líquido, entre outras medidas de desempenho.

### 2.6.3 - Atratividade de Mercado

O conceito de atratividade está originalmente associado às condições do mercado e aos pontos fortes do negócio em que se pretende investir. Neste sentido, a análise da Atratividade de Mercado leva em consideração os fatores relativos às taxas de crescimento, margens de lucro praticadas, barreiras de entrada, abertura de novas oportunidades de negócios, condições tecnológicas, custos de produção e participação no mercado.

A partir desse conjunto de fatores de atratividade, torna-se necessário construir um modelo que pondere adequadamente cada um dos diferentes fatores e seus respectivos pesos, com vistas a determinar o grau de atratividade desempenhado por um dado segmento de mercado.

No entanto, existem algumas dificuldades na adoção dessa técnica. A primeira está relacionada à seleção dos fatores que devem ser considerados para

---

20. OLIVEIRA, op. cit., pag. 207.

uma situação específica. De outro lado, os critérios de atribuição dos pesos para cada um dos fatores segue uma linha bastante subjetiva.

Em realidade, as limitações apresentadas na mensuração da atratividade de um segmento industrial devem-se ao reducionismo do fenômeno a um conjunto de fatores. Com relação a esse aspecto, Porter<sup>21</sup> amplia o espectro de análise da atratividade, definindo-a a nível estrutural. Isto é, a atratividade de um segmento industrial é função da atratividade estrutural, decorrente do vigor das cinco forças competitivas.

Por fim, cabe salientar que as técnicas de posição competitiva, apesar de fornecerem alguns elementos para a formulação de estratégias a nível de produtos e unidades de negócios, apresentam grandes limitações para interpretar todos os aspectos vinculados à concorrência, havendo a necessidade de realizarem-se estudos complementares. Entretanto, a principal utilidade dessas técnicas é de proporcionar uma visão genérica das diversas alternativas de ação disponíveis para as empresas adequarem-se às condições de mercado.

---

21. PORTER, Michael E. "Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior". Rio de Janeiro, Campus, 1989, pag. 235.

### 3 - ORIENTAÇÃO METODOLÓGICA

#### 3.1 - Delimitação Teórica

A revisão das principais abordagens de organização industrial, dos modelos teóricos de análise da indústria e da concorrência e das técnicas de análise da posição competitiva objetivou destacar os aspectos mais importantes da dinâmica industrial. Esses aspectos, por sua vez, proporcionariam condições de explicar o desempenho da indústria, em função da influência que exercem sobre as performances das empresas e sobre os níveis de competitividade.

Embora os enfoques teóricos encontrados na literatura especializada diverjam em termos de concepções e de amplitude de análise, as categorias das estruturas de mercado e dos comportamentos empresariais têm recebido especial destaque, seja em enfoques da posição competitiva das unidades de negócios, seja nos mais abrangentes de organização industrial. Dessa forma, o presente estudo desenvolveu-se através de uma descrição detalhada das características da indústria de conservas de Pelotas, considerando como dimensões centrais de análise a estrutura de mercado e as estratégias empresariais adotadas.

A estrutura de mercado foi analisada a partir dos aspectos relativos à concentração horizontal, concentração vertical, economias de escala, barreiras à entrada, diferenciação, condições de demanda e evolução da indústria. Ademais, cada uma desses aspectos foi desmembrado em um conjunto de variáveis operacionais, a fim de propiciar uma qualificação e caracterização precisa.

Quanto aos comportamentos empresariais, foi adotada a classificação de estratégias genéricas de liderança no custo total, diferenciação e enfoque, derivada dos trabalhos de Porter<sup>22</sup>, pela facilidade de estabelecimento de

---

22. PORTER, op. cit., pag. 49.

relações com os aspectos inerente à estrutura de mercado e com os requisitos organizacionais necessários à implementação das mesmas.

Por fim, a descrição pormenorizada das dimensões de análise e das variáveis investigadas encontra-se documentada no tópico Dimensões de Análise, deste capítulo.

### 3.2 - Classificação e Especificação da Pesquisa

No plano aplicativo, recorreu-se à pesquisa de campo junto às empresas pertencentes à indústria de conservas vegetais, classificada no grupo Quantitativo-Descritivo, sub-grupo estudos de descrição da população, de acordo com a sistemática de classificação descrita em Tripodi, Fellin e Meyer<sup>23</sup>. A técnica de coleta de dados utilizada fundamentou-se nos procedimentos de observação direta intensiva, através de entrevistas estruturadas com os proprietários das empresas ou diretores técnicos. Com vistas a auxiliar a coleta de dados, desenvolveu-se um questionário padrão<sup>24</sup> de perguntas para todas as empresas, sendo seu preenchimento de responsabilidade do pesquisador. Essa técnica mostrou-se particularmente exitosa, uma vez que proporcionou condições de dirimir dúvidas decorrentes da interpretação inadequada das variáveis de análise, por parte dos respondentes, bem como possibilitou reunir maior quantidade de informações sobre as empresas de conservas em análise.

Por outro lado, a pesquisa de campo realizada junto às empresas de conservas foi do tipo censitária, dirigindo-se a todas as empresas devidamente registradas no Sindicato da Indústria de Doces e Conservas Alimentícias de

---

23. TRIPODI, Tony; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. "Análise da Pesquisa Social". Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1975, pag. 58.

24. No anexo 01 encontra-se documentado o questionário padrão utilizado na pesquisa.

Pelotas. A relação das empresas<sup>25</sup>, foi obtida junto ao próprio Sindicato, contemplando vinte organizações. Entretanto, quando da realização da pesquisa, constatou-se que duas não se encontravam em operação devido a problemas de ordem técnica e financeira, e outras três recusaram-se a fornecer informações para a pesquisa.

Adicionalmente, foram realizadas entrevistas não estruturadas junto a instituições públicas e privadas<sup>26</sup>, a fim de complementar o levantamento com informações não disponíveis nas empresas. Entretanto, esse conjunto de informações não mereceu tratamento relevante para o desenvolvimento do estudo, servindo apenas de instrumento auxiliar de validação dos dados obtidos junto às empresas conserveiras.

Devido às características diferenciadas de operação das empresas, efetuou-se a separação em dois grupos distintos, mediante a utilização do índice de concentração horizontal das " M " maiores empresas. Para obtenção do referido índice, utilizou-se o critério das quatro maiores empresas em relação ao volume de matérias-primas processadas por ano. Com a finalidade de amortecer as influências das variações sazonais, calculou-se a média dos volumes de matérias-primas processadas nas safras de 89/90, 90/91 e 91/92.

Através do critério estabelecido, as empresas pesquisadas foram alocadas em dois grupos, a saber: o grupo I, constituído de onze empresas conserveiras, e o grupo II, formado pelas quatro empresas que processam maior volume de matéria-prima/ano. Nesse sentido, das 11 empresas classificadas no Grupo I, quatro possuem período de operação de um a quatro meses por ano, três operam de cinco a oito meses e quatro operam o ano inteiro. Todas as quatro empresas classificadas no grupo II trabalham durante o ano inteiro. Neste sentido, verifica-

---

25. No anexo 02 estão relacionadas as empresas registradas na Sindicato da Indústria de Doces e Conservas Alimentícias de Pelotas.

26. No anexo 03 estão relacionadas as instituições públicas e privadas visitadas.

se que as empresas situadas no grupo II apresentam um comportamento extremamente homogêneo quando relacionadas à variável período de operação. A mesma afirmativa não pode ser estendida para as empresas pertencentes ao grupo I, pois apresentam-se distribuídas de forma diversificada, quanto à variável considerada.

O critério do volume de matérias-primas processado foi adotado em função da dificuldade de se obter dados financeiros das empresas, inviabilizando a utilização dos consagrados critérios do volume de vendas ou faturamento anual. De outro lado, a utilização do critério do número de funcionários apresenta inúmeras limitações. A primeira decorre da extrema sazonalidade do setor, que depende das safras agrícolas. Neste sentido, existem grandes oscilações de mão-de-obra, sendo muitos dos trabalhos industriais desenvolvidos por pessoal eventual. O segundo refere-se ao nível tecnológico das diversas empresas, que ensejam quantitativos de pessoal diferenciados, podendo o critério do número de funcionários conduzir a grandes distorções.

O próprio critério do volume de matérias-primas processado apresenta limitações derivadas das oscilações sazonais, mas oportuniza melhor precisão e confiabilidade na aferição do porte das empresas, se comparado com o critério anterior.

A definição de apenas duas classes de empresas obedeceu a especificação da natureza do estudo, com vistas a identificar se existem divergências nos comportamentos das maiores empresas em relação às demais, quando submetidas às condições da estrutura de mercado. Em relação ao critério das quatro maiores empresas, verifica-se que o mesmo é definido de forma arbitrária, mas fundamenta-se nos tradicionais indicadores utilizados em estudos de organização industrial para avaliar o grau de concentração horizontal de um setor industrial. Assim, o emprego do índice de concentração horizontal das quatro maiores empresas e a separação em duas classes de análise encontram correspondência direta com os propósitos do estudo, uma vez que propiciam elementos para

interpretar os comportamentos das empresas e o poder que exercem sobre sua estrutura de mercado.

A tabulação dos dados foi realizada com o auxílio de programas aplicativos de computador baseados na sistemática de planilhas eletrônicas. Neste sentido, a partir do questionário padrão utilizado nas entrevistas, foram codificadas as perguntas para posterior processamento.

Por fim, o tratamento quantitativo empregado para a descrição e análise das observações fundamentou-se, essencialmente, na comparação de proporções, uma vez que trabalhou-se com o universo das empresas pertencentes a estrutura industrial. Por outro lado, a natureza da análise processada, do tipo descritiva e comparativa, não requereu tratamentos estatísticos mais sofisticados para a condução dos trabalhos.

### 3.3 - Dimensões de Análise

Para o levantamento de dados junto às empresas, dividiu-se o questionário utilizado em conjuntos de perguntas representando cada dimensão de análise. Em cada dimensão, foram empregadas diversas categorias de variáveis descritivas das características da dimensão analisada. Dessa forma, a definição das dimensões, categorias e variáveis empregadas, estão arroladas como segue:

#### 3.3.1 - Estrutura de Mercado

Refere-se ao conjunto de características relativamente estáveis da indústria, tais como a concentração horizontal das empresas, a concentração vertical, barreiras à entrada, diferenciação dos produtos, condições de demanda e evolução da indústria.

### 3.3.1.1 - Concentração Horizontal

Refere-se à participação das empresas no mercado de um dado segmento industrial.

### 3.3.1.2 - Concentração Vertical

Refere-se à situação na qual uma empresa exerce as suas atividades em dois ou mais setores, correspondentes a sucessivos estágios da fabricação do produto.

#### a) Diversificação das Empresas

Refere-se à participação das empresas em outros ramos de negócios que resultem em funções de produção distintas.

#### b) Integração Vertical

Refere-se ao processo de verticalização da produção de bens ou serviços.

#### c) Razões da Integração Vertical

Refere-se aos motivos pelos quais as empresas adotaram estratégias de integração vertical.

#### d) Ampliação da Produção Agrícola

Refere-se à existência de projetos de ampliação agrícola por parte das empresas que verticalizaram seus processos produtivos.

#### **e) Subcontratação Industrial**

Refere-se às modalidades de integração vertical praticadas pelas empresas, seja através de prestação de serviços ou da subcontratação industrial.

#### **3.3.1.3 - Economias de escala**

Referem-se à presença de rendimentos crescentes com o aumento das quantidades produzidas.

##### **a) Escala de Produção**

Refere-se ao volume de produção praticado pelas empresas do setor industrial.

##### **b) Idade Média dos Equipamentos**

Refere-se ao tempo médio de utilização dos equipamentos de produção.

##### **c) Alterações na Estrutura Produtiva**

Refere-se às renovações processadas nas máquinas e equipamentos de produção por parte das empresas.

##### **d) Condições Tecnológicas do Setor**

Refere-se à existência de defasagem tecnológica dos equipamentos e processos produtivos em relação à concorrência local.

e) Condições Tecnológicas em Relação à Concorrência Nacional e Internacional

Refere-se à existência de defasagem tecnológica dos equipamentos e processos produtivos em relação à concorrência nacional e internacional.

f) Amplitude do Mix de Produtos

Refere-se ao processamento de linhas de produtos diferentes de conservas vegetais por parte das empresas industriais, sendo linha de produtos definida como um grupo de produtos fabricados de forma similar.

g) Período de Operação

Refere-se ao período de operação da empresa durante o ano.

h) Extensão da Linha de Produtos

Refere-se ao número total de itens ou variedades pertencentes à linha de produtos relativa a conservas vegetais.

i) Utilização da Capacidade Produtiva

Refere-se à existência de ociosidade de equipamentos nas empresas.

j) Limitações à Ampliação da Linha de Produtos

Refere-se aos fatores restritivos ao aumento da produção e da extensão da linha de produtos das empresas.

### 3.3.1.4 - Diferenciação dos Produtos

Refere-se à existência de singularidades nos produtos ou nas atividades das empresas, que distinguem das demais.

#### a) Fontes de Diferenciação dos Produtos

Refere-se às formas de diferenciação adotadas pelas empresas para individualizar ou destacar seus produtos.

#### b) Padrões de Qualidade dos Produtos

Refere-se às percepções dos empresários quanto à qualidade dos produtos em relação à concorrência local.

#### c) Padrões de Diferenciação dos Produtos

Refere-se às atividades desenvolvidas na empresa para diferenciar os produtos em relação à concorrência local.

#### d) Segmentação de Mercado

Refere-se à divisão do mercado em grupos específicos de clientes para seu adequado atendimento.

#### e) Preços Relativos dos Produtos

Refere-se ao nível médio dos preços de vendas relativamente aos concorrentes locais.

### 3.3.1.5 - Condições de Demanda

Refere-se à composição e características da demanda de produtos, bem como são percebidas e interpretadas as necessidades dos consumidores.

#### a) Classes de Clientes

Refere-se às categorias de clientes que as indústrias possuem para comercializarem seus produtos.

#### b) Níveis de Exigências dos Clientes

Refere-se às principais exigências dos clientes com relação as características inerentes ao produto.

#### c) Fatores Limitantes à Comercialização

Refere-se aos principais fatores que limitam a expansão da comercialização dos produtos.

#### d) Fatores Condicionantes da Falta de Demanda

Refere-se aos principais fatores que segundo a percepção dos empresários, determinam a retração nas vendas dos produtos.

#### e) Comercialização no Mercado Externo

Refere-se à existência de operações de exportação dos produtos pelas empresas.

#### **f) Fatores que Impedem a Ampliação das Exportações**

Refere-se ao conjunto de fatores impeditivos à ampliação das operações realizadas no comércio exterior.

#### **3.3.1.6 - Evolução da Indústria**

Refere-se às características do ciclo de vida da indústria e da mobilidade dos agentes econômicos.

##### **a) Entrada de Concorrentes no Mercado**

Refere-se aos principais aspectos existentes na estrutura industrial do setor que dificultam a entrada de novos concorrentes.

##### **b) Saída de Concorrentes do Mercado**

Refere-se aos principais aspectos que conduziram à saída de concorrentes do mercado.

#### **3.3.1.7 - Efeitos Externos**

Refere-se ao conjunto de efeitos externos à empresa que beneficiam ou não seu rendimento, tais como fontes de abastecimento, proximidade de centros produtores de insumos, qualidade dos insumos, ambiente empresarial, políticas públicas, infra-estrutura física e técnica.

#### a) Abastecimento de Matérias-Primas

Refere-se à caracterização dos principais fornecedores de insumos de origem vegetal.

#### b) Principais Problemas de Abastecimento

Refere-se aos principais problemas encontrados no abastecimento das empresas do setor de conservas vegetais.

#### c) Negociação de Preços

Refere-se ao período em que são negociados os preços com os fornecedores de matérias-primas de origem vegetal.

#### d) Forma de Negociação

Refere-se à forma como são efetuadas as negociações de preços com os fornecedores de matérias-primas de origem vegetal.

#### e) Nível de Organização dos Produtores

Refere-se à forma como os empresários percebem as influências exercidas pelos produtores rurais em negociações comerciais.

#### f) Procedência das Matérias-Primas

Refere-se ao local de procedência da matéria-prima de origem vegetal empregada na indústria.

**g) Poder de Negociação dos Fornecedores Industriais**

Refere-se à forma como os empresários percebem as influências exercidas pelos fornecedores industriais nas negociações comerciais.

**h) Articulação Produtor/Indústria**

Refere-se aos programas de trabalho desenvolvidos em conjunto e ao tipo de assistência fornecida aos produtores.

**i) Desenvolvimento de Projetos Conjuntos**

Refere-se aos programas, projetos e convênios realizados em conjunto com produtores rurais, instituições de pesquisa, fornecedores da indústria e de equipamentos.

**j) Nível de Organização dos Empregados do Setor**

Refere-se à forma como os empresários percebem a influência dos trabalhadores nas atividades empresariais.

**l) Intensidade da Concorrência**

Refere-se às percepções dos empresários quanto à disputa por posições de mercado e movimentos competitivos dos concorrentes.

### **m) Regulamentações Legais**

Refere-se ao conjunto de normas e regulamentos governamentais que dificultam a efetivação das atividades empresariais.

### **n) Infra-Estrutura Física e Técnica**

Refere-se aos principais problemas de infra-estrutura física e técnica que dificultam a operação e expansão das atividades das empresas.

## **3.3.2 - Requisitos Organizacionais**

Refere-se à existência de políticas e programas de trabalho funcionais às condições da estrutura de mercado e das estratégias empresariais.

### **3.3.2.1 - Organização da Produção**

Refere-se à existência de programas formais de planejamento e controle da produção.

### **3.3.2.2 - Organização Administrativa**

Refere-se à freqüência de desenvolvimento de programas de racionalização administrativa e de redução de custos operacionais.

### **3.3.2.3 - Logística Interna**

Refere-se à existência de sistemáticas formais de compras, gestão dos estoques, armazenagem e distribuição de insumos ou matéria- prima.

#### **3.3.2.4 - Manutenção**

Refere-se à existência de programas de manutenção corretiva e/ou preventiva dos equipamentos de produção e a existência de equipes permanentes para processar tais atividades.

#### **3.3.2.5 - Desenvolvimento de Produtos**

Refere-se à realização de estudos de desenvolvimento de novos produtos dentro da organização.

#### **3.3.2.6 - Padrões de Alterações nos Produtos**

Refere-se à frequência com a qual são introduzidas modificações nos produtos.

#### **3.3.2.7 - Lançamento de Novos Produtos**

Refere-se à ocorrência de lançamento de novos produtos nos últimos cinco anos.

#### **3.3.2.8 - Gerenciamento da Qualidade**

Refere-se à existência de programas de controle de qualidade fundamentados em processos de inspeção ou através de metodologias de gestão da qualidade total.

### **3.3.2.9 - Grau de Conhecimento dos Consumidores Finais**

Refere-se ao grau de conhecimento dos consumidores finais, que determina uma maior ou menor adaptação da empresa às mudanças do mercado.

### **3.3.2.10 - Avaliação do Potencial de Mercado**

Refere-se à forma utilizada para estimar o atual e futuro mercado dos produtos.

### **3.3.2.11 - Promoção de Produtos**

Refere-se às ferramentas promocionais utilizadas para comunicar e persuadir o cliente.

### **3.3.2.12 - Aspectos Institucionais**

Refere-se às percepções dos empresários quanto a imagem dos produtos e a reputação da empresa em relação à concorrência local.

## 4 - DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A descrição e análise dos resultados da pesquisa foi desenvolvida para cada uma das dimensões especificadas no tópico anterior, iniciando pelos aspectos relativos à estrutura de mercado, seguidos dos comportamentos empresariais e finalizando com os requisitos organizacionais para a implementação das estratégias genéricas empregadas. Nesse sentido, foram descritas todas as respostas dadas a cada uma das perguntas formuladas nas dimensões de análise.

### 4.1 - Grau de Concentração Horizontal

TABELA 1

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 1 (quantidade média de produtos industrializados nas últimas três safras, em toneladas).

RESPOSTAS	Participação na Industrialização
As 4 maiores empresas	54,7%
As 8 maiores empresas	81,4%
As 12 maiores empresas	95,4%
As 15 empresas da indústria	100,0%

Como se observa na Tabela 1, as quatro maiores empresas pesquisadas da indústria de conservas vegetais de Pelotas detêm 54,7 % da industrialização de todos os produtos da região. Esse indicador, apesar de não representar com fidelidade o mercado total atingido, permite identificar uma estrutura industrial de elevado grau de concentração horizontal, uma vez que 81,4 % dos produtos industrializados decorrem da produção 53 % das empresas da região. De outro lado, possibilita constatar que a estrutura industrial do setor é composta de empresas diferenciadas quanto à capacidade de industrialização, com marcada

disparidade em termos de dimensões. Entretanto, algumas limitações devem ser ressaltadas na comparação realizada. Dentre elas, a aferição do grau de concentração horizontal através do critério da produção física, a definição de produtos com conceito ampliado de conservas vegetais e a delimitação geográfica da indústria analisada.

Confrontando os dados obtidos na pesquisa com trabalho desenvolvido em 1973, pela Fundação de Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Sul - CIENTEC<sup>27</sup>, verifica-se uma elevação na concentração horizontal do setor nestes últimos 20 anos, uma vez que as quatro maiores empresas detinham, naquela oportunidade, cerca de 42 % da produção industrial.

#### 4.2 - Diversificação das Empresas

TABELA 2

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 2 (a empresa atua em setores diferentes da industrialização de doces e conservas vegetais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	01	9,1	02	50,0	03	20,0
Não	10	90,9	02	50,0	12	80,0
TOTAL	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 2 evidencia que quase a totalidade das empresas classificadas no Grupo I, composto por onze empresas conserveiras, trabalha exclusivamente com a industrialização de doces e conservas vegetais. O comportamento das quatro empresas maiores, classificadas no Grupo II, é bastante distinto, uma vez que estão igualmente distribuídas segundo a variável diversificação. Isto é, 50 % das

27. Fundação de Ciência e Tecnologia - CIENTEC. Diagnóstico do Setor de Conservas Vegetais do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1977, pag. 108.

maiores empresas atuam em outros setores da economia regional, envolvendo atividades agrícolas e de serviços. Em realidade, os dados obtidos na Tabela 2 refletem uma tendência genérica das empresas maiores crescerem através da diversificação de suas atividades, quanto também mediante a concentração horizontal e vertical.

### 4.3 - Integração Vertical

TABELA 3

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 3 (a empresa possui produção agrícola para consumo próprio), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	01	9,1	02	50,0	03	20,0
Não	10	90,9	02	50,0	12	80,0
TOTAL	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 3, as três empresas que atuam em setores econômicos diversificados apresentam produção agrícola para consumo próprio. Nas duas empresas classificadas no Grupo II, a integração vertical ocorreu para trás, isto é, as empresas iniciaram a produção agrícola para complementar suas atividades industriais. No caso da única empresa do Grupo I, a integração vertical ocorreu para frente, como decorrência do aproveitamento das atividades empresariais realizadas no campo da fruticultura. Entretanto, a estratégia de verticalização da produção pode estar associada a dois aspectos básicos: o primeiro diz respeito à redução de custos proporcionada pela realização de atividades complementares dentro da própria empresa, a fim de possibilitar vantagens de custos em relação à concorrência. O segundo está relacionado à consideração de segurança no abastecimento, sob o ponto de vista qualitativo e quantitativo.

#### 4.4 - Razões da Integração Vertical

TABELA 4

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 3.1 (qual a principal razão para a produção agrícola), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Qualidade da matéria-prima	00	0,0	01	50,0	01	33,3
Assegurar abastecimento	00	0,0	01	50,0	01	33,3
Setor original de atuação	01	100,0	00	0,0	01	33,4
Total	01	100,0	02	100,0	03	100,0

A Tabela 4 revela que a integração para trás deveu-se essencialmente aos fatores qualidade de matéria-prima e da segurança no abastecimento da produção agrícola. Quanto ao comportamento da empresa pertencente ao Grupo I, verifica-se que o setor original de atuação era o de produção agrícola, realizando posteriormente a integração vertical para frente em função de uma oportunidade de aproveitamento do excedente agrícola não comercializado "in natura". Embora a pergunta formulada previsse a resposta " redução de custos industriais ", nenhuma das três empresas elegeu essa alternativa. Neste sentido, a integração vertical deveu-se muito mais a aspectos inerentes ao abastecimento em termos qualitativos e quantitativos, do que propriamente, a possível redução de custos que proporcionaria.

#### 4.5 - Ampliação da Produção Agrícola

TABELA 5

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 3.2 (existe projeto de ampliação da produção agrícola), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	01	100,0	00	0,0	01	33,3
Não	00	0,0	02	100,0	02	66,7
TOTAL	01	100,0	02	100,0	03	100,0

A Tabela 5 evidencia que as duas empresas classificadas no Grupo II não apresentam projetos de expansão da produção agrícola, enquanto que a classificada no Grupo I apresentou posicionamento favorável em relação a esse aspecto. Em realidade, essas posturas diferenciadas das empresas do Grupo I e II decorrem do ramo principal da atividade econômica das mesmas. Isto é, as duas empresas do Grupo II, que pertencem originariamente ao setor industrial, não vislumbram oportunidades de investimentos no campo da agricultura. De outro lado, a empresa do Grupo I, sendo do setor agrícola originalmente, encara com possibilidades a expansão. Dessa forma, as respostas das duas empresas do Grupo II contribuem para o que foi apontado no item anterior, onde a integração vertical para trás se realiza muito mais através de estratégias de precaução e segurança no abastecimento de matérias-primas de origem vegetal.

#### 4.6 - Subcontratação Industrial

TABELA 6

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 4 (a empresa pratica subcontratação ou presta serviços industriais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Subcontrata parte da produção	01	9,1	02	50,0	03	20,0
Parte presta serviço, parte vende	07	63,6	01	25,0	08	53,3
Não	03	27,3	01	25,0	04	26,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 6 demonstra o emprego generalizado do regime de subcontratação industrial por parte da maioria das empresas pesquisadas. Isto é, 73,3 % dos estabelecimentos pesquisados contratam parte da produção de outras empresas ou prestam serviços industriais para o próprio setor conserveiro ou para empresas do gênero de produtos alimentares. A única empresa do Grupo I que subcontrata a produção de outras é aquela decorrente da integração vertical para frente, pois não possui instalações industriais. De outro lado, fica evidenciado que as empresas maiores recorrem às menores para complementar quantitativamente sua produção.

Adicionalmente, o procedimento da subcontratação sendo desenvolvido de forma generalizada pelas empresas, revela uma certa despreocupação com considerações relativas à diferenciação real dos produtos, bem como deixa as empresas em situação bastante vulnerável em relação à concorrência.

#### 4.7 - Escala de Produção

TABELA 7

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 5 (quantidade média de produtos industrializados nas últimas três safras, em toneladas/ano), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Menos de 1.000	05	45,4	00	0,0	05	33,3
De 1.000 a 2.000	04	36,4	00	0,0	04	26,7
De 2.001 a 3.000	02	18,2	01	25,0	03	20,0
Mais de 3.001	00	0,0	03	75,0	03	20,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 7, a maioria das empresas da indústria de conservas vegetais pesquisadas situa-se na faixa de produção de até 2.000 ton/ano. Além desse aspecto, existem empresas que conseguem viabilizar sua produção em níveis inferiores a 1.000 toneladas/ano. A quantidade média de produtos processado por empresa/ano encontrada na distribuição da pesquisa foi de aproximadamente 2.000 toneladas, sendo a amplitude de variação igual a 7.198 toneladas. Esses dados permitem afirmar que as escalas de produção das empresas apresentam elevadas disparidades, não havendo portanto, uma faixa estreita de variação que permitisse indicar a presença de escalas ótimas de produção. Entretanto, as economias de escalas dependem não somente do volume processado, mas também do estágio tecnológico dos equipamentos, de seu período de operação e da utilização da capacidade instalada.

#### 4.8 - Idade Média dos Equipamentos

TABELA 8

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 6 (idade média dos equipamentos de produção), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Até 5 anos	00	0,0	00	0,0	00	0,0
De 5 a 10 anos	03	27,3	00	0,0	03	20,0
Mais de 10 anos	08	72,7	04	100,0	12	80,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 8 demonstra que a maioria das empresas pesquisadas apresentam equipamentos de produção com mais de 10 anos de idade média. Isto significa que grande parte dos equipamentos já ultrapassou o período de depreciação técnica, não tendo havido substituição e atualização tecnológica dos mesmos. Por outro lado, infere-se que o processo de produção de conservas não sofreu alterações significativas, não havendo inovações nos produtos ou processos, nem tampouco investimentos em capital fixo. Neste sentido, as economias de escalas, que são funções das indivisibilidades materiais e técnicas e do efeito aprendizagem, tornam-se bastante restritas no setor considerado, uma vez que não existem importantes investimentos em capital fixo e o processo de produção é tradicional, anulando assim, prováveis rendimentos crescentes.

#### 4.9 - Alterações na Estrutura Produtiva

TABELA 9

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 7 (alterações processadas na estrutura produtiva da empresa nos últimos 5 anos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim, equipamentos	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Não	09	81,8	04	100,0	13	86,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 9, a maioria das empresas não processou alterações em sua estrutura produtiva nos últimos cinco anos, o que confirma a inferência realizada na questão anterior. Neste sentido, o processo produtivo da indústria de conservas vegetais de Pelotas pode ser classificado como tradicional e em avançado estágio de maturidade tecnológica. Por outro lado, as únicas empresas que manifestaram terem procedido alterações na estrutura produtiva, realizaram na verdade, a compra de mais equipamentos para ampliar suas capacidades produtivas, não incorporando novas tecnologias ao produto ou à estrutura de produção.

#### 4.10 - Condições Tecnológicas do Setor

TABELA 10

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 8 (existe defasagem tecnológica de equipamentos e processos em relação à concorrência local), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	03	27,3	00	0,0	03	20,0
Não	08	72,7	04	100,0	12	80,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 10 evidencia que os empresários consultados não percebem diferenças tecnológicas acentuadas nos equipamentos com relação às empresas instaladas na região. As únicas empresas que reconheceram defasagem tecnológica encontram-se no Grupo I e apresentam escalas de produção inferiores a 1.000 toneladas/ano, bem como período de operação inferior a quatro meses durante o ano. Dessa forma, as inferências realizadas nos dois itens anteriores são reforçadas, na medida em que as próprias empresas do Grupo II não reconhecem diferenças tecnológicas significativas em relação aos concorrentes de menores dimensões.

#### 4.11 - Condições Tecnológicas em Relação a Concorrência Nacional e Internacional

TABELA 11

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 8.1 (existe defasagem tecnológica de equipamentos e processos em relação à concorrência nacional e internacional), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	04	36,4	04	100,0	08	53,3
Não	01	9,1	00	0,0	01	6,7
Ignora	06	54,5	00	0,0	06	40,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 11, 53,3 % das empresas revelaram existir defasagem tecnológica de equipamentos e processos produtivos em relação à concorrência nacional e internacional. Isto é, diferentemente da percepção da

concorrência local, os empresários reconhecem a desatualização tecnológica do setor no plano regional, quando comparados com o ambiente nacional e internacional. Assim, o setor de conservas sofreu modificações tecnológicas em seu aparelho produtivo, não sendo incorporados esses benefícios à estrutura produtiva local, seja pelas dificuldades de investimento ou pelo conservadorismo das políticas empresariais. Entretanto, um fator relevante constatado na pesquisa foi o nível de desconhecimento de uma grande quantidade de empresários sobre os níveis tecnológicos praticados fora do ambiente local. Independente das circunstâncias econômicas e das características das políticas empresariais, a falta de informações sobre o setor de atuação, representa uma dificuldade adicional para determinação das oportunidades de negócios e dos cursos de ação futuros da empresa.

#### 4.12 - Amplitude do Mix de Produtos

TABELA 12

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 9 (a empresa processa outras linhas de produtos diferentes de conservas vegetais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim, doces de frutas	03	27,3	03	75,0	06	40,0
Não	08	72,7	01	25,0	09	60,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Os resultados agregados da Tabela 12 revelam que a maioria das empresas pesquisadas não processa outras linhas de produtos diferentes de conservas vegetais. Existem, porém, aspectos distintos entre os dois grupos de empresas consideradas. A maioria das empresas classificadas no Grupo I trabalha exclusivamente com conservas vegetais. Ao contrário, grande parte das empresas

pertencentes ao Grupo II operam também com outra linha de produtos. Entretanto a amplitude do mix de produtos restringe-se ao processamento de conservas vegetais e a fabricação de doces de frutas. De outro lado, a amplitude do mix de produtos não pode ser explicada unicamente por prováveis economias de escalas derivadas do melhor aproveitamento de matérias-primas, em função da maior quantidade de produtos processados pelas empresas do Grupo II. A ocorrência de maior amplitude em três empresas do Grupo I, sendo que uma delas opera com o menor nível de produção da pesquisa, bem como a existência de uma empresa do Grupo II que opera somente com conservas vegetais, reforça a inferência realizada.

A maior amplitude da linha de produtos poderia estar muito mais associada a uma escala mínima de produção para viabilizar a operação da empresa durante todo ano, do que propriamente derivada de rendimentos crescentes proporcionado pelo melhor aproveitamento de matérias-primas de origem vegetal.

#### 4.13 - Período de Operação

TABELA 13

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 10 (período de operação da empresa durante o ano), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Até 4 meses	04	36,4	00	0,0	04	26,7
De 4 a 8 meses	03	27,2	00	0,0	03	20,0
Todo o ano	04	36,4	04	100,0	08	53,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 13, a maioria das empresas pesquisadas operam o ano inteiro, havendo nítidas diferenças entre os comportamentos das empresas do Grupo I e II. No Grupo I, 36,4 % das empresas operam durante o ano inteiro, enquanto que no Grupo II demonstram comportamento extremamente

homogêneo com relação a essa variável. Por outro lado, uma vez que a amplitude do mix de produtos não pode ser explicada pelos rendimentos crescentes derivados do maior volume processado de matéria-prima, a decisão de operar durante o ano inteiro poderia justificar a implementação de outras linhas de produtos, com o objetivo de utilizar integralmente a capacidade instalada. No entanto, os dados disponíveis não apontam para uma forte relação entre a amplitude do mix de produtos e período de operação, tendo em vista que das quatro empresas classificadas no Grupo I, somente duas operam com outras linhas de produtos. Da mesma forma, das quatro empresas pertencentes ao Grupo II e que trabalham o ano inteiro, uma processa exclusivamente conservas vegetais.

#### 4.14 - Extensão da Linha de Produto

TABELA 14

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 11 (variedades de conservas vegetais processadas nas últimas três safras), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Até 3 variedades	06	54,5	00	0,0	06	40,0
De 4 a 6 variedades	03	27,3	00	0,0	03	20,0
De 7 a 9 variedades	02	18,2	01	25,0	03	20,0
Mais de 9 variedades	00	0,0	03	75,0	03	20,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 14 demonstra que apenas 20 % das empresas pesquisadas apresentam extensão da linha de produtos de conservas vegetais superior a 10 variedades. Enquanto a totalidade das empresas pertencentes ao Grupo I processam até 9 variedades, as classificadas no Grupo II processam no mínimo 7 tipos diferentes de conservas. Neste sentido, verifica-se uma relação bastante acentuada entre os volumes processados de matérias-primas e a extensão da linha

de produtos de conservas, bem como entre o período de operação da empresa e o número de variedades processadas. Isto é, as quatro empresas do Grupo II operam o ano inteiro e processam maior número de variedades. Da mesma forma, as empresas que processam maior volume de produção são aquelas que trabalham com maior número de variedades. Por outro lado, o volume de matérias-primas processadas também é diretamente proporcional ao período de operação das empresas.

#### 4.15 - Utilização da Capacidade Produtiva

TABELA 15

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 12 (a estrutura produtiva atual permitiria ampliar a quantidade produzida e processar outras variedades de conservas), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Não	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A totalidade das empresas pesquisadas manifestaram que trabalham com capacidade ociosa, isto é, apresentam capacidade de produção dos equipamentos e instalações em condições de responder às exigências de maior volume de quantidade processadas e/ou de variedades, sem existir a necessidade de investimentos adicionais em capital fixo. Embora as economias de escalas devam ser distinguidas da utilização da capacidade produtiva, a redução da ociosidade dos equipamentos ratearia os custos fixos das instalações existentes e do pessoal envolvido por um maior volume de produção, conduzindo a custos unitários de fabricação decrescentes. Dessa forma, as empresas do setor não apresentam

possibilidades de praticar escalas mais adequadas, em decorrência da limitação à ampliação da produção.

#### 4.16 - Limitações à Ampliação da Linha de Produtos

TABELA 16

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 13 (motivo para não proceder aumento da produção e/ou ampliação da linha de produtos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Falta de mercado	04	36,4	02	50,0	06	40,0
Falta de capital	03	27,2	01	25,0	04	26,7
Falta de matéria-prima	04	36,4	01	25,0	05	33,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Com relação aos fatores que limitam a ampliação da linha de produtos, as empresas pesquisadas alegaram em maior número, o aspecto falta de mercado, evidenciando que o setor atravessa um período de contração de suas vendas. Em segundo lugar, salientam a falta de matéria-prima de origem vegetal, inferindo-se dificuldades de abastecimento quantitativo e qualitativo. Outro aspecto também mencionado foi a falta de capital de giro, evidenciando uma certa descapitalização por parte das empresas. Quanto ao comportamento dos dois grupos de empresas com relação à variável analisada, percebe-se que a falta de mercado é um motivo que encontra-se mais presente nas empresas do Grupo II, enquanto que as do grupo I encontra-se equilibradamente distribuídas em relação aos três fatores principais apontados na pesquisa.

#### 4.17 - Fontes de Diferenciação dos Produtos

TABELA 17

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 14 (a empresa apresenta patentes em relação à marca ou aos processos industriais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim, marca	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Não	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 17, a totalidade das empresas pesquisadas apresentam patentes em relação à marca dos produtos. Embora uma parcela considerável das empresas trabalhe com subcontratação industrial, mais especificamente como prestadoras de serviços, a existência da marca demonstra uma tentativa de identificação ou individualização dos produtos em relação à concorrência. Entretanto, a diferenciação não pode ser compreendida exclusivamente pela existência de patentes em relação à marca, pois ela provém de um conjunto de atividades que a empresa executa, desde a aquisição de matéria-prima, passando pelo processo produtivo, até o relacionamento com os clientes. Neste sentido, embora a questão formulada envolvesse aspectos relativos aos processos industriais, as empresas pesquisadas manifestaram-se unicamente em relação à marca.

#### 4.18 - Padrões de Qualidade dos Produtos

TABELA 18

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 15 (qual a qualidade relativa dos produtos da empresa em relação à concorrência), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Superior	01	9,1	01	25,0	02	13,3
Equivalente	08	72,7	03	75,0	11	73,4
Inferior	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 18, 74% das empresas pesquisadas manifestaram não existir diferenças significativas entre os produtos fabricados pelas diversas empresas da indústria de conservas vegetais. Nesse sentido, existe uma forte concentração de empresas, tanto do Grupo I quanto do II, que escolheram a alternativa equivalente, sendo os percentuais observados extremamente semelhantes na distribuição agregada e nos diferentes grupos de empresas. Ademais, em função da tecnologia tradicional de produção adotada no setor, os produtos das diferentes empresas parecem ser extremamente homogêneos, não havendo significativa diferenciação da qualidade dos mesmos, de acordo com os dados pesquisados. Por outro lado, o regime de subcontratação industrial praticado de forma generalizada por parte das empresas, já fornece indícios sobre a uniformidade dos produtos processados na indústria de conservas vegetais de Pelotas.

#### 4.19 - Padrões de Diferenciação dos Produtos

TABELA 19

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 16 (existe marcante diferenciação dos produtos em termos de tecnologia, canais de distribuição, embalagens e publicidade, que resultem em nítida distinção em relação à concorrência local), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Não	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa pela Tabela 19, a totalidade das empresas afirmaram que não existe uma nítida distinção dos produtos fabricados pelas empresas pesquisadas, em termos de tecnologia, canais de distribuição, embalagens e publicidade. Em realidade, o produto conservas vegetais é extremamente homogêneo, não havendo diferenças qualitativas ou de processos industriais que os individualizem de forma particular. Isto é, não existe uma marcante diferenciação dos produtos derivada de singularidades na execução das atividades das empresas, havendo, unicamente, sua individualização através do rótulo (marca).

#### 4.20 - Segmentação de Mercado

TABELA 20

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 17 (as vendas da empresa se destinam a um mercado específico e que tipo de mercado), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim, segmento exigente	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Sim, segmento popular	01	9,1	00	0,0	01	6,7
Não	08	72,7	04	100,0	12	80,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A maioria das empresas consultadas afirmaram não destinar suas vendas a um mercado específico, seja geográfico ou por categorias de consumidores. Entretanto, duas manifestaram que direcionam seus produtos para segmentos de consumidores mais exigentes, o que implica em produtos de maior qualidade e preço. Neste sentido, verifica-se uma incongruência das posições desses empresários, uma vez que não percebem diferenças significativas de qualidade entre seus produtos e os da concorrência, bem como os preços praticados são semelhantes aos das demais empresas. Essa constatação observa-se a partir do cruzamento dos dados das Tabelas 19 e 21. De outro lado, já que as diferenças não se situam no plano da qualidade real, as empresas que buscam a estratégia de segmentação do mercado através da qualidade teriam que explorar aspectos relativos às percepções dos consumidores sobre a superioridade dos produtos, mediante sistemas de informações publicitários. Novamente, as posições manifestadas pelas empresas não são confirmadas por suas ações práticas, uma vez que não dedicam recursos para investimentos no que concerne a promoção de vendas.

#### 4.21 - Preços Relativos dos Produtos

TABELA 21

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 18 (os preços dos produtos em relação à concorrência local são), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Superiores	00	0,0	02	50,0	02	13,3
Equivalentes	09	81,8	02	50,0	11	73,4
Inferiores	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 21 demonstra que a maioria das empresas pesquisadas praticam preços semelhantes. Esse comportamento é particularmente encontrado nas empresas pertencentes ao Grupo I, que em sua quase totalidade afirmaram ter preços equivalentes aos da concorrência local. Entretanto, duas empresas destacaram praticar preços inferiores, tendo características de operação diferenciadas das demais. Uma delas é decorrente de integração vertical para frente e a outra trabalha em regime de cooperação com a anterior, arrendando suas instalações industriais. Por outro lado, duas empresas classificadas no Grupo II revelaram possuir preços superiores aos da concorrência. Dois aspectos merecem a atenção neste caso específico: o primeiro explicaria preços superiores através da melhor qualidade ou tecnologia dos produtos. O segundo, que as empresas teriam já ultrapassado as economias de escala do setor conserveiro em função de suas dimensões, apresentando neste sentido, rendimentos decrescentes. Em realidade, as que manifestaram ter preços superiores são exatamente as de maior processamento de matérias-primas. Como a qualidade dos produtos não apresenta marcada diferença entre as empresas, poder-se-ia afirmar provisoriamente que essas empresas ultrapassaram as economias de escala, obtendo rendimentos decrescentes. Isto é, a redução dos custos de fabricação proporcionada pela produção de maior quantidade de produtos estaria sendo mais

do que compensada por custos operacionais e administrativos necessários para dar sustentação ao volume fabricado.

#### 4.22 - Classes de Clientes

TABELA 22

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 19 (quais as classes de clientes da empresa-EM), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Atacadistas	08	29,6	04	33,3	12	30,8
Supermercados	09	33,3	04	33,3	13	33,3
Armazéns	05	18,5	03	25,0	08	20,5
Indústria alimentar	03	11,1	01	8,4	04	10,3
Indústrias conservas	02	7,5	00	0,0	02	5,1
Total	27	100,0	12	100,0	39	100,0

A Tabela 22 revela a predominância de clientes da classe atacadistas e supermercados. Isto é, aproximadamente 64 % das vendas da indústria de conservas vegetais de Pelotas se destinam para essas duas classes de clientes. Quanto às diferenças existentes entre os dois grupos de empresas, observa-se que as empresas classificadas no Grupo I realizam maiores transações com a Indústria Alimentar e com as demais Indústrias de Conservas, como era de se esperar, através da prestação de serviços industriais, fato este evidenciado pela subcontratação industrial existente no setor.

#### 4.23 - Nível de Exigência dos Clientes

TABELA 23

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 20 (quais as principais exigências dos clientes-EM), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Prazo de entrega	06	42,9	04	33,3	10	38,5
Preço	05	35,7	04	33,3	09	34,6
Uniformidade do produto	03	21,4	04	33,4	07	26,9
Total	14	100,0	12	100,0	26	100,0

Questionadas as empresas sobre as principais exigências dos clientes, salientaram que o prazo de entrega e os preços dos produtos são os aspectos mais importantes para efetivação do processo de venda. Afirmaram também, em menor proporção, que a uniformidade do produto joga um papel importante, mas não como os dois aspectos anteriores. Em termos de grupos de empresas a percepção é um pouco diferente. As empresas do Grupo I atribuem diferentes percepções a cada um dos aspectos apresentados, enquanto as do Grupo II, manifestam-se igualmente em relação aos três aspectos. Em realidade, essa constatação evidencia que a qualidade dos produtos elaborados pelas empresas é percebida de forma equivalente por parte dos clientes, tornando os produtos perfeitamente substituíveis.

#### 4.24 - Fatores Limitantes à Comercialização

TABELA 24

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 21 (quais os fatores que constituem problemas à comercialização-EM), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Concorrência local	08	44,5	04	30,8	12	38,7
Margem de lucro dos distribuidores	04	22,2	02	15,4	06	19,4
Qualidade do produto	02	11,1	03	23,1	05	16,1
Preço	02	11,1	03	23,1	05	16,1
Concorrência externa	02	11,1	01	7,6	03	9,7
Total	18	100,0	13	100,0	31	100,0

Dentre os fatores que constituem problemas à comercialização, as empresas apontaram em maior proporção a concorrência local, com 38,7 % das indicações gerais. Tanto no Grupo I, quanto no Grupo II, o fator considerado mais importante foi justamente os aspectos ligados à concorrência local, embora com menor intensidade das empresas do Grupo II. Ademais, o segundo aspecto relacionado como dificuldade à comercialização são as margens de lucro dos distribuidores, enfatizando de certa forma a vulnerabilidade do setor frente aos compradores da indústria.

#### 4.25 - Fatores Condicionantes da Falta de Demanda

TABELA 25

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 22 (quais os fatores que condicionam a falta de demanda-EM), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Conjuntura econômica	08	61,5	04	57,1	12	60,0
Custo de produção	01	7,7	02	28,6	03	15,0
Excesso de produção	02	15,4	01	14,3	03	15,0
Marca não tradicional	02	15,4	00	0,0	02	10,0
Total	13	100,0	07	100,0	20	100,0

Como se observa na Tabela 25, as empresas manifestaram que um dos principais fatores condicionantes da falta de procura está relacionada à conjuntura econômica desfavorável. Isto é, que grande parte dos problemas da falta de demanda são explicados pelo baixo poder aquisitivo da população. Os

custos de produção são também alegados como um dos fatores restritivos à demanda. Entretanto este fator é apreendido de forma diferenciada entre os dois grupos de empresas. Enquanto as empresas situadas no Grupo I manifestaram a proporção de 7,7 % das indicações, as empresas do Grupo II apresentaram 28,6 % das indicações para este aspecto. De outro lado, a percepção de custos de produção superiores junto às empresas do Grupo II, consubstancia as inferências realizadas quando da análise da Tabela 21, que as empresas maiores estariam praticando custos de produção superiores às classificadas no Grupo I.

#### 4.26 - Comercialização no Mercado Externo

TABELA 26

Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 23 (a empresa comercializa no mercado externo), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	00	0,0	04	100,0	04	26,7
Não	11	100,0	00	0,0	11	73,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 26 reflete as diferenças existentes entre as empresas do Grupo I e Grupo II, quanto à comercialização no mercado externo. A totalidade das empresas classificadas no Grupo I não efetua operações com o exterior, enquanto que as empresas do grupo II, em sua totalidade efetua operações no mercado externo. Independente dos volumes comercializados no exterior, essa constatação evidencia a potencialidade de ampliação do mercado para as empresas, apesar das restrições tecnológicas e de estrutura produtiva existentes.

#### 4.27 - Fatores que Impedem a Ampliação das Exportações

TABELA 27

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 24 (quais os fatores que impedem o aumento das exportações-EM), segundo empresas exportadoras.

RESPOSTAS	Referências	%
Qualidade da matéria-prima	04	28,6
Preços elevados	03	21,4
Elevado custo da matéria-prima	03	21,4
Preços internos vantajosos	02	14,3
Proteção de mercados	02	14,3
Total	14	100,0

A Tabela 27 demonstra que o fator apontado com maior incidência para ampliação das exportações está associado a qualidade da matéria-prima empregada. Essa importância atribuída reflete a impossibilidade de proceder melhorias nos insumos de origem vegetal a partir dos processos industriais, diferentemente de outros setores de transformação. Os preços dos produtos e o elevado custo das matérias-primas também foram apontados como fatores importantes para adquirir posição mais competitiva junto ao comércio internacional.

#### 4.28 - Evolução da Indústria

TABELA 28

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 25 (período de ingresso da empresas no mercado de conservas vegetais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Antes de 1970	04	36,4	03	75,0	07	46,7
De 1970 a 1980	06	54,5	01	25,0	07	46,7
Após 1980	01	9,1	00	0,0	01	6,6
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 28, a indústria de conservas vegetais de Pelotas é constituída, em sua quase totalidade, por empresas que ingressaram no mercado em período anterior a 1980. Das quinze empresas pesquisadas, somente uma foi constituída a partir de 1980, sugerindo duas considerações básicas: a primeira, indica que o setor vem exercendo pouca atratividade sobre a economia da região, principalmente no período posterior a 1980. A segunda, que no período posterior a 1980, as empresas desenvolveram fortes barreiras de entradas que impediram o ingresso de novas empresas. Entretanto, essa segunda assertiva estaria condicionada à existência de elevadas economias de escala, forte diferenciação dos produtos e vantagens absolutas de custos entre as empresas, a fim de se manifestarem como fatores impeditivos ao ingresso de novas empresas. Neste sentido, verifica-se pelos dados analisados anteriormente que a indústria apresenta frágeis barreiras de entrada, significando que a não entrada de concorrentes deve-se muito mais à perda do dinamismo da indústria, do que propriamente, às estratégias defensivas utilizadas pelas empresas que compõem a indústria. No entanto, uma empresa pertencente ao Grupo I ingressou no mercado justamente no período a partir de 1980. Essa empresa, em realidade, é fruto da integração vertical para frente, justificando sua introdução no mercado pela desaceleração da demanda de seus produtos agrícolas e havendo, assim, a oportunidade de operar no setor industrial pelo excedente agrícola.

Por outro lado, confrontando os dados obtidos na pesquisa com trabalho desenvolvido pela Fundação de Ciência e Tecnologia<sup>28</sup>, verifica-se uma drástica redução do número de empresas nos últimos vinte anos, uma vez que a indústria

28 . Fundação de Ciência e Tecnologia, op. cit., pag. 16.

de conservas contava com 57 estabelecimentos em operação no ano de 1973. Embora a redução no número de empresas tenha significado uma alteração na estrutura industrial, ela pode não representar a perda do dinamismo do setor, desde que as parcelas de mercado abandonadas pelas empresas que saíram fossem absorvidas pelas empresas em operação. No entanto, o setor atravessa uma retração sensível de mercado, conforme pode ser observado pelo decréscimo na industrialização do pêssego<sup>29</sup>, o principal produto do setor de conservas de Pelotas.

#### 4.29 - Entrada de Concorrentes no Mercado

TABELA 29

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 26 (principal motivo para a não entrada de concorrentes no mercado nos últimos 5 anos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Baixa atratividade	08	72,7	04	100,0	12	80,0
Capitais fixos	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Número concorrentes	01	9,1	00	0,0	01	6,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 29, a grande maioria das empresas consultadas sobre o principal motivo para não entrada de concorrentes no mercado declara que o setor vem exercendo pequena atratividade junto às atividades econômicas da região. Essa percepção é compartilhada tanto pelas empresas do Grupo I, quanto do Grupo II. Entretanto, essas últimas atribuem maior ênfase a esse aspecto. Também foram arroladas os aspectos relativos a necessidade de capital

<sup>29</sup> . Sindicato da Indústria de Doces e Conservas Alimentícias de Pelotas. Diagnóstico da Indústria de Conservas. Pelotas, 1992, pag. 4.

fixo e a quantidade excessiva de concorrentes localizados na região, porém com indicações pouco significativas.

#### 4.30 - Saída de Concorrentes do Mercado

TABELA 30

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 27 (principal motivo para a saída de concorrentes do mercado nos últimos 5 anos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Baixa rentabilidade	06	54,5	03	75,5	09	60,0
Conjuntura econômica	02	18,2	01	25,0	03	20,2
Falta de capitais	01	9,1	00	0,0	01	6,6
Problemas gerenciais	01	9,1	00	0,0	01	6,6
Número concorrentes	01	9,1	00	0,0	01	6,6
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 30 apresentada reforça os resultados obtidos na anterior, enfatizando que a baixa rentabilidade do setor tem proporcionado inclusive a saída de empresas do mercado. Embora as opiniões neste quadro estejam com uma distribuição menos concentrada, as empresas do Grupo I e II percebem com intensidade semelhante a falta de rentabilidade do setor.

#### 4.31 - Abastecimento de Matéria-Prima

TABELA 31

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 28 (o abastecimento de matéria-prima de origem vegetal é realizado através), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Pequenos produtores	06	54,5	01	25,0	07	46,7
Empresas agrícolas	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Ambos	03	27,3	03	75,0	06	40,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

O abastecimento de matérias-primas de origem vegetal é processado em maior proporção através de pequenos produtores rurais. Isto é, 54,5 % das empresas do Grupo I e 25 % do Grupo II são abastecidas unicamente por pequenos produtores rurais. As duas empresas que se abastecem de empresas agrícolas são as que trabalham em regime cooperativo, sendo uma delas decorrente de processo de integração vertical para frente. As demais empresas recorrem tanto aos pequenos produtores quanto a empresas agrícolas, para viabilizarem seu abastecimento.

#### 4.32 - Principais Problemas de Abastecimento

TABELA 32

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 29 (quais os principais problemas verificados no abastecimento de matérias-primas de origem vegetal-EM), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Qualidade	11	33,4	04	33,3	15	33,3
Preços	08	24,2	04	33,3	12	26,7
Escassez	08	24,2	03	25,0	11	24,4
Sazonalidade	06	18,2	01	8,4	07	15,6
Total	33	100,0	12	100,0	45	100,0

Dentre os principais problemas de abastecimento salientados pelas empresas pesquisadas, a qualidade da matéria-prima é apontada com maior número de indicações. Neste sentido, os padrões de qualidade da matéria-prima não estão adequados ao processo industrial, sendo um dos aspectos motivadores

das empresas situadas no Grupo II, realizarem o processo de integração vertical para trás, como foi analisado na Tabela 3 - Integração Vertical. Os itens preços e escassez das matérias-primas mereceram indicações significativas, da ordem de 26,7 e 24,4 %, respectivamente.

#### 4.33 - Negociação de Preços

TABELA 33

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 30 (os preços das matérias-primas são negociados antecipadamente), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Não	09	81,8	04	100,0	13	86,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 33, a maioria das empresas pesquisadas não negocia preços antecipadamente com os produtores, aguardando o momento da safra para efetivar contatos relativos ao abastecimento. Em realidade, esse aspecto revela um comportamento típico de insumos marcadamente sazonais, onde a expectativa da safra agrícola determina os níveis de preços a serem praticados no mercado.

#### 4.34 - Formas de Negociação

TABELA 34

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 31 (qual a forma de negociação dos preços das matérias-primas de origem vegetal), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Com produtor	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Indústria/produtores	09	81,8	04	100,0	13	86,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A forma de negociação de preços das matérias-primas predominante é através do Sindicato da Indústria de Doces e Conservas Alimentícias com o Sindicato dos Produtores Rurais, que estabelecem preços mínimos a serem praticados em cada safra agrícola. Entretanto, essa negociação depende em grande parte do poder de organização sindical e das alternativas de suprimento existentes para a indústria, bem como da comercialização "in natura" dos produtos agrícolas.

De outro lado, apenas duas empresas manifestaram que negociam individualmente com os produtores, sendo uma decorrente de processo de integração vertical para frente, isto é, apresenta produção agrícola própria, e a outra trabalha em regime cooperativo com a anterior, justificando a não negociação de preços através dos sindicatos.

#### 4.35 - Nível de Organização dos Produtores

TABELA 35

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 32 (qual o nível de organização sindical dos produtores rurais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Elevado	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Moderado	04	36,4	01	25,0	05	33,3
Baixo	05	45,4	03	75,0	08	53,4
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 35, o poder de organização sindical dos produtores rurais é percebido pelos empresários do setor como baixo. Isto é, 53,4 % das empresas pesquisadas consideram baixo o nível de organização dos produtores rurais. Esse aspecto poderia conduzir a negociações mais vantajosas por parte dos estabelecimentos industriais. Entretanto, um dos aspectos salientados com bastante ênfase nos problemas de abastecimento ( Tabela 32) foi, justamente, os preços das matérias-primas de origem vegetal.

#### 4.36 - Procedência das Matérias-Primas

TABELA 36

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 33 (qual a procedência das matérias-primas de origem vegetal, em toneladas).

RESPOSTAS	Volume de matérias-primas nas últimas três safras	%
Região de Pelotas	24.921	83,0
Outros Estados	4.804	16,1
Exterior	300	0,9
Total	30.025	100,0

A Tabela 36 evidencia que 83 % das matérias-primas de origem vegetal processadas na indústria de conservas procedem da região de Pelotas. Isto é, os pequenos produtores rurais, as empresas agrícolas e a produção própria de algumas empresas conserveiras são responsáveis pela maior parte do abastecimento, restando 16,1 % para produtores de outras Unidades da Federação e, apenas 0,9 % de importações.

#### 4.37 - Poder de Negociação dos Fornecedores Industriais

TABELA 37

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 34 (como classificaria o poder de negociação exercido pelos fornecedores industriais, principalmente de embalagens primárias e secundárias), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Elevado	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Moderado	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Baixo	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

As empresas pesquisadas manifestaram em sua totalidade o grande poder de negociação exercido pelos fornecedores industriais, notadamente do setor de embalagens primárias e secundárias. Por pertencerem a setores oligopolizados da economia, os fornecedores industriais fixam preços e condições de

comercialização de seus produtos, sem serem influenciados pelas políticas das empresas da indústria de conservas, reduzindo, assim, as possibilidades de capturar situações vantajosas em relação aos insumos.

#### 4.38 - Articulação Produtor/Indústria

TABELA 38

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 35 (a empresa presta algum tipo de assistência aos produtores rurais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Venda sementes	02	18,2	01	25,0	03	20,0
Venda fertilizante	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Adiantamentos	03	27,3	01	25,0	04	26,7
Serviços técnicos	00	0,0	02	50,0	02	13,3
Não	04	36,3	00	0,0	04	26,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 38, das quinze empresas pesquisadas, onze fornecem algum tipo de assistência aos produtores rurais, desde a venda de sementes até serviços técnicos especializados. Entretanto, somente duas empresas do Grupo II manifestaram realizar serviços técnicos junto aos produtores rurais, com vistas à melhoria da qualidade e produtividade agrícola.

Apesar do abastecimento qualitativo e quantitativo de matérias-primas se constituir em ponto de estrangulamento à expansão e melhoria da qualidade dos produtos industrializados, os dados apresentados demonstram a limitada ação empresarial no sentido de contornar um dos problemas mais graves da indústria local.

#### 4.39 - Desenvolvimento de Projetos Conjuntos - Abastecimento Agrícola

TABELA 39

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 36 (a empresa desenvolve convênios/projetos/programas sistemáticos em conjunto com os produtores rurais/instituições de pesquisa e/ou extensão rural), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Não	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Embora as empresas pesquisadas tenham manifestado prestar algum tipo de assistência técnica aos produtores rurais, essas ações não se desenvolvem de forma integrada com instituições de pesquisa e extensão rural (Tabela 39). Apesar da região dispor de importantes instituições no campo da pesquisa agrícola (EMBRAPA) e da extensão rural (EMATER), as empresas se limitam a desenvolver programas de assistência técnica, que se resumem à simples venda de sementes apropriadas e a um número limitado de agrônomos que realizam visitas esporádicas aos produtores rurais, a fim de prestar aconselhamento técnico.

#### 4.40 - Desenvolvimento de Projetos Conjuntos - Abastecimento Industrial

TABELA 40

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 36.1 (a empresa desenvolve convênios/projetos/programas sistemáticos em conjunto com fabricantes de equipamentos e/ou insumos industriais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Não	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A exemplo dos programas conjuntos vinculados aos produtores agrícolas e organismos de pesquisa/extensão rural, as empresas não desenvolvem nenhum tipo de trabalho em regime de cooperação com os fornecedores de insumos industriais e/ou fabricantes de máquinas e equipamentos. Nem mesmo visitas técnicas sistemáticas foram relacionadas pelas empresas, com vistas a buscar informações atualizadas sobre os equipamentos e processos industriais disponíveis.

#### 4.41 - Nível de Organização dos Empregados do Setor

TABELA 41

Distribuição de freqüências das respostas à pergunta 37 (qual o nível de organização sindical dos empregados do setor de conservas), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Elevado	03	27,2	00	0,0	03	20,0
Moderado	04	36,4	00	0,0	04	26,7
Baixo	04	36,4	04	100,0	08	53,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

As empresas do Grupo II julgam o nível de organização dos empregados do setor baixo, em sua totalidade. As empresas do Grupo I, por apresentarem menores dimensões, apresentam distribuição equilibrada em relação a esse aspecto. De uma forma geral, o nível de organização dos trabalhadores do setor de conservas vegetais de Pelotas é encarado pelas empresas como baixo.

#### 4.42 - Intensidade da Concorrência

TABELA 42

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 38 (como classificaria a concorrência local), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Elevada	05	45,5	01	25,0	06	40,0
Moderada	06	54,5	03	75,0	09	60,0
Baixa	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 42 demonstra que as opiniões dos empresários sobre a intensidade da concorrência refletem uma posição de moderada para elevada. Isto é, 60 % das empresas pesquisadas indicaram haver uma concorrência moderada na indústria local, não havendo manobras ou posturas agressivas no que concerne ao aumento na participação no mercado. Embora a quase totalidade das empresas pertencentes ao Grupo II tenha salientado haver uma concorrência moderada, as empresas do Grupo I se dividem com relação a esse aspecto. Em realidade, as empresas menores encontram-se em posições menos vantajosas em relação à concorrência, não somente pelo caráter de prestadoras de serviços que assumem, quanto também em relação à negociação com os compradores da indústria, fornecedores de matéria-prima e organização sindical dos empregados do setor. Por outro lado, apesar das empresas classificadas no Grupo II perceberem a intensidade da concorrência como moderada, uma das principais causas da dificuldade de comercialização apontadas por elas na Tabela 24 deve-se, justamente, à oferta excessiva dos concorrentes do setor.

#### 4.43 - Regulamentações Legais

TABELA 43

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 39 (existem normas ou regulamentos legais que dificultam o funcionamento do setor), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Não	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A Tabela 43 demonstra que os empresários do setor não identificam nenhuma norma ou regulamento legal que proporcione dificuldades ao funcionamento do setor. Apesar de existir algumas exigências técnicas ao funcionamento de unidades industriais por parte do órgão do meio ambiente estadual, essas normas parecem não apresentar nenhum impacto sobre as atividades produtivas das empresas.

#### 4.44 - Infra-Estrutura Física e Técnica

TABELA 44

Distribuição de frequências das respostas à pergunta 40 (Quais os principais problemas relativos a infra-estrutura física e técnica-EM), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Energia elétrica	05	22,8	01	12,5	06	20,0
Tecnologia e pesquisa	03	13,6	03	37,5	06	20,0
Crédito equipamento	03	13,6	03	37,5	06	20,0
Crédito produtor	04	18,2	01	12,5	05	16,7
Vias de acesso	04	18,2	00	0,0	04	13,3
Assistência técnica	03	13,6	00	0,0	03	10,0
Total	22	100,0	08	100,0	30	100,0

Como se observa na Tabela 44, os problemas de infra-estrutura física e técnica do setor estão igualmente distribuídos entre problemas de fornecimento de energia, tecnologia e pesquisa e linhas de financiamento de máquinas e equipamentos. No entanto, as questões relativas à tecnologia e pesquisa e linhas de financiamento parecem entrar em conflito com a existência, na própria região, de instituições de pesquisa e extensão, bem como pelos programas de incentivos fiscais e linhas de crédito disponíveis ao nível estadual e federal.

#### 4.45 - Organização da Produção

TABELA 45

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 41 (a empresa possui sistemática formal de planejamento e controle da produção), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim, tradicionais	03	27,3	04	100,0	07	46,7
Não, visuais	08	72,7	00	0,0	08	53,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 45, as maiores empresas do setor manifestaram possuir sistemática formal de planejamento e controle da produção, baseadas em controles tradicionais de quantidades produzidas. As empresas menores, em

função dos volumes de produção, alegaram não existir necessidade de burocratizar o sistema produtivo, justificando que para as dimensões da empresa, os controles visuais são suficientes.

#### 4.46 - Manutenção

TABELA 46

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 42 (a empresa desenvolve programas de manutenção de equipamentos e instalações), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim, preventivo	09	81,8	04	100,0	13	86,7
Sim, corretiva	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Não	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Pela Tabela 46 observa-se a preocupação das empresas com a manutenção dos equipamentos e instalações industriais. Isto é, a grande maioria das empresas realiza manutenções preventivas, refletindo a preocupação com o funcionamento dos equipamentos e instalações principalmente nos períodos de safra. Outro aspecto importante a destacar refere-se à idade média elevada dos equipamentos do aparelho produtivo, que reforça o interesse pela realização de manutenções preventivas.

#### 4.47 - Equipes de Manutenção

TABELA 47

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 42.1 (a empresa dispõe de equipes de manutenção permanente), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	08	72,7	04	100,0	12	80,0
Não	03	27,3	00	0,0	03	20,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Pela Tabela 47, verifica-se que a maioria das empresas apresenta equipe de manutenção permanente durante todo o período de operação. Mesmas aquelas que não operam o ano inteiro, manifestaram que mantém sua equipe de manutenção vinculada à empresa, com vistas a processar serviços de conservação dos equipamentos. Apenas três empresas do Grupo I revelaram não possuir equipes de manutenção permanente, em função da quantidade de produtos processada e do reduzido tempo de operação durante o ano.

#### 4.48 - Organização Administrativa

TABELA 48

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 43 (a empresa desenvolve programas de racionalização da produção e administrativa, baseados no controle e na redução de custos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sistematicamente	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Eventualmente	02	18,2	04	100,0	06	40,0
Não	07	63,6	00	0,0	07	46,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

As empresas consultadas sobre se desenvolvem programas de racionalização e redução de custos informaram, em sua quase totalidade, que não os realizam de forma sistemática. As empresas do Grupo II manifestaram realizar eventualmente tais programas, enquanto que a maioria das pertencentes ao Grupo I não os desenvolvem. Em realidade, os esforços no sentido da redução dos custos de produção parecem não estar localizados dentro das empresas conserveiras, ou porque apresentam seus sistemas de produção inteiramente racionalizados, ou talvez porque atribuam maior importância à formação de custos sob o ponto de vista externo, isto é, pela aquisição de insumos de origem vegetal e industrial.

#### 4.49 - Logística Interna

TABELA 49

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 44 (a empresa dispõe de políticas de compras, gestão e armazenagem de materiais e insumos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim, para insumos industriais	03	27,3	04	100,0	07	46,7
Não	08	72,7	00	0,0	08	53,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A maioria das empresas manifestou não possuir políticas definidas com relação à aquisição de materiais e insumos, de gestão dos estoques e armazenagem dos materiais. Em realidade, as decisões de aquisição e armazenagem estão condicionadas às circunstâncias conjunturais e sazonais da safra agrícola, não relacionando-se com o planejamento estratégico antecipado das atividades vinculadas à logística interna das empresas. Entretanto, as

empresas do Grupo II manifestaram apresentar políticas atinentes à logista interna, em termos de controles de insumos industriais.

#### 4.50 - Desenvolvimento de Produtos

TABELA 50

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 45 (a empresa realiza estudos de desenvolvimento de novos produtos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sistematicamente	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Eventualmente	05	45,5	04	100,0	09	60,0
Não	04	36,3	00	0,0	04	26,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

As empresas consultadas sobre realização de estudos de desenvolvimento de novos produtos manifestaram em sua maioria que efetivam tais atividades eventualmente. Em realidade, as únicas empresas que revelaram desenvolver estudos sistemáticos, realizam no sentido de incorporar maior número de variedades a sua linha de produtos, não havendo a busca de diferenciação dos produtos em relação à concorrência. São justamente as empresas pertencentes ao Grupo I que vislumbram oportunidade de ampliar seu mercado através da incorporação de novas variedades de produtos.

#### 4.51 - Padrões de Alterações nos Produtos

TABELA 51

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 46 (qual a frequência de alteração dos produtos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Periodicamente	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Sem padrões regulares	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 51, as empresas em sua totalidade informaram que as alteração dos produtos não obedecem a padrões regulares. Embora duas empresas do Grupo I tenham manifestado desenvolverem estudos sistemáticos para lançamento de novos produtos, não se processam alterações periódicas em seus produtos.

#### 4.52 - Lançamento de Novos Produtos

TABELA 52

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 47 (a empresa lançou novos produtos ou variedades de conservas vegetais nos últimos 5 anos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Não	09	81,8	04	100,0	13	86,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

As empresas pesquisadas revelaram que em sua grande maioria, aproximadamente 87 %, não efetuaram ampliação de sua linha de produtos nos últimos 5 anos. Apenas duas empresas do Grupo I responderam positivamente à

questão formulada, enfatizando congruência com relação à Tabela 50 - Desenvolvimento de Produtos. Em realidade, as empresas classificadas no Grupo I não apresentam um espectro completo de variedades de conservas vegetais, como é o caso das situadas no Grupo II. Dessa forma, é bastante natural que ocorram tais ampliações nessas empresas, ainda mais quando a capacidade instalada permite processar outras variedades e encontra-se sub-utilizada.

#### 4.53 - Gerenciamento da Qualidade

TABELA 53

Distribuição de freqüência das respostas à pergunta 48 (a empresa segue normas e padrões internacionais de qualidade quando da fabricação dos produtos), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Sim	00	0,0	02	50,0	02	13,3
Não	11	100,0	02	50,0	13	86,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Quanto ao aspecto gerenciamento da qualidade verifica-se que apenas duas empresas pertencentes ao Grupo II seguem normas internacionais para a industrialização de conservas vegetais. Entretanto, essas normas não são praticadas para todas as linhas de produtos, mas somente para as destinadas à exportação. Nas demais empresas pesquisadas, verifica-se que o gerenciamento da qualidade se restringe ao processo de inspeção dos produtos fabricados, utilizando-se de conjuntos de amostras e dos testes convencionais utilizados no setor de conservas. Neste sentido, em todas as empresas pesquisadas não se verificam processos de gerenciamento da qualidade com vistas a identificar ações futuras de aumento da performance da produção. Isto é, o controle se limita à produção fabricada, a fim de verificar se atende ou não as especificações, não

atuando nas verdadeiras causas dos problemas que são os processos industriais. Dessa constatação, verifica-se o reduzido esforço praticado pelas empresas para elevar seus padrões de qualidade e produtividade do setor produtivo.

#### 4.54 - Grau de Conhecimento dos Consumidores Finais

TABELA 54

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 49 (qual o grau de conhecimento dos consumidores finais), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Bom	01	9,1	01	25,0	02	13,3
Pouco	08	72,7	01	25,0	09	60,0
Nenhum	02	18,2	02	50,0	04	26,7
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Como se observa na Tabela 54, 86,7 % das empresas revelaram ter pouco ou nenhum conhecimento sobre os seus consumidores finais, em termos de preferências, propriedades desejáveis nos produtos, renda, estratificação social e localização geográfica. Isto é, a partir dos canais de distribuição adotados, a maioria das empresas conserveiras não tem preocupação acurada sobre as impressões dos consumidores a respeito do produto ofertado. De outro lado, apenas uma empresa classificada no Grupo I e outra no Grupo II revelaram ter suficiente conhecimento sobre a distribuição de suas vendas e os comportamentos dos consumidores finais. Neste sentido, verifica-se uma dificuldade adicional das empresas em adaptar seus produtos no mercado, a fim de satisfazer as necessidades e características peculiares dos seus clientes.

#### 4.55 - Avaliação de Potencial de Mercado

TABELA 55

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 50 (quais as maneiras que a empresa utiliza para avaliar o potencial de mercado), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Por representantes	02	18,2	02	50,0	04	26,7
Pesquisa de mercado	01	9,1	00	0,0	01	6,7
Não avalia	08	72,7	02	50,0	10	66,6
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

A avaliação do potencial de mercado, quando existe, é processada preferencialmente por representantes das empresas, sendo a pesquisa de mercado indicada apenas por uma empresa pertencente ao Grupo I. De outro lado, se verifica que as empresas situadas no Grupo II, que apresentam uma estrutura administrativa e técnica mais refinada, utilizam-se das mesmas formas de avaliação das empresas pertencentes ao Grupo I, enfatizando limitado alcance gerencial e políticas de marketing estreitas em relação às empresas de menor porte.

#### 4.56 - Promoção de Produtos

TABELA 56

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 51 (quais as ferramentas promocionais utilizadas pela empresa), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Pessoal de vendas	11	100,0	04	100,0	15	100,0
Promoção de vendas	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Propaganda	00	0,0	00	0,0	00	0,0
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Em termos de promoção dos produtos, a totalidade das empresas pesquisadas manifestou utilizar o expediente de pessoal de vendas, não empregando outras ferramentas promocionais do tipo promoção de vendas e propaganda. Em relação a esse aspecto, cabe salientar que o estágio de evolução da indústria de conservas vegetais exige, em função da maturidade, investimentos em publicidade e propaganda, pela existência de produtos substitutos, podendo conduzir a alterações nos padrões de consumo dos clientes. As conservas vegetais, por serem um produto tradicional e homogêneo, necessitariam de reforços promocionais por parte das empresas, no sentido de ampliarem ou manterem sua participação no mercado, bem como proteger contra os produtos substitutos das demais indústrias de alimentação complementar.

#### 4.57 - Aspectos Institucionais

TABELA 57

Distribuição de frequência das respostas à pergunta 52 (qual a imagem dos produtos e a reputação da empresa em relação à concorrência local), segundo grupos de empresas.

RESPOSTAS	Grupo I	%	Grupo II	%	Total	%
Superior	01	9,1	03	75,0	04	26,7
Equivalente	08	72,7	01	25,0	09	60,0
Inferior	02	18,2	00	0,0	02	13,3
Total	11	100,0	04	100,0	15	100,0

Sobre as percepções dos empresários a respeito da reputação da empresa e de seus produtos, percebe-se que as situadas no Grupo II enfatizaram, em sua quase totalidade, apresentar características superiores às demais com relação aos aspectos formulados. As empresas pertencentes ao Grupo I manifestaram que apresentam condições equivalentes às demais, em termos de tradição dos produtos e de reputação no mercado. Embora tal questão apresente uma certa subjetividade, ela foi formulada com a finalidade verificar quais empresas que julgariam apresentar tais características, com vistas a explorar esse aspecto nas suas estratégias empresariais. Assim, empresas que indicaram possuir elevada tradição e reputação de seus produtos, poderiam conduzir a processos de diferenciação bastante acentuados. Entretanto, apesar de algumas empresas manifestarem que possuem tais características, elas não são aproveitadas em sua potencialidade, uma vez que a diferenciação dos produtos não é percebida em termos de qualidade, quanto também em relação às atividades internas das empresas.

## 5 - CONCLUSÕES

A descrição e análise dos resultados processados no tópico anterior permitiu relacionar diversas considerações sobre a estrutura da Indústria de Conservas Vegetais de Pelotas e os comportamentos das empresas pertencentes a este segmento industrial. Neste sentido, verifica-se a perda do dinamismo industrial ao longo do tempo, provocada pela estagnação da demanda dos produtos e pela baixa rentabilidade das empresas, ensejando a saída de inúmeras unidades do mercado e desinvestimentos por parte das existentes.

As causas da situação de baixo desempenho do setor se localizam em inúmeros aspectos, que podem ser vinculados à própria estrutura de mercado e às ações desenvolvidas pelas empresas. Esses aspectos podem ser resumidos como segue:

- Em primeiro lugar, a estrutura industrial do setor se caracteriza pela existência de empresas que possuem processos produtivos tradicionais e, conseqüentemente, de baixa intensidade tecnológica. Aliado a esse aspecto, os demais fatores de produção apresentam limitado poder de influenciar positivamente a qualidade e variedade dos produtos, principalmente em função dos problemas de abastecimento quantitativo e qualitativo verificados nas matérias-primas de origem vegetal.

- Em segundo lugar, o estudo evidenciou a presença de barreiras à entrada pouco significativas, como decorrência da ausência de economias de escala e de débeis efeitos proporcionados pela curva de experiência das empresas. A ausência de economias de escala verifica-se pela quantidade de micros e pequenas empresas que operam com escalas de produção reduzidas, durante um pequeno período do ano. As limitadas vantagens decorrentes da curva de experiência estão vinculadas à maturidade dos processos produtivos e às conservadoras políticas empresariais adotadas nas diversas áreas funcionais da

empresa, seja na comercialização, distribuição ou pesquisa, bem como devido à simplicidade dos processos produtivos.

- Em terceiro lugar, embora exista um elevado índice de concentração horizontal da indústria de Pelotas, em torno de 54,7 % dos produtos industrializados decorrem da produção das quatro maiores empresas, esse indicador não reflete o poder das empresas instaladas de influenciar decisivamente o resultado da indústria. Isto é, inexistem empresas com capacidade de atuar sobre toda a indústria, alterando as condições estruturais de mercado e da concorrência. Ademais, as empresas que apresentam maiores dimensões não possuem vantagens oriundas das transações com compradores e fornecedores. Os compradores importantes, por serem grandes atacadistas e indústrias do gênero alimentício, não proporcionam margens de negociação elevadas para as empresas conserveiras. De outro lado, os fornecedores de insumos industriais, por pertencerem a setores oligopolizados da economia, fixam preços e condições de comercialização de seus produtos sem serem influenciados pelos seus clientes.

- Além dos aspectos mencionados, a tentativa de diferenciação dos produtos da indústria baseada exclusivamente na imagem (marca), apresenta limitada influência na construção de barreiras à entrada e na elevação do poder de negociação das empresas junto aos clientes. Com relação ao impacto da diferenciação sobre as barreiras de entrada e o poder de negociação dos compradores, constatou-se na pesquisa a inexistência de nítida diferença na qualidade dos produtos, bem como nas atividades desenvolvidas pelas empresas. O próprio regime de subcontratação industrial, adotado de forma quase generalizada pelas empresas do setor, evidencia a homogeneidade dos produtos e a falta de diferenciais específicos para individualizar ou particularizar a produção de dada empresa. Dessa forma, os produtos tornam-se perfeitos substitutos, possibilitando aos compradores inúmeras possibilidades de encontrar condições

mais vantajosas, assim como ingressarem na indústria mediante a utilização de marca ou imagem própria.

- Por outro lado, existe uma forte desarticulação da indústria com o abastecimento de matéria-prima de origem vegetal. Muito embora os empresários tenham manifestado desenvolver algum tipo de assistência aos produtores rurais, esse procedimento não tem resolvido os problemas de abastecimento qualitativo, quantitativo e de variedades de matérias-primas. Em realidade, as maiores margens de manobras que os industriais apresentam sobre os fornecedores e compradores do setor, se localizam justamente em relação aos produtores rurais, pelo baixo poder de negociação exercido. Esse aspecto pode ter conduzido a negociações vantajosas para a indústria em detrimento do produtor rural, desestimulando a renovação, ampliação e introdução de novas variedades de pomares. Ademais, as instituições de pesquisa e extensão rural existentes na região não são utilizadas de forma sistemática pelas empresas industriais, com a finalidade de desenvolvimento de projetos conjuntos com os produtores rurais. Neste sentido, não são aproveitados os benefícios advindos da concentração geográfica das empresas fabricantes e dos centros produtores de matéria-prima de origem vegetal, bem como da infra-estrutura física e técnica existente na região.

Com relação aos comportamentos empresariais, verifica-se que as empresas não dispõem de habilidades ou recursos para o desenvolvimento de estratégias necessárias, com vistas a superar os problemas existentes. De uma forma geral, as empresas adotam uma postura estratégica de sobrevivência, onde as decisões centrais estão alicerçadas na redução de custos e no desinvestimento. Isto é, as políticas das empresas parecem estar mais orientadas para a redução das despesas possíveis, inclusive na promoção dos produtos, e a parada dos investimentos em capital fixo. Em outro sentido, o caráter conservador dos comportamentos empresariais, orientados exclusivamente para a produção, sem dar muita importância aos aspectos mercadológicos, indicam poucos esforços para desenvolver uma ampliação do mercado, seja no plano nacional ou

internacional, embora existam potencialidades para tal empreendimento, como foi observado através da pesquisa.

Decorrente da dificuldade de diferenciarem os produtos e da inexistência de habilidades para a segmentação de mercado, a concorrência na indústria de conservas se estabelece predominantemente pelos diferenciais de preços estabelecidos entre as diversas empresas. Embora a maioria dos estabelecimentos conserveiros tenha considerado moderada a intensidade da concorrência, o fator mais importante salientado como dificuldade para efetivação do processo de comercialização foi a excessiva concorrência local. Neste sentido, as manobras competitivas adotadas restringem-se às políticas de preços dos produtos, podendo originar grandes dificuldades para todas as empresas em função da possibilidade de conduzir a uma sensível redução das margens de lucro.

Embora a pesquisa não tenha coletado dados financeiros das empresas, ela caracterizou a falta de atratividade do setor e as necessidades de capital fixo e de giro, aspectos indicativos de baixas margens de lucro praticadas.

Por último, cabe destacar que as características centrais do setor de conservas vegetais, tais como pequena diferenciação dos produtos, qualidade irregular dos produtos, baixos investimentos em publicidade e vendas, bem como a existência de capacidade ociosa dos equipamentos, conduzem a um prognóstico da indústria como declinante, em termos de estágio do ciclo de vida. Com relação a esse aspecto, as políticas adaptativas das empresas às circunstâncias da estrutura industrial poderão provocar um processo de continuidade de saídas do mercado. A velocidade do processo de saída das empresas dependerá das barreiras à saída existentes, piorando a situação das remanescentes, em casos de processos extremamente lentos.

Assim, a mudança na estrutura industrial de conservas vegetais deve ser pautada nas ações estratégicas das empresas. Essa mudança pode advir de aspectos internos ao setor, decorrentes de manobras concorrenciais das

empresas, como também através de forças externas, mediante a introdução de regulamentações, de incorporação de inovações e de acordos comerciais e institucionais com organismos fora da indústria.

## BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, MacGraw-Hill, 1977.
- BEHRMAN, Jack N. **Política Industrial: a reestruturação internacional e as multinacionais**. Rio de Janeiro, Record, 1985.
- BOISIER, Sergio. **Técnicas de análisis regional com información limitada**. Santiago de Chile, CEPAL-ILPES, Cuadernos n. 27, 1980.
- BOYD, Hasper, Massy, Willian F. **Administração de Marketing**. São Paulo, Saraiva, 1978.
- BUZZELL, Robert D., GALE, Bradley T. **O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas**. São Paulo, Pioneira, 1991.
- FAJNZYLBER, F. **Competitividad Internacional: evolucion y lecciones**. Santiago del Chile, Revista de la Cepal, nº 36, dic. 1988.
- FERRARI, Alfonso Trujillo. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo, Macgraw-Hill, 1982.
- FREEMAN, Christopher. **The economics of industrial innovation**. 2 ed. The Mit Press, Cambridge, Massachusetts, 1982.
- FUNDAÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - CIENTEC. **Diagnóstico do Setor de Conservas Vegetais do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Avaliação da Qualidade de Conservas Vegetais**. volume I e II, Porto Alegre, 1977.
- FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA - FEE. **Panorama setorial da indústria de transformação brasileira e gaúcha**. Tomo I e II, Porto Alegre, 1981.
- FUNDAÇÃO DE PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL DE PELOTAS - FUNPURP. **Diagnóstico setorial da indústria**. Pelotas, julho/83.

- HAGUENAUER, Lia. **Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro.** Rio de Janeiro, UFRJ/IEI - Texto para Discussão nº 211, 1989.
- HOEL, Paul G. **Estatística Elementar.** São Paulo, Atlas, 1979.
- HORVAT, Branko. **Teoria de la planificación económica.** Barcelona, Oikos-tau S.A. Ediciones, 1969.
- JACQUEMIN, Alexis. **Economia Industrial Européia.** Lisboa, Edições 70, 1979.
- KLERING, Luis R. **Perfil da renda do Estado do RS em 1989: opulência e miséria de municípios e regiões".** Revista Análise, Porto Alegre, PUCRS/FCPE, v.1, nº 5, 1991.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing .** 5 ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall, 1993.
- \_\_\_\_\_. **Administração de Marketing: análise, planejamento e controle.** São Paulo, Atlas, 1979.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica .** 2 ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico .** 2 ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 2 ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- MACHLINE, Claude, SÁ MOTTA, Ivan, SCHOEPS, Wolfgang, WEIL, Kurt. **Manual de Administração da Produção.** 5 ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1980.
- NÚCLEO DE POLÍTICA E GESTÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA - USP. **Política e gestão em ciência e tecnologia.** São Paulo, Pioneira, 1986.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo, Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo, Atlas, 1991.

PERROUX, François. **Consideraciones en torno a la nacion de Polo de  
Crecimiento.** Santiago del Chile, CEPAL/ILPES, Documento CPRD-D/6, 1974.

PIORE, Michael J., SABEL, Charles F. **The Second Industrial Divide: possibilities  
for prosperity.** New York, Basic Books, Inc, Publishers, 1984.

PORTER, Michael E. **Estratégias Competitivas: técnicas para análise de  
indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um  
desempenho superior.** Rio de Janeiro, Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **The Competitive Advantage of Nations.** New York, The Free  
Press, 1990.

ROSSETI, José Paschoal. **Introdução à Economia.** 9 ed. São Paulo, Atlas, 1982.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE DOCES E CONSERVAS ALIMENTÍCIAS DE  
PELOTAS. **Diagnóstico da Indústria de Conservas.** Pelotas, 1992.

TRIPODI, Tony, FELLIN, Phillip, MEYER, Henry. **Análise da Pesquisa Social".**  
Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1975.

## ANEXOS

**ANEXO 1**

**INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

# INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA A PESQUISA SOBRE ANÁLISE DA INDÚSTRIA DE CONSERVAS VEGETAIS DE PELOTAS.

## I - Informações Gerais

1. Nome da Empresa

2. Endereço

3. Município

## II. Informações Específicas

Q.1. Quantidade de produtos processados nas últimas três safras:

		Quantidade processada em toneladas		
		89/90	90/91	91/92
R.1.1	Produtos			
R.1.N				

Q.2. A empresa atua em setores diferentes da industrialização de doces e conservas vegetais?

R.2.1 ( ) Sim

R.2.2 ( ) Não

Q.3. A empresa possui produção agrícola para consumo próprio?

R.3.1 ( ) Sim

R.3.2 ( ) Não

Q.3.1.1 Qual a principal razão para produção agrícola?

R.3.1.1 ( ) Assegurar abastecimento

R.3.1.2 ( ) Qualidade matéria-prima

R.3.1.3 ( ) Redução custos

R.3.1.4 ( ) Outras. Qual? .....

Q.3.1.2 Existe projeto de ampliação da produção agrícola?

R.3.2.1 ( ) Sim

R.3.2.2 ( ) Não

Q.4. A empresa pratica subcontratação ou presta serviços industriais?

R.4.1 ( ) Subcontrata parte da produção

R.4.2 ( ) Parte presta serviços, parte vende

R.4.3 ( ) Não

Q.5. Quantidade média de produtos industrializados nas últimas três safras em toneladas/ano?

R.5.1 ( ) Menos de 1.000 toneladas

R.5.2 ( ) De 1.000 a 2.000 toneladas

R.5.3 ( ) De 2.001 a 3.000 toneladas

R.5.4 ( ) Mais de 3.001 toneladas

Q.6. Idade média dos equipamentos de produção?

R.6.1 ( ) Até 5 anos

R.6.2 ( ) De 5 a 10 anos

R.6.3 ( ) Mais de 10 anos

Q.7. Alterações processadas na estrutura produtiva da empresa nos últimos 5 anos?

R.7.1 ( ) Sim

R.7.2 ( ) Não

Q.7.1. Quais?

R.7.1.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.7.1.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.8. Existe defasagem tecnológica de equipamentos e processos em relação à concorrência local?

R.8.1 ( ) Sim

R.8.2 ( ) Não

Q.8.1/2. E em relação à concorrência nacional e internacional?

R.8.1/2.1 ( ) Sim

R.8.1/2.2 ( ) Não

R.8.1/2.3 ( ) Ignora

Q.9. A empresa processa outras linhas de produtos diferentes de conservas vegetais?

R.9.1 ( ) Sim

R.9.2 ( ) Não

Q.9.1. Quais?

R.9.1.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.9.1.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.10. Período de operação da empresa durante o ano?

R.10.1 ( ) Até 4 meses

R.10.2 ( ) De 4 a 8 meses

R.10.3 ( ) Todo ano

Q.11. Variedades de conservas vegetais processadas nas últimas três safras?

R.11.1 ( ) Até 3 variedades

R.11.2 ( ) De 4 a 6 variedades

R.11.3 ( ) De 7 a 9 variedades

R.11.4 ( ) Mais de 9 variedades

Q.12. A estrutura produtiva atual permitiria ampliar a quantidade produzida e processar outras variedades de conservas?

R.12.1 ( ) Sim

R.12.2 ( ) Não

Q.13. Motivo para não proceder aumento da produção e/ou ampliação da linha de produtos?

R.13.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.13.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.14. A empresa apresenta patentes em relação à marca ou aos processos industriais?

R.14.1 ( ) Marca

R.14.2 ( ) Processos

Q.15. Qual a qualidade relativa dos produtos da empresa em relação à concorrência local?

R.15.1 ( ) Superior

R.15.2 ( ) Equivalente

R.15.3 ( ) Inferior

Q.16. Existe marcante diferenciação dos produtos em termos de tecnologia, canais de distribuição, embalagens e publicidade, que resultem em nítida distinção em relação à concorrência?

R.16.1 ( ) Sim

R.16.2 ( ) Não

Q.17. As vendas da empresa se destinam a um mercado específico e que tipo de mercado?

R.17.1 ( ) Sim

R.17.2 ( ) Não

Q.17.1. Quais?

R.17.1.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.17.1.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.18. Os preços dos produtos em relação à concorrência local são?

R.18.1 ( ) Superiores

R.18.2 ( ) Equivalentes

R.18.3 ( ) Inferiores

Q.19. Quais as classes de clientes da empresa (escolha múltipla)?

R.19.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.19.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.20. Quais as principais exigências dos clientes (escolha múltipla)?

R.20.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.20.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.21. Quais os fatores que constituem problemas à comercialização (escolha múltipla)?

R.21.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.21.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.22. Quais os fatores que condicionam a falta de demanda (escolha múltipla)?

R.22.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.22.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.23. A empresa comercializa no mercado externo?

R.23.1 ( ) Sim

R.23.2 ( ) Não

Q.24. Quais os fatores que impedem o aumento das exportações (escolha múltipla)?

R.24.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.24.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.25. Período de ingresso da empresa no mercado de conservas vegetais?

R.25.1 ( ) Antes de 1970

R.25.2 ( ) De 1970 a 1980

R.25.3 ( ) Após 1980

Q.26. Principal motivo para a não entrada do concorrentes no mercado nos últimos 5 anos?

R.26.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.26.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.27. Principal motivo para saída de concorrentes no mercado nos últimos 5 anos?

R.27.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.27.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.28. O abastecimento de matéria-prima de origem vegetal é realizado através?

R.28.1 ( ) Pequenos produtores

R.28.2 ( ) Empresas agrícolas

R.28.3 ( ) Ambos

Q.29. Quais os principais problemas verificados no abastecimento de matérias-primas de origem vegetal (escolha múltipla)?

R.29.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.29.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.30. Os preços das matérias-primas são negociados antecipadamente?

R.30.1 ( ) Sim

R.30.2 ( ) Não

Q.31. Qual a forma de negociação dos preços das matérias-primas de origem vegetal?

R.31.1 ( ) Individualmente com produtor

R.31.2 ( ) Através dos sindicatos da indústria e dos produtores

Q.32. Qual o nível de organização sindical dos produtores rurais?

R.32.1 ( ) Elevado

R.32.2 ( ) Moderado

R.32.3 ( ) Baixo

Q.33. Qual a procedência das matérias-primas de origem vegetal?

R.33.1 ( ) Região de Pelotas - Toneladas \_\_\_\_\_

R.33.2 ( ) Outros Estados - Toneladas \_\_\_\_\_

R.33.3 ( ) Exterior - Toneladas \_\_\_\_\_

Q.34. Como classificaria o poder de negociação exercido pelos fornecedores industriais, principalmente de embalagens primárias e secundárias?

R.34.1 ( ) Elevado

R.34.2 ( ) Moderado

R.34.3 ( ) Baixo

Q.35. A empresa presta algum tipo de assistência aos produtores rurais?

R.35.1 ( ) Sim

R.35.2 ( ) Não

Q.35.1. Qual?

R.35.1.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.35.1.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.36. A empresa desenvolve convênios/projetos/programas sistemáticos em conjunto com os produtores rurais/instituições de pesquisa e/ou extensão rural?

R.36.1 ( ) Sim

R.36.2 ( ) Não

Q.36.1/2. E com fabricantes de equipamentos e/ou insumos industriais?

R.36.1/2.1 ( ) Sim

R.36.1/2.2 ( ) Não

Q.37. Qual o nível de organização sindical dos empregados do setor de conservas?

R.37.1 ( ) Elevado

R.37.2 ( ) Moderado

R.37.3 ( ) Baixo

Q.38. Como classificaria a concorrência local?

R.38.1 ( ) Elevada

R.38.2 ( ) Moderada

R.38.3 ( ) Baixa

Q.39. Existem normas e regulamentos legais que dificultam o funcionamento do setor?

R.39.1 ( ) Sim, quais \_\_\_\_\_

R.39.2 ( ) Não

Q.40. Quais os principais problemas relativos à infraestrutura física e técnica (escolha múltipla)?

R.40.1 ( ) \_\_\_\_\_

R.40.N ( ) \_\_\_\_\_

Q.41. A empresa possui sistemática formal de planejamento e controle da produção?

R.41.1 ( ) Sim, quais \_\_\_\_\_

R.41.2 ( ) Não

Q.42. A empresa desenvolve programas de manutenção de equipamentos e instalações?

R.42.1 ( ) Sim, preventiva

R.42.2 ( ) Sim, corretiva

R.42.3 ( ) Não

Q.42.1. A empresa dispõe de equipes de manutenção permanente?

R.42.1.1 ( ) Sim

R.42.1.2 ( ) Não

Q.43. A empresa desenvolve programas de racionalização da produção e administrativa, baseados no controle e na redução de custos?

R.43.1 ( ) Sistemáticamente

R.43.2 ( ) Eventualmente

R.43.3 ( ) Não

Q.44. A empresa dispõe de políticas de compras, gestão e armazenagens de materiais insumos?

R.44.1 ( ) Sim

R.44.2 ( ) Não

Q.45. A empresa realiza estudos de desenvolvimento de novos produtos?

R.45.1 ( ) Sistemáticamente

R.45.2 ( ) Eventualmente

R.45.3 ( ) Não

Q.46. Qual a frequência de alteração dos produtos?

R.46.1 ( ) Periodicamente

R.46.2 ( ) Sem padrões regulares

Q.47. A empresa lançou novos produtos ou variedades de conservas vegetais nos últimos 5 anos?

R.47.1 ( ) Sim

R.47.2 ( ) Não

Q.48. A empresa segue normas e padrões internacionais de qualidade quando da fabricação dos produtos?

R.48.1 ( ) Sim

R.48.2 ( ) Não

Q.49. Qual o grau de conhecimento dos consumidores finais?

R.49.1 ( ) Bom

R.49.2 ( ) Pouco

R.49.3 ( ) Nenhum

Q.50. Quais as maneira que a empresa utiliza para avaliar o potencial de mercado?

R.50.1 ( ) Por representantes

R.50.2 ( ) Pesquisa de mercado

R.50.3 ( ) Não avalia

Q.51. Quais as ferramentas promocionais utilizadas pela empresa?

R.51.1 ( ) Pessoal de vendas

R.51.2 ( ) Promoção de vendas

R.51.3 ( ) Propaganda

Q.52. Qual a imagem dos produtos e a reputação da empresa em relação à concorrência local?

R.52.1 ( ) Superior

R.52.2 ( ) Equivalente

R.52.3 ( ) Inferior

**ANEXO 2**

**RELAÇÃO DE EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE DOCES E  
CONSERVAS ALIMENTÍCIAS DE PELOTAS**

RELAÇÃO DE EMPRESAS DA INDÚSTRIA DE DOCES E  
CONSERVAS ALIMENTÍCIAS DE PELOTAS

EMPRESA	OBSERVAÇÃO
1. Agapê S/A. Indústria de Alimentação.	Faz parte da pesquisa
2. Albino Neumamm & Cia. Ltda.	Faz parte da pesquisa
3. Arthur Schiller, Filho & Cia. Ltda.	Faz parte da pesquisa
4. Doma Indústria de Produtos Alimentícios Ltda.	Não pesquisada
5. Extrafruta Indústria de Alimentação Ltda.	Faz parte da pesquisa
6. Enfripeter Com. Armaz. Ind. de Produtos Alimentícios Ltda.	Não pesquisada
7. Firpo Indústria de Conservas Ltda.	Não pesquisada
8. Geraldo Bertoldi Indústria de Conservas Ltda.	Faz parte da pesquisa
9. Indústria de Conservas Alimentícias Leon Ltda.	Faz parte da pesquisa
10. Indústria de Conservas Minuano Ltda.	Faz parte da pesquisa
11. J. A. Veríssimo S/A. Ind. Com. Importação	Não pesquisada
12. Legrand do Brasil Indústria e Com. de Alimentos Ltda.	Faz parte da pesquisa
13. Manoel Pereira Almeida S/A.	Faz parte da pesquisa
14. Indústria de Conservas Patzlaff Ltda.	Faz parte da pesquisa
15. Pômar Casa Verde Indústria de Alimentos Ltda	Não pesquisada
16. 3 R Doces & Conservas Ltda.	Faz parte da pesquisa
17. Red Indian Ind. Com. Ltda.	Faz parte da pesquisa
18. Sória Indústria de Conservas Alimentícias Ltda	Faz parte da pesquisa
19. Shelby Indústria de Conservas Ltda.	Faz parte da pesquisa
20. Frutasul Ind. Com. de Conservas Ltda.	Faz parte da pesquisa

**ANEXO 3**

**RELAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS VISITADAS**

## RELAÇÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS VISITADAS

1 - ASSOCIAÇÃO RIOGRANDENSE DE EMPREENDIMENTOS DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA E EXTENSÃO RURAL-EMATER.

2 - COORDENADORIA ECONÔMICA DA PREFEITURA DE PELOTAS.

3 - EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISAS AGROPECUÁRIAS - EMBRAPA.

4 - SINDICATO DA INDÚSTRIA DE DOCES E CONSERVAS ALIMENTÍCIAS DE PELOTAS.

5 - SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE PELOTAS.