

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

VOLNEI KRAUSE KOHLS

AS ÊNFASES ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS
AGROALIMENTARES: estudo de casos na região de Pelotas-RS

Porto Alegre, 2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL – UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – EA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
TESE DE DOUTORADO

Volnei Krause Kohls

AS ÊNFASES ESTRATÉGICAS DE EMPRESAS
AGROALIMENTARES: estudo de casos na região de Pelotas-RS

Tese apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Escola de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer

Porto Alegre, 2004

Este trabalho é dedicado

*À Ivone, minha esposa, pelo amor,
carinho e apoio incondicional,
aos nossos filhos Fernanda e Vinícius,
e à memória do meu irmão Márcio*

AGRADECIMENTOS

Durante a trajetória de realização deste curso de Doutorado, nos seus diferentes momentos, muitas pessoas e instituições tiveram uma participação importante, seja do ponto de vista acadêmico, do relacionamento pessoal, do intercâmbio de experiências de trabalho e de vida, as quais contribuíram de forma decisiva para o encaminhamento e conclusão deste estudo. A todos que de alguma forma tiveram alguma participação para que esse momento fosse possível, deixo aqui expresso o meu respeito e o meu muito obrigado. No entanto, correndo o risco de omissões, gostaria de agradecer em especial:

À minha esposa Ivone, pelo apoio incondicional e amor dedicados em todas as fases deste processo, pela paciência e coragem com que suportou momentos de solidão, além de assumir a responsabilidade de todas as questões familiares em Pelotas, durante a minha estada em Porto Alegre.

Aos nossos filhos, Fernanda e Vinícius, pela força, motivação e acima de tudo, pela compreensão nos momentos de ausência, mas certamente compensados pela grande sinergia de carinho e solidariedade, nos breves momentos que nos reuníamos.

Ao professor Jaime Evaldo Fensterseifer, meu orientador, profissional reconhecido no meio acadêmico e empresarial, pela sua competência e intervenções sempre bem fundamentadas, objetivas e seguras durante todo o processo de elaboração do ensaio, projeto e tese.

À minha família, minha mãe Gerta e minha irmã Léa pelo estímulo à realização deste trabalho e que, juntamente com os demais familiares, compartilhamos momentos de reflexão, dor, e busca de forças, para juntos superarmos a perda prematura do irmão caçula Márcio e da nossa querida avó Martha.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/EA/UFRGS – pela sua excelente qualidade de ensino, pesquisa e produção científica.

Aos professores Luiz Paulo Bignetti, Paulo Waquil e Antônio Domingos Padula, pelas valiosas contribuições nas bancas de defesa do projeto e da tese.

Aos professores Eugênio Ávila Pedrozo, Orlando Martinelli Júnior e João Carlos Deschamps pelas observações, críticas e sugestões na análise e aprovação do ensaio.

Ao PPGA e a todos os seus professores e funcionários com os quais tivemos oportunidade de começar um processo de interação, que certamente terá continuidade, seja no desenvolvimento de novas pesquisas, cursos e/ou cooperação interinstitucional.

Ao CEPAN e aos seus professores que, através das discussões, pesquisas e seminários realizados, oportunizaram avanços importantes no conhecimento da área de agronegócios.

À CAPES que, através do PICDT, concedeu uma Bolsa de Estudos, a qual possibilitou a minha dedicação exclusiva ao programa de Doutorado.

Às empresas que participaram diretamente do estudo: sete (7) redes de supermercados e dez (10) empresas agroindustriais, pelo tempo dedicado aos questionários, entrevistas e reflexões, compartilhando as suas experiências, sem as quais este trabalho não seria possível.

A todos os colegas do Doutorado/99, pelos intensos momentos que convivemos em sala de aula, na preparação de seminários, grupos de estudos e nas nossas festas.

Ao colega Paulo Rigatto pelo longo período de convívio e reflexões no campo da administração e pelas importantes contribuições ao projeto e à tese.

Aos amigos Mário Canever e Ana Cláudia pela acolhida na universidade de Wageningen e pela agradável companhia na viagem ao norte da Itália.

A todos os integrantes do NITEC, professores, alunos e bolsistas, pelas horas que convivemos, especialmente nas reuniões semanais do Fórum/NITEC e ENANPADs.

A todos os colegas, professores e funcionários do Depto. de Ciências Sociais Agrárias / Faculdade de Agronomia “Eliseu Maciel” da Universidade Federal de Pelotas – DCSA/FAEM/UFPel – ao qual estou vinculado, pelo apoio à realização do curso e, especialmente, aos colegas Henrique, Terezinha e José Geraldo que supriram com competência as atividades que deixei de realizar pela minha ausência.

À diretoria e integrantes da CAFH pelo apoio e contribuições no desenvolvimento da pesquisa.

À Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação da UFPel pelo apoio durante o período em que estive afastado da instituição.

Ao bolsista Géverson Magrini pelo apoio na sistematização dos dados e elaboração das matrizes.

Ao colega Mário Conill pela importante contribuição na formatação final deste trabalho.

“No breve intervalo dos últimos cem anos, nossa compreensão da vida e do universo tornou-se rica e plena. Assim como uma fotografia revelada na câmara escura, a imagem ganhou nitidez e foco. Nossos pensamentos acerca do mundo natural cristalizaram-se. Esses conhecimentos se concretizaram na instituição da ciência, e invadiram todos os aspectos de nossa vida diária. São os alicerces das espantosas conquistas tecnológicas do século XX.”

David Eliot Brody e Arnold R. Brody (1999)

RESUMO

Com a crescente integração dos mercados mundiais, novos agentes econômicos têm afetado o cenário das organizações, exigindo das mesmas o desenvolvimento de novas competências estratégicas. O ritmo da competição global e a mudança tecnológica estão forçando as organizações a lutar pela busca do diferencial competitivo. No setor agroalimentar as ameaças e desafios apontam para a concentração e ampliação das exigências das redes de distribuição, aumentando o seu poder de barganha em relação aos fornecedores. Este estudo trata da gestão estratégica de organizações agroindustriais locais e suas relações com o setor supermercadista, seu principal cliente. Tem um caráter exploratório, tendo em vista os poucos trabalhos com este enfoque junto à agroindústrias locais ou regionais de médio e pequeno porte. Ao buscar as informações junto a empresas da rede supermercadista, sobre os critérios mais importantes para a definição do perfil dos seus fornecedores agroalimentares, procura-se compreender como organizações agroindustriais administram esses critérios e estabelecem a(s) ênfase(s) estratégica(s), para a sua sustentação nesse mercado. Seguindo a evolução histórica e conceitual da produção acadêmica nos campos da organização industrial e administração estratégica e, mais importante, buscando sempre pontos de interface, nas diversas abordagens quanto à organização das empresas, seja na obtenção e utilização dos seus recursos e capacitações internas, seja na articulação com outras organizações no seu ambiente de negócios, buscou-se elementos comuns, não excludentes, que transitam nas diversas correntes teóricas, e que permitam uma compreensão consistente acerca das estratégias competitivas dessas empresas. A relevância teórica desse estudo está na construção de um modelo conceitual (*framework*) para a análise da gestão estratégica de empresas agroindustriais locais. Quanto à relevância prática, ressalta-se a contribuição para o entendimento da dinâmica das transformações do setor agroalimentar, especialmente as novas exigências que o setor varejista “impõe” às empresas agroindustriais e as possíveis estratégias de sobrevivência para organizações locais afetadas por este processo. A ação de pesquisa junto aos empresários, proporcionou um exercício de reflexão que permitiu explicitar o pensamento estratégico, não muito usual em empresas desse porte. Ao organizar as questões e as discussões à luz das cinco dimensões competitivas – negociação, flexibilidade, *dependability*, inovatividade e imagem – que se constituíram na base conceitual das ênfases estratégicas, foi possível estabelecer o caminho percorrido por cada organização.

Palavras-chave: agronegócio; estratégia de produção; ênfase estratégica agroindustrial

SUMMARY

With the growing world market integration, new economic agents have affected the organizations scenario, which requires them to develop new strategic competences. The pace of global competition as well as that of technological change are forcing these organizations to struggle for the search of a competitive differential. In the agroforestry sector the threats and challenges point at the concentration and amplification of the requirements by distributor nets, thus increasing their power to bargain in relation to suppliers. The present paper deals with the strategic management and their relationship to the supermarket sector – their main client. It has an exploratory aspect, concerning the few papers with this one focus at local or regional industries, whether of a medium or small scale. On searching for information in the agroforestry market net, concerning the more important criteria for a profile definition of its agroforestry suppliers, one tries to understand how the agroindustrial organizations manage these criteria in order to establish the strategic emphasis for its subsistence in this very market. According to historical and conceptual academic production in the fields of industrial organization and strategic administration, and most importantly, searching for interface points in the several approaches to enterprises organization, whether obtaining and utilizing its internal and capacity resources, or the articulating with other organizations in its business environment, one searched for common elements – not excludent ones – which transit through the various theoretical trends and which allow a consistent understanding on the competitive strategies of these enterprises. The theoretical relevance of the present study is the construction of a conceptual model (framework) in order to analyze the strategic management of local agroindustrial enterprises. As to its practical relevance, we highlight a contribution for the understanding of transforming dynamics in the agroforestry sector, especially the new requirements which the retail sector “imposes” upon the agroindustrial enterprises and the possible survival strategies for local organizations affected by such process. The fieldwork performed among the entrepreneurs resulted into a reflexion exercise which allowed us to explain the strategic thought, not very common for enterprises of this scale. While one organized the questions and discussions under the light of the five competitive dimensions – negotiation, flexibility, dependability, innovativeness and image – which all constituted the conceptual basis for the strategic emphasis, it was possible to establish the path treaded by each organization.

KEY – WORDS: agroindustries, production strategy, agroindustrial strategic emphasis

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

1	INTRODUÇÃO.....	1
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	1
1.2	O PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.3	OBJETIVOS DO ESTUDO	9
1.3.1	Objetivo Geral.....	9
1.3.2	Objetivos Específicos.....	9
1.4	JUSTIFICATIVA	11
1.5	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	12
2	IMPACTOS DAS MUDANÇAS RECENTES NA CADEIA AGROALIMENTAR	13
2.1	INTRODUÇÃO	13
2.2	MUDANÇAS NA RELAÇÃO DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO COM AS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS FORNECEDORAS	14
2.3	MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	27
2.4	MUDANÇAS NA RELAÇÃO DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO COM OS CONSUMIDORES	30
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	32
3.1	INTRODUÇÃO	32
3.2	A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	36
3.3	O CONTEÚDO ESTRATÉGICO E O AMBIENTE COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES	44
3.4	RECURSOS E CAPACITAÇÕES COMO BASE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DAS ORGANIZAÇÕES	48
3.5	O APRENDIZADO, A INOVAÇÃO, OS ASPECTOS LOCAIS E A COOPERAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES	59
3.6	A PROATIVIDADE DA ÁREA DE PRODUÇÃO NAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DAS ORGANIZAÇÕES	70

3.7	SÍNTESE DO REFERENCIAL UTILIZADO NA ELABORAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL.....	76
3.8	A PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL (<i>FRAMEWORK</i>)	80
4	MÉTODO.....	87
4.1	DEFINIÇÃO DO MÉTODO – ESTUDO EXPLORATÓRIO DE CASOS	87
4.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	89
4.2.1	Etapa 1: Definição e Escolha das Empresas – Redes de Supermercados e Empresas Agroindustriais	90
4.2.2	Etapa 2: Operacionalização das Dimensões e Critérios Competitivos e Elaboração dos Questionários “A” e “B”.	91
4.2.3	Etapa 3: Aplicação do Questionários “A” às Redes de Supermercados e o Questionário “B” às Empresas Agroindustriais.....	98
4.2.4	Etapa 4: Sistematização e Análise dos Questionários “A” e “B” e Construção da Matriz “Importância x Desempenho”.	99
4.2.5	Etapa 5: Elaboração e Aplicação do Questionário “C” às Empresas Agroindustriais.....	99
4.2.6	Etapa 6: Entrevistas em Profundidade Junto aos Empresários Agroindustriais Sobre as Suas Estratégias Competitivas.	101
4.2.7	Etapa 7: Sistematização e Análise dos Dados.....	103
5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS REDES DE SUPERMERCADOS.....	106
5.1	INTRODUÇÃO	106
5.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE INDIVIDUAL DE CADA REDE DE SUPERMERCADO	106
5.2.1	Rede R1 (mais de 200 <i>check-outs</i>).....	106
5.2.2	Rede R2 (mais de 200 <i>check-outs</i>).....	108
5.2.3	Rede R3 (de 50 a 200 <i>check-outs</i>)	111
5.2.4	Rede R4 (até 50 <i>check-outs</i>)	113
5.2.5	Rede R5 (até 50 <i>check-outs</i>)	115
5.2.6	Rede R6 (até 50 <i>check-outs</i>)	116
5.2.7	Rede R7 (até 50 <i>check-outs</i>)	117
5.3	ANÁLISE DO CONJUNTO DA REDE SUPERMERCADISTA.....	119
6	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS.....	123
6.1	INTRODUÇÃO	123
6.2	EMPRESA AG1	124
6.2.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG1	126

6.2.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG1.	130
6.3	EMPRESA AG2	134
6.3.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG2	135
6.3.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG2.	138
6.4	EMPRESA AG3	139
6.4.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG3	141
6.4.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG3.	143
6.5	EMPRESA AG4	147
6.5.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG4	148
6.5.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG4.	150
6.6	EMPRESA AG5	151
6.6.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG5	152
6.6.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG5.	156
6.7	EMPRESA AG6	158
6.7.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG6	159
6.7.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG6.	161
6.8	EMPRESA AG7	163
6.8.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG7	164
6.8.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG7.	166
6.9	EMPRESA AG8	169
6.9.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG8	170
6.9.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG8.	172
6.10	EMPRESA AG9	174
6.10.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG9	176
6.10.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG9.	179
6.11	EMPRESA AG10	181
6.11.1	Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG10	182
6.11.2	Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG10.	184

6.12	ANÁLISE DO CONJUNTO DAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS	187
7	CONCLUSÃO	193
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	202
	ANEXO 1 - Carta de apresentação.....	217
	ANEXO 2 – Questionário “A” aplicado às redes de supermercados.....	218
	ANEXO 3 – Questionário “B” aplicado às empresas agroindustriais.....	223
	ANEXO 4 – Questionário “C” aplicado às empresas agroindustriais.....	227

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz Produto-Missão.....	45
Figura 2 – Estratégias Genéricas	46
Figura 3 – Cadeia de valor genérica em organizações industriais. .	65
Figura 4 – Opções estratégicas de empresas de médio e pequeno porte.	68
Figura 5 – Matriz “Importância – Desempenho”	74
Figura 6 – Análise do ambiente competitivo (1º corte parcial do modelo conceitual).	81
Figura 7 – Competências internas e externas das empresas agroindustriais (2º corte parcial do modelo conceitual).	82
Figura 8 – Estágio e ênfase estratégica das empresas agroindustriais (3º corte parcial do modelo conceitual).	84
Figura 9 – Modelo conceitual (<i>framework</i>) para análise da gestão estratégica das empresas agroindustriais estudadas....	86
Figura 10 – Tipos básicos de desenhos de pesquisa para estudos de caso	88
Figura 11 – Etapas do estudo	89
Figura 12 – Dimensões e critérios competitivos e as respectivas questões formuladas às redes de supermercados, sobre o “grau de importância” de cada critério, na decisão de compra de alimentos industrializados dos seus fornecedores.....	93
Figura 13 – Dimensões e critérios competitivos e as questões formuladas às empresas agroindustriais acerca do seu “desempenho” frente aos concorrentes.....	97
Figura 14 – Questões sobre a “gestão estratégica” das empresas agroindustriais.....	100

Figura 15 – Siglas convencionadas para os critérios competitivos utilizados	105
Figura 16 – Grau de importância atribuído pela rede R1 aos diversos critérios competitivos.....	108
Figura 17 – Grau de importância atribuído pela rede R2 aos diversos critérios competitivos.....	109
Figura 18 – Média do grau de importância atribuído pelas redes R1 e R2 (mais de 200 <i>check-outs</i>), aos diversos critérios competitivos.....	110
Figura 19 – Grau de importância atribuído pela rede R3 aos diversos critérios competitivos.....	112
Figura 20 – Grau de importância atribuído pela rede R4 aos diversos critérios competitivos.....	114
Figura 21 – Grau de importância atribuído pela rede R5 aos diversos critérios competitivos.....	115
Figura 22 – Grau de importância atribuído pela rede R6 aos diversos critérios competitivos.....	116
Figura 23 – Grau de importância atribuído pela R7 aos diversos critérios competitivos.....	117
Figura 24 – Média do grau de importância atribuído pelas redes R4, R5, R6 e R7 (até 50 <i>check-outs</i>) aos diversos critérios competitivos.....	118
Figura 25 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG1 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.....	125
Figura 26 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG1 em relação às redes com mais de 200 <i>check-outs</i>	126
Figura 27 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG1 em relação a rede entre 50 e 200 <i>check-outs</i>	127
Figura 28 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG1 em relação às redes até 50 <i>check-outs</i>	129

Figura 29 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG2 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.....	134
Figura 30 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG2 em relação às redes com mais de 200 <i>check-outs</i>	136
Figura 31 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG2 em relação a rede de 50 a 200 <i>check-outs</i>	137
Figura 32 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG2 em relação às redes até 50 <i>check-outs</i>	138
Figura 33 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG3 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.....	140
Figura 34 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG3 em relação às redes com mais de 200 <i>check-outs</i>	141
Figura 35 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG3 em relação a rede de 50 a 200 <i>check-outs</i>	142
Figura 36 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG3 em relação às redes de até 50 <i>check-outs</i>	143
Figura 37 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG4 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.....	147
Figura 38 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG4 em relação às redes com mais de 200 <i>check-outs</i>	148
Figura 39 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG4 em relação a rede de 50 a 200 <i>check-outs</i>	149
Figura 40 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG4 em relação às redes até 50 <i>check-outs</i>	150
Figura 41 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG5 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.....	152
Figura 42 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG5 em relação às redes com mais de 200 <i>check-outs</i>	153

- Figura 43 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG5 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*..... 155
- Figura 44 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG5 em relação às redes até 50 *check-outs*. 156
- Figura 45 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG6 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes..... 158
- Figura 46 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG6 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*..... 159
- Figura 47 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG6 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*..... 160
- Figura 48 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG6 em relação às redes até 50 *check-outs*. 161
- Figura 49 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG7 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes..... 164
- Figura 50 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG7 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*..... 165
- Figura 51 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG7 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*..... 166
- Figura 52 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG7 em relação às redes até 50 *check-outs*. 167
- Figura 53 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG8 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes..... 169
- Figura 54 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG8 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*..... 170
- Figura 55 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG8 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*..... 172
- Figura 56 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG8 em relação às redes até 50 *check-outs*. 173

- Figura 57 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG9 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes..... 175
- Figura 58 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG9 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*..... 176
- Figura 59 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG9 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*..... 177
- Figura 60 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG9 em relação às redes até 50 *check-outs*. 178
- Figura 61 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG10 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes..... 182
- Figura 62 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG10 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*..... 183
- Figura 63 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG10 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*..... 184
- Figura 64 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG10 em relação às redes até 50 *check-outs*. 185
- Figura 65 – Ênfase Estratégica das Empresas Agroindustriais Estudadas..... 188

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cinco maiores redes de supermercados presentes no Brasil	15
Tabela 2 – Dez maiores redes varejistas mundiais de alimentação por faturamento bruto	16
Tabela 3 – Maiores varejistas do Brasil, por faturamento bruto em R\$ 1.000	17

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Com a crescente integração dos mercados mundiais, novos agentes econômicos têm afetado o cenário competitivo das organizações. O quadro político-institucional dos anos recentes tem-se caracterizado: pela rápida abertura e desregulamentação dos mercados; formação dos blocos econômicos; aumento da pressão competitiva; inovação tecnológica, com ciclos de vida dos produtos mais curtos; fronteiras menos definidas entre os setores de atividade; sistemas flexíveis de produção e gestão, com base em uma maior atenção ao consumidor e diferenciação de produtos e serviços; valorização da aprendizagem e do empreendedorismo; e avanço da consciência ecológica (PRAHALAD, 2000).

Na realidade, três ondas de mudanças sobrepõem-se na atualidade, gerando um contexto de grande turbulência: a passagem de um regime de mercado vendedor para mercado comprador; a globalização dos mercados e da produção; e o avanço da economia baseada em conhecimento. Com a entrada de novos agentes econômicos internacionais a partir de meados dos anos 70, a oferta tornou-se maior que a demanda e ficou cada vez mais evidente a existência de excesso de capacidade produtiva (FLEURY e FLEURY, 2001).

De acordo com Fensterseifer (2000), cada vez mais as pressões competitivas sobre as empresas brasileiras vêm, não só de outras empresas da mesma região ou do país, mas de competidores estrangeiros, exigindo das mesmas o desenvolvimento de novas competências estratégicas.

A abordagem econômica clássica explicava o êxito das organizações, em setores específicos, com base nos chamados fatores de produção, como terra, mão-de-obra barata e recursos naturais, numa noção “estática” de vantagens comparativas. Essa abordagem é, hoje, superada pela globalização da competição e pelo poder da inovação tecnológica. As atenções se voltam para a vantagem competitiva, que é “dinâmica”, isto é, “o acesso à” e “a capacidade

de” incorporar, ininterruptamente, novos conhecimentos aos processos, produtos e serviços (TRIGO, 1997; JANK et al., 1998).

Em mercados globalizados, a competitividade das empresas e, no sentido mais agregado, dos setores econômicos, é determinada pela sua capacidade de crescer frente aos melhores concorrentes internacionais. Isto implica tanto a construção de políticas públicas pró-competitivas, como a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos agentes, em termos de redução de custos, diferenciação de produtos, inovação tecnológica, entre outros. Além disso, envolve também a capacidade sistêmica de organização e coordenação das cadeias produtivas, a partir das diferentes formas de governança estabelecidas entre os diversos agentes – públicos e privados – que as constituem (JANK e NASSAR, 2000).

Segundo Batalha et al. (2002), as mudanças recentes impõem não apenas novas formas de organização e atuação para os agentes econômicos e governos, como também novas formas de articulação entre ambos. De acordo com os autores, o Estado, antes intervencionista e “protetor”, vem assumindo posturas menos defensivas, desregulamentando atividades e criando condições para a ação da concorrência nos mercados. Por outro lado, a influência do setor privado nas ações governamentais vem adquirindo um caráter “técnico” e subordinado às preocupações mais gerais, como manutenção da estabilidade econômica, reestruturação produtiva e modernização da economia e do próprio Estado.

Ainda de acordo com os autores, num primeiro momento, esse novo contexto traz efeitos contraditórios, pois, ao mesmo tempo em que abre novas perspectivas, coloca também problemas e desafios a serem superados e, sobretudo, exige um grande esforço de adaptação por parte das organizações. No caso do agronegócio, as empresas ligadas ao setor são pressionadas a adotar estratégias competitivas, através de novas concepções, ações e atitudes, nas quais produtividade, custo e eficiência se impõem como regras básicas, mas não suficientes, na busca da sua sustentação duradoura no mercado.

Para além de produtividade, custo e eficiência, conceitos como conhecimento, aprendizagem e competência (pela combinação de recursos e capacitações) passam a constituir eixos fundamentais para analisar a questão da gestão estratégica. O ritmo da competição global e a mudança tecnológica estão forçando as organizações a lutar pela atualização e sobrevivência. Desenvolver competências estratégicas necessárias para sobreviver e crescer, requer educação e investimento em aprendizagem permanente, pois as atividades rotineiras manuais passam a ser cada vez menos importantes, ou apenas qualificadoras para participar do jogo, mas sem diferencial competitivo. As empresas com

perfil competitivo adotam uma postura de aprendizagem intensiva, enquanto buscam a identificação de estratégias que maximizem a probabilidade de sobreviver e prosperar, procurando focar suas atividades naquelas que sejam realmente agregadoras de valor, ou seja, nas atividades mais “intensivas em inteligência” (FLEURY e OLIVEIRA Jr., 2001).

Essa conjunção de características econômicas e sociais tem criado uma situação de “hipercompetição” atingindo, em grande medida, todos os setores e empresas. Aqueles de alta tecnologia têm conseguido, por força do contínuo efeito novidade de suas aplicações, manter um certo padrão de rentabilidade dos seus negócios. Por outro lado, outros setores menos dinâmicos – entre eles a indústria de alimentos, foco deste trabalho – obrigados a contornar a “ausência” de novidades, a partir de reduções de custos e de inovações incrementais, se vêem obrigados a buscar alternativas de sobrevivência (ZAWISLAK et al., 2002).

De acordo com Marchand (1996), o acirramento da competição leva a ambientes “hipercompetitivos” onde as empresas estão constantemente tentando romper as vantagens competitivas dos líderes de mercado, através da criação de novas combinações produtivas e novas formas de competir.

Nesse emaranhado de mudanças, existem empresas que se adaptam mais rapidamente aos novos cenários do que outras, em virtude de melhor “controlar ou perceber” as forças que agem sobre o setor, conseguindo antecipar-se aos possíveis problemas e/ou oportunidades, definindo estratégias e aplicando métodos de gestão adaptados à realidade econômica e setorial. Essas transformações deram origem a sérios impactos sobre setores produtivos, na maioria dos países, entre eles a elevação da taxa de mortalidade das empresas, principalmente pequenas e médias, não ligadas a grandes grupos industriais e financeiros (CASTILHOS, 2002).

Estes são alguns dos fatores que vêm determinando novas relações, posturas e formas de conduta para os agentes econômicos e que, em grande medida, têm sido amplamente tratados e debatidos nas esferas pública e privada, em fóruns acadêmicos, empresariais, sindicais e outros.

Ora, considerando esse cenário e a dificuldade das empresas de setores menos dinâmicos (que é o caso da indústria de alimentos) em acompanhar um ritmo mais acelerado, amplia-se o quadro de incerteza, aparecendo, então, como alternativa competitiva, principalmente para as empresas de pequeno e médio porte, a necessidade de estabelecer novas relações, construídas para permitir maior eficácia ao conjunto do processo produtivo.

Inseridas nesse ambiente de mudança, risco e incerteza crescentes, as empresas são levadas a alterar suas estratégias competitivas e repensar suas formas de organização, tanto em nível interno de concepção e execução da produção, como no externo, em suas relações com outras empresas.

Segundo Villaschi e Campos (2002), cada vez mais se consolida a percepção, dentre os mais diferentes agentes sociais, econômicos e políticos, de que as mudanças em curso alteram, de forma radical, a maneira como se dão as mais diversas relações. No plano das empresas, essas mudanças trazem, para o centro de qualquer estratégia competitiva, a inovação¹. A necessidade de inovar passa a permear todos os campos em que a empresa pode se dizer autônoma (os fatores internos de competitividade como recursos humanos, gestão, produção e inovação), para estabelecer suas “diferenças” frente aos concorrentes. Além disso, tão importante quanto o reconhecimento, por parte das empresas, do aumento da concorrência em seus respectivos mercados, passa a ser a incorporação às suas estratégias competitivas², da articulação entre firmas, e entre estas e outros agentes sociais, buscando o acesso e a incorporação de inovações tecnológicas, gerenciais, etc.

Para Bartlett e Ghoshal (2001), o requisito estratégico básico não é imaginar o plano mais engenhoso, mas construir um processo estratégico adequado e exequível. A tarefa chave da gerência não seria formular a estrutura mais sofisticada ou ideal, porém captar capacidades individuais e motivar toda a organização para interagir, de forma cooperativa, num ambiente complexo e dinâmico. O recurso escasso passa a ser o conhecimento, e as organizações procuram articular de forma apropriada as relações “objetivos – processos – pessoas”.

Segundo Quinn et al (2001, p. 157), desde as pesquisas de Burns e Stalker, nos anos 60, existe um certo consenso de que as formas de organizações flexíveis e orgânicas são mais adaptáveis a ambientes turbulentos do que as formas mais rígidas ou mecânicas. Em ambientes de competição acirrada, as empresas não podem concorrer unicamente pela ênfase em apenas uma vantagem – por exemplo: custo, flexibilidade ou qualidade – e não podem ficar atrás dos padrões mundiais, ou de qualquer outra dimensão competitiva importante, ratificando as afirmações de D’Aveni (1994).

¹ Entendida no artigo (e assumida nesse trabalho), segundo uma perspectiva schumpeteriana e ampla, ou seja, fazer coisas novas e/ou as mesmas coisas de forma nova ou diferente.

² Utilizando o conceito de Ferraz, Haguenaer e Kupfer (1997), ou seja, a capacidade da firma de formular e implementar uma estratégia concorrencial que a capacite a manter e/ou ampliar sua participação no mercado de forma duradoura e sustentável.

As empresas interessadas em sobreviver e desenvolver-se em mercados internos ou externos, caracterizados por uma forte pressão competitiva, devem inserir-se em sistemas organizados, orientados a garantir as necessárias condições para a conquista de vantagens competitivas duradouras. Além da competência para melhor gerenciar seus recursos e capacitações internas, é necessário que as empresas, especialmente as de médio e pequeno porte (PMEs), se articulem com outras organizações da sua cadeia produtiva, numa relação sinérgica³, buscando potencializar as competências complementares para o desenvolvimento de excelência nos seus produtos e/ou serviços (FENSTERSEIFER, 2000).

Ainda de acordo com o autor, mudanças de visão e postura por parte dos empresários brasileiros nos processos produtivos e gerenciais decisórios, direta ou indiretamente, deverão considerar questões pertinentes à internacionalização da economia e à cooperação. Entre outras, o autor relaciona mudanças: de uma visão local dos mercados e da concorrência para uma visão global; de uma organização piramidal para organização em rede; de relações apenas competitivas para as possibilidades de parcerias; da cópia ou imitação à criação ou inovação; da visão de curto prazo a uma visão de longo prazo; da eficiência estática à eficiência dinâmica; do planejamento estratégico ao gerenciamento estratégico.

Estratégias e competências de uma empresa são definidas não só em função da sua organização interna e sua relação com o mercado, mas também de sua posição em complexas redes de inter-relações empresariais (FLEURY e FLEURY, 2001). De acordo com os autores, uma discussão teórica sobre o processo de formação de redes e cadeias produtivas, assim como a noção de competência permite melhor fundamentar os argumentos sobre a relação entre estratégias competitivas e a questão de formação de competências para a gestão das organizações.

O surgimento de novas configurações organizacionais, na forma de cadeias, redes, conglomerados, consórcios e alianças estratégicas, tornando-as mais ágeis e flexíveis, com menor número de níveis hierárquicos e menos “padronizadas”, são consequência das pressões competitivas em escala global e a concorrência baseada na necessidade de decisões rápidas, viabilizadas pela revolução tecnológica nas áreas de comunicação e informação (TICs), questões amplamente tratadas na obra de Castells (1999).

Em artigo do final dos anos 90, Porter (1999a) afirma que os países e regiões não “herdam” os fatores de produção mais importantes para a competição, mas, ao contrário,

³ Goold e Campbell (2000) definem sinergia como a capacidade de duas ou mais unidades ou empresas de gerar maior valor trabalhando juntas, do que os resultados que aufeririam por meio da atuação isolada.

devem “criá-los”. Esse processo de criação depende da existência e da qualidade de instituições locais especializadas em educação, treinamento, pesquisa, coleta de dados e em outras áreas. Segundo o autor, essas instituições se tornam uma fonte poderosa de vantagens, decorrente da localização.

Em outro artigo (1999b), o pesquisador sugere que numa economia cada vez mais complexa, dinâmica e baseada no conhecimento, a consolidação das vantagens competitivas das empresas depende da dedicação explícita ao “fortalecimento dos relacionamentos”, captando importantes elos e complementaridades em termos de tecnologia, qualificações, informações, *marketing* e necessidades dos clientes, que transpõem as empresas e os setores isoladamente. Para o autor, principalmente nos países emergentes, para permitir que uma região se torne mais produtiva, desenvolva a capacidade local de melhorar produtos e processos e, em última instância, promover a inovação, é fundamental que, gradualmente, se desenvolvam os *clusters*⁴.

O desafio em descobrir as formas pelas quais, ou seja, **como** as empresas desenvolvem e mantêm sua competitividade em suas respectivas indústrias é um dos temas mais pesquisados na teoria da administração estratégica e se constitui na principal motivação para a realização desse estudo. Compreender as diferentes combinações dos recursos e capacitações no sentido de criar valor, e os arranjos organizacionais na busca de eficácia, demanda um olhar atento às nuances do tecido empresarial, em suas diversas formas de atuação.

Esta pesquisa apresenta o estudo das estratégias competitivas de organizações agroindustriais da região de Pelotas-RS, atuantes em diversas cadeias produtivas, frente aos seus principais clientes, onde incluem-se desde grandes redes supermercadistas com abrangência nacional, passando por redes de médio porte com atuação regional, até as pequenas redes locais.

1.2 O PROBLEMA DE PESQUISA

No setor agroalimentar, no decorrer dos últimos 20 anos, a produção e distribuição evoluíram de maneira significativa. O avanço tecnológico nos campos biológico e químico e,

⁴ Na definição de Porter (1999b), “*cluster* é um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas, vinculadas por elementos comuns e complementares. O escopo geográfico varia de uma única cidade ou estado para todo um país ou mesmo uma rede de países vizinhos”.

particularmente, da informática, eletrônica e das comunicações, possibilitou o desenvolvimento de novas técnicas de produção, gestão, logística e de controle de qualidade, procurando satisfazer necessidades cada vez mais exigentes dos consumidores em termos de qualidades nutricionais, saúde, segurança, sabor, conveniência, novos produtos etc (NEVES et al., 2000).

A região sul do Rio Grande do Sul, tendo como pólo a cidade de Pelotas, desenvolveu ao longo da sua história uma larga experiência na produção e transformação agroalimentar. Nos anos recentes, esse setor tem demonstrado algumas dificuldades para acompanhar mudanças importantes no ambiente competitivo, como a evolução qualitativa da gama de produtos e novos concorrentes, mudanças nas bases das fontes das vantagens competitivas, como tecnologias de gestão e processos, inovação de produtos etc., que são fatores ou escolhas que, quando negligenciados, expõem as empresas a situações de risco.

A partir de meados da década de 90, algumas iniciativas têm sido tomadas por empresários e instituições como: a Associação Gaúcha da Cadeia Agroindustrial de Frutas e Hortaliças (CAFH), criada no final de 1998; a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Centro Nacional de Fruteiras de Clima Temperado – (EMBRAPA/Cascata); a Universidade Federal de Pelotas (UFPel); o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-RS); a Universidade Católica de Pelotas (UCPel); a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais do RS (SEDAI); o Centro das Indústrias de Pelotas (CIPel); a Empresa Gaúcha de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER-RS); a Prefeitura de Pelotas; a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); entre outras, que culminaram na criação do Sistema Local de Produção de Alimentos – SLP-Alimentos – no intuito de desenvolver ações conjuntas para a melhoria do setor e, em consequência, a retomada do crescimento da zona sul do RS.

Entretanto, observa-se que é necessário ampliar a participação dos agentes, criando sinergias na cadeia, de modo a melhorar sua performance no ambiente competitivo. A constituição e a articulação de um “tecido institucional” de apoio que permita, no seu conjunto, que as empresas possam superar limitações determinadas pela posição geográfica, dimensão, escassez de capital etc., constitui-se em fator fundamental para potencializar as bases tecnológicas e competências de cada uma, individualmente, e uma melhor coordenação e articulação do seu conjunto.

Em geral, o grande problema das médias e pequenas empresas é a falta de recursos e capacitações para dominar “todas” as atividades da cadeia de valor, além da própria

capacidade de gestão destas atividades. À medida que o mundo dos negócios vai adquirindo complexidade, a cadeia de valor vai expandindo-se, para frente e para trás, e apenas as competências (recursos e capacitações) internas de produção, muitas vezes, não são suficientes para manter a competitividade.

Com a maior complexidade das funções ao longo da cadeia de valor, cada vez mais, torna-se necessária a inclusão no campo de análise dos conceitos de parcerias, alianças estratégicas, redes etc., ou seja, além de uma maior cooperação interna entre os diversos setores que compõem o processo produtivo de cada empresa, é imprescindível a atuação de forma articulada ou compartilhada com outras organizações.

Na condição de atividade intermediária entre a indústria agroalimentar e os consumidores, o comércio varejista efetua um relevante papel nas cadeias agroalimentares, e o setor supermercadista em particular, pela sua forte influência sobre as preferências dos consumidores. A expansão geográfica das redes de lojas, a internacionalização das empresas, a multiplicação das fórmulas de venda, a diversidade do comportamento dos consumidores e o aumento da densidade populacional das áreas urbanas fazem da distribuição uma atividade complexa e dinâmica, e com reflexos importantes, para trás, na cadeia agroalimentar. Em particular, as suas estratégias e os principais instrumentos que aumentam o seu poder de negociação frente às empresas agroindustriais, são alvos de atenção especial nessa pesquisa.

O cenário relatado no próximo capítulo, aponta para a concentração e ampliação das “exigências” das redes de distribuição, aumentando o seu poder em relação aos fornecedores. Diante desse quadro, a proposta é realizar um estudo sobre a gestão estratégica de organizações agroindustriais locais, de pequeno e médio porte, e suas relações com o setor supermercadista, seu principal cliente.

Neste contexto, são as seguintes as questões de pesquisa: como está o ambiente competitivo das empresas agroindustriais? quais as dimensões e critérios competitivos mais valorizados pela rede varejista? quais são as implicações da concentração do varejo (grandes redes de supermercados) para os pequenos e médios fornecedores? quais seriam as alternativas e estratégias de sustentação competitiva dessas organizações nesse mercado? quais as formas que assumem as diversas combinações dos recursos e capacitações nas etapas internas da cadeia de valor, que vão caracterizar as ênfases estratégicas das empresas agroindustriais pesquisadas? quais os fatores e estratégias que permitem o convívio de organizações de diferentes tamanhos e capacidades em um mesmo mercado? como se dão os arranjos estratégicos acionados pelo conjunto das empresas estudadas, principalmente em

dimensões competitivas que exigem recursos qualificados, como a capacidade inovativa por exemplo, onde a atuação individual torna-se muito difícil para empresas de pequeno e médio porte?

A partir dessas indagações surge a motivação para a execução deste trabalho que, na busca de respostas para estes desafios, objetiva avanços teóricos e práticos na gestão estratégica de empresas agroalimentares de médio e pequeno porte.

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo central deste estudo é **identificar as ênfases estratégicas** das empresas agroindustriais de médio e pequeno porte e **como** as competências – recursos e capacitações – são desenvolvidas e articuladas na construção das suas estratégias competitivas. Ou seja, a partir da sua **ênfase estratégica, como** as empresas agroindustriais locais desenvolvem e articulam as suas competências internas (organização) e externas (ambiente), para se sustentarem competitivamente nesse mercado.

1.3.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral, outras questões – que caracterizam e ampliam o problema de pesquisa – fazem parte da investigação, como:

- a) Identificar as dimensões e critérios competitivos mais valorizados pela rede supermercadista. Critérios, aqui entendidos como o conjunto consistente de prioridades que a organização valoriza para concorrer no mercado. Em função das suas competências internas, do tipo de mercado em que atua e do grau de concorrência, a empresa faz escolhas priorizando alguns critérios, aproveitando da melhor forma possível os seus recursos, capacitações e oportunidades de mercado, na busca da sua competitividade sustentada;

- b) Analisar a posição relativa das empresas agroindustriais pesquisadas frente à concorrência, nos critérios competitivos apontados pelas redes de supermercados, utilizando, com adaptações, a matriz “Importância *versus* Desempenho” de Slack (2002);
- c) Descrever as principais ações de gestão estratégica das empresas agroindustriais estudadas, que dão suporte à sua inclusão sustentada nesse mercado;
- d) Caracterizar os principais instrumentos de negociação da rede supermercadista frente às empresas agroindustriais;
- e) Identificar os arranjos organizacionais e institucionais que apóiam as dimensões competitivas essenciais nas relações fornecedores (empresas agroindustriais) / distribuidores (redes supermercadistas), através de mecanismos de coordenação entre as partes, capazes de potencializar as competências internas das organizações agroindustriais.

Sintetizando, este trabalho buscou: avaliar as dimensões e critérios competitivos que são mais valorizados pela rede de distribuição e, por isso, direcionadores de competitividade; analisar como as empresas estudadas focalizam seus recursos e capacitações, ao longo da sua cadeia de valor, na busca de vantagens competitivas sustentáveis (ênfase estratégica); e identificar os arranjos organizacionais que apóiam as dimensões competitivas individuais de cada empresa.

A proposta deste trabalho foi, assim, realizar um estudo exploratório sobre a gestão estratégica de organizações agroindustriais locais de médio e pequeno porte e suas relações com o setor supermercadista, seu principal cliente. As questões de pesquisa passaram pela percepção da direção que tomam as exigências do ambiente competitivo das empresas agroindustriais, pela identificação das formas que assumem as diversas combinações dos seus recursos e pelas capacitações nas etapas internas da cadeia de valor (ênfase estratégica), assim como pelos arranjos estratégicos acionados pelo conjunto das empresas estudadas, em dimensões onde a escala ou a capacidade inovativa, por exemplo, são fundamentais.

1.4 JUSTIFICATIVA

A relevância teórica desse estudo está na contribuição metodológica e analítica através da construção, a partir das concepções e abordagens discutidas no Capítulo 3, de um modelo conceitual (*framework*) apropriado para a análise da gestão estratégica de empresas agroindustriais locais de médio e pequeno porte. Esse modelo propõe um esquema para a prospecção dos critérios que se vão transformar nos direcionadores de competitividade, avaliar o estágio desses critérios competitivos junto às agroindústrias estudadas, além de orientar a investigação e análise de: **como** as empresas combinam as suas competências internas (recursos e capacitações estratégicas), e externas (nível de organização, articulação e coordenação da cadeia produtiva), enquanto **ênfases estratégicas** para se sustentarem de forma duradoura nos mercados em que atuam.

Em outras palavras, **como** as agroindústrias locais utilizam o aprendizado e criatividade na orientação estratégica dos seus recursos e capacitações (**ênfase estratégica**) para configurar suas estruturas produtivas, na busca da sustentação competitiva individual e/ou coletiva nesse mercado. Buscando sair de uma análise estática comparativa, o modelo inclui elementos de dinâmica dentro da discussão de estratégia de produção.

Com relação à relevância prática, ressalta-se a contribuição para o entendimento da dinâmica das transformações do setor agroalimentar, especialmente as novas exigências que o setor varejista “impõe” às empresas agroindustriais e as possíveis estratégias de sobrevivência para organizações locais afetadas por este processo. Além disso, pode-se incluir o conhecimento mais preciso do ambiente competitivo, tanto dos concorrentes como das exigências e tendências dos seus principais clientes, por parte das empresas agroindustriais, além da reflexão interna que cada organização estudada necessariamente realizou por ocasião da aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Os seus resultados podem permitir, ainda, uma reflexão ampliada do conjunto das empresas agroindustriais regionais, tendo em vista uma possível ação integrada dessas organizações, no Sistema Local de Produção – SLP-Alimentos – da Zona Sul do Rio Grande do Sul. Além disso, a identificação dos “gargalos” tecnológicos de produção e gestão das empresas locais poderá subsidiar e estimular a realização de outras pesquisas, pelas diversas

instituições que integram o Centro Gestor de Inovações (CGI)⁵, recentemente criado no SLP-Alimentos.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O texto está organizado em sete capítulos: neste primeiro capítulo, apresentou-se o tema de pesquisa, a natureza do problema, os objetivos de pesquisa e a sua justificativa; no Capítulo 2 fêz-se uma análise do impacto das mudanças recentes na cadeia agroalimentar, desde as empresas agroindustriais e os seus fornecedores, passando pela rede de distribuição, chegando até os consumidores; no Capítulo 3, realizou-se uma ampla revisão bibliográfica e trabalhou-se o referencial teórico, que culminou com uma proposta de modelo conceitual (*framework*) ao final do capítulo, o qual se constituiu na base orientadora do estudo; o Capítulo 4 abordou o método e descrição de todas as etapas da pesquisa; no Capítulo 5 fêz-se a descrição e análise das redes de supermercados; o Capítulo 6 tratou da descrição e análise das empresas agroindustriais; e, por último, as conclusões do estudo no Capítulo 7.

⁵ O CGI do SLP-Alimentos foi criado em 2001, através de convênio firmado entre a SEDAI-RS, CAFH, UFPel, EMBRAPA/Cascata, UCPel e SINDOCOPEL.

2 IMPACTOS DAS MUDANÇAS RECENTES NA CADEIA AGROALIMENTAR

2.1 INTRODUÇÃO

O objetivo do presente capítulo é traçar um cenário que sintetiza as principais mudanças que estão ocorrendo no mercado de alimentos industrializados, no mundo e no Brasil.

Na última década, um somatório de fatores que permeia a atratividade de investimentos de grandes grupos internacionais, está acirrando o ambiente competitivo no mercado interno brasileiro de alimentos industrializados. Esse fato, aliado a reorganização em setores industriais específicos, a busca de redução de custos devido a tendência de redução de margens pelos gastos com lançamentos de novos produtos, a redução no seu ciclo de vida e as pressões exercidas pelos varejistas, inclusive pelas suas marcas próprias, está provocando uma crescente concentração também na indústria de alimentos. Isto coloca um desafio ainda maior para as empresas agroindustriais de médio e pequeno porte, pois apresentam desvantagens em termos de escala e também recursos para investir em comunicação, pesquisa e desenvolvimento, características fortes das chamadas marcas líderes.

Segundo Martinelli (1999), no âmbito da demanda e do padrão de consumo alimentar, as mudanças recentes tem apontado para o fortalecimento de três tendências básicas: a primeira diz respeito à menor passividade e à conscientização e maior exigência dos consumidores frente à oferta de produtos alimentícios; a segunda se refere à crescente importância de atributos de qualidade (saúde, ecologia, etc), associados a algum tipo de serviço ou facilidade, na decisão dos consumidores finais; e a terceira se reporta ao estilo e locais de compras, ao avanço das grandes redes e às mudanças provocadas pela ampliação da oferta de produtos, inclusive das suas próprias marcas.

Na sequência, faz-se uma análise do impacto das mudanças recentes na cadeia agroalimentar, desde as empresas agroindustriais e os seus fornecedores, passando pela rede de distribuição, especialmente a rede supermercadista, chegando até os consumidores.

2.2 MUDANÇAS NA RELAÇÃO DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO COM AS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS FORNECEDORAS

As dificuldades de acesso à importação de tecnologia, máquinas e equipamentos, bem como financiamentos a custos diferenciados promoveram uma concentração na indústria da alimentação, na década de 90. As empresas de médio e pequeno porte, com dificuldades de acesso ao mercado externo, e por participarem de um setor onde são necessários altos volumes e as margens são reduzidas, sofreram um forte ajuste, onde inúmeros empreendimentos familiares faliram ou foram incorporadas por outras com maior capacidade de alavancagem de capital (ABIA, 2001).

No Brasil, o setor de alimentos tem sido um dos mais afetados pelas mudanças na estrutura das empresas. No ano de 1997, ocorreram 49 transações de fusões e aquisições de firmas alimentícias com participação de capital externo (KPMG, 1998). Conforme Haguenaer et al. (1996), as empresas estrangeiras dispõem de amplo poder financeiro e apostam na aquisição de marcas conhecidas, como forma mais rápida e eficaz, para montarem esquemas de abastecimento de matérias-primas ou se estabelecerem num novo mercado.

Até os anos 80, as indústrias exerciam dominação em suas relações com os distribuidores. A partir de então, assiste-se uma inversão nesse cenário, com os mercados tornando-se cada vez mais competitivos, e uma oferta potencial superior à demanda.

Quando se trata de analisar o complexo de alimentos, cuja cadeia produtiva se estende para além do momento da produção agrícola ou agroindustrial em direção ao consumo e, para além dos limites do mercado nacional, integrando-se a uma rede de suprimento internacional, é a chamada grande distribuição que assume crescentemente a posição hegemônica na cadeia de abastecimento desses produtos. Trata-se de um fenômeno recente, em que a distribuição moderna, principalmente os grandes varejistas, passam a exercer papel primordial de articulação e coordenação no encadeamento dos segmentos econômicos envolvidos (BELIK, 1999).

A abertura e a relativa estabilidade da economia viabilizaram investimentos estrangeiros em diversos setores produtivos no Brasil e, também, no setor de distribuição, dando início a um processo de fusões e aquisições. A rede portuguesa Sonae, por exemplo, investiu um (01) bilhão de dólares na aquisição de sete redes menores e passou a dominar o varejo na região sul do país. O Carrefour, grupo francês que chegou ao país em 1975, comprou a rede Eldorado, as Lojas Americanas e outras cadeias regionais. O grupo holandês Royal Ahold, com atuação no nordeste, está associado à rede Bompreço. Em 1999, o Casino, concorrente francês do grupo Carrefour, adquiriu 25% do capital do grupo Pão de Açúcar, possibilitando a essa empresa ampliar, ainda mais, a sua rede (BLECHER e REBOUÇAS, 2002).

Esse processo tem levado à concentração do setor e, já em 1997, as cinco maiores redes varejistas respondiam por 27,3% das vendas. Em 2002, essa participação já atingia quase 39% (Tabela 1). Essas empresas ganharam escala e, em consequência, maior poder de negociação com os fornecedores, passando a “impor” as regras do jogo comercial (www.abrasnet.com.br, acesso em 23/06/2003).

Tabela 1 – Cinco maiores redes de supermercados presentes no Brasil

2002	Empresa	% s/ setor 1997	% s/ setor 2002	Estados onde atua	Nº check- outs	Nº lojas
01	Pão de Açúcar	7,1	14,6	RS, PR, SC, SP, RJ, ES, MG, GO, MT, MS, TO, DF, BA, SE, AL, PE, PB, RN, CE, PI, e MA.	7.901	500
02	Carrefour	10,9	12,6	Todos os Estados.	6.907	270
03	Bompreço	-	4,2	BA, SE, AL, PE, PB, RN, CE, PI, e MA.	2.543	119
04	Sonae	4,1	4,2	MG, ES, RJ, SP, PR, SC, RS.	3.513	160
05	Sendas	3,4	3,2	RJ e MG.	2.022	84
	Paes Mendonça	1,8	-	BA		
	TOTAL	<u>27,3</u>	<u>38,8</u>			

Fonte: ABRAS / AGAS – *Ranking* 2002

Segundo Gonzalis, consultor da AcNielsen (apud BLECHER, N. & REBOUÇAS, L., 2002), a concentração de vendas nas cinco maiores empresas do setor ainda é menor do que os patamares observados mundialmente, especialmente na União Européia, onde, na maioria dos países, passa dos 50%. Atualmente, em países como a Alemanha, França e Inglaterra, as cinco maiores redes já representam mais de 75% das vendas do varejo. Nos EUA, a

concentração do varejo já está na faixa dos 41%. Em 2000, as 10 maiores redes já respondiam por cerca de 33% das vendas mundiais, contra 28% em 1996. A Tabela 2 mostra as dez (10) maiores redes varejistas mundiais.

De acordo com Rosebloom (1999), foi o emprego de tecnologia avançada nas áreas de comunicação e informática, e o acelerado processo de fusões e aquisições nos anos 90, que conferiram poderes ao varejo, numa escala jamais imaginada pela indústria. O setor de distribuição cresce em importância e poder de negociação, identificando mais facilmente as tendências de consumo e coordenando o fluxo de informações e mercadorias, especialmente através da chamada ECR (*Efficient Consumer Response*) ou “resposta eficiente ao consumidor”. Uma das principais ferramentas que possibilitam a ECR é a “troca eletrônica de dados e informações” – EDI (*Electronic Data Interchange*), entre os distribuidores e a indústria fornecedora.

Tabela 2 – Dez maiores redes varejistas mundiais de alimentação por faturamento bruto

1998	1997	COMPANHIAS	PAÍS	BILHÕES US\$	Nº. LOJAS
1	1	Wal-Mart	EUA	139,3	3.673
2	2	Metro	Alemanha	49,8	2.085
3	12	Kroger	EUA	43,0	3.381
4	3	Rewe Zentrale	Alemanha	36,0	11.230
5	22	Albertson's	EUA	35,9	2.569
6	7	Promodès	França	34,5	5.978
7	13	Ahold	Holanda	34,3	3.732
8	6	Intermarché	França	33,0	8.436
9	9	Edeka	Alemanha	31,1	11.183
10	11	Tesco	Grã-Bretanha	29,8	852

Fonte: Superhiper, apud Neves, 1999.

O fato é que está havendo um nítido avanço do varejo em relação à indústria. Pela primeira vez na história, uma organização do setor varejista, a Wal-Mart, foi considerada a número um do mundo, desbancando algumas empresas industriais tradicionais como a Exxon, General Motors e outras (BLECHER, 2002). Essa empresa possui o maior banco de dados eletrônicos do mundo, centralizando e processando, em tempo real, as informações de logística e de vendas das mais de três mil e seiscentas (3600) lojas da rede. Segundo o autor, a Wal-Mart representa hoje, talvez, o exemplo mais bem acabado do papel decisivo da

tecnologia da informação para fazer do varejo a ponta mais influente numa cadeia de negócios.

Voltando ao caso brasileiro, o auto-serviço⁶ alimentar cresceu 12,46% em relação a 1999, num valor nominal de R\$ 67,6 bilhões, o que representa 6,2% do PIB. Desse total, o segmento supermercado⁷ faturou, em valores nominais, R\$ 62,1 bilhões, ou seja, 91,6% do faturamento do total do setor (SuperHíper, maio/ 2001).

Se considerarmos as dez (10) maiores redes varejistas, a sua participação percentual no setor chega a 45,0% em 2002 (Tabela. 3 www.abrasnet.com.br, acesso em 23/06/2003).

Tabela 3 – Maiores varejistas do Brasil, por faturamento bruto em R\$ 1.000

2002	Empresa	Sede	% s/ setor	Faturamento bruto	Nº check-outs	Nº lojas
01	Pão de Açúcar	SP	14,6	11.668.664.073	7.901	500
02	Carrefour	SP	12,6	10.070.763.269	6.9076	270
03	Bompreço	PE	4,2	3.342.522.574	2.543	119
04	Sonae	RS	4,2	3.341.908.090	3.513	160
05	Sendas	RJ	3,2	2.526.807.000	2.022	84
06	Wal-Mart	SP	2,1	1.704.590.774	777	22
07	Zaffari	RS	1,3	1.040.111.505	699	23
08	G. Barbosa	SE	1,0	807.665.704	661	32
09	Coop. De Consumo	SP	0,9	753.383.730	400	20
10	Irmãos Bretas	MG	0,8	662.801.669	644	36
TOTAL 10 MAIORES			45,0	35.919.218.388	26.037	1.266

Fonte: ABRAS / AGAS – *Ranking* 2002

O setor auto-serviço fechou o ano de 2000 com 61.259 lojas, sendo que, desse total, apenas 23.220 lojas são do segmento supermercados, ou seja, o segmento supermercado responde por 37,9% do total das lojas de auto-serviço e 91,6% do faturamento do total do setor, o que demonstra, por um lado, uma grande concentração econômica (em torno de 1/3 das lojas fatura mais ou menos 90% do setor) e, por outro, a grande pulverização de pequenos estabelecimentos (2/3) com apenas 10% do faturamento (SuperHíper, maio/2001).

No comparativo da evolução do faturamento, verifica-se o crescimento de 3% das 20 maiores empresas do setor, de 1999 para 2000. Considerando as 300 maiores empresas, as demais 280 tiveram uma queda de 4,5% no faturamento. Esta diferença reflete,

⁶ Auto-serviço: lojas com um (01) *check-out*.

⁷ Segmento supermercado: lojas com dois ou mais *check-outs*.

principalmente, o aspecto da movimentação (fusões, aquisições, inaugurações de lojas etc.) mais fortemente identificadas no grupo das 20 maiores, que cresceram 11,6% em número de lojas, confirmando uma tendência de concentração nesse campo. Da mesma forma, as movimentações explicam o aumento de 50% para 52% na participação das 20 maiores empresas nas vendas totais do setor (SuperHíper, maio/2001).

Outro aspecto que chama a atenção em relação à concentração é que, quando se analisam as cinco maiores empresas, elas representam 39% do setor. No entanto, as 50 maiores respondem por 58%, ou seja, fica palpável a pulverização das vendas a partir da sexta maior empresa do *Ranking*, conforme Merlin, do departamento de pesquisa e economia da ABRAS (SuperHíper, março/2001).

O grupo das cinco maiores empresas do setor faturou uma média de R\$ 10.430,00 por m² de área de vendas, 14% acima da média das 300 maiores, que foi de R\$ 9.190,00 por m² (SuperHíper, maio/2001).

Vale destacar, ainda, que a redução de margens originada pela competição entre super e hipermercados e outros formatos, tem conduzido os varejistas ao objetivo de otimização da produtividade das gôndolas. Atualmente, na visão dos dirigentes varejistas, estas necessitam prover valor, através de margem e giro, pagamentos adiantados por espaço (locação de lugar privilegiado nas lojas), redução de custos, gestão por categorias de produtos e aumento de promoções no ponto de venda, em detrimento de diminuição dos gastos com propaganda, “financiados”, em grande parte, pela indústria de alimentos (NEVES, 1999).

Outra mudança detectada é a perda de participação de mercado de formatos tradicionais, como feiras livres, açougues e lojas que não apresentam atrativos e prontas soluções aos consumidores. Outros serviços, como entregas em domicílio (*delivery*) e vendas via *Internet* começam a avançar, entretanto, ainda ocupam um espaço pequeno na distribuição de produtos alimentares (SuperHíper, maio/2001).

Também vêm apresentando crescimento e potencialidade as lojas de conveniência em postos de combustíveis e as máquinas de vendas de produtos, além de outros formatos alternativos e criativos de distribuição.

De acordo com Blecher (2002), o desequilíbrio de forças entre indústria e comércio atingiu uma proporção tal, que já começa a causar reação em alguns países. Em maio de 2002,

a *Fair Trade Commission*⁸ multou em 400 mil dólares o grupo Carrefour, por práticas consideradas abusivas, como lançar despesas unilateralmente nas faturas dos fornecedores, a título de apoio financeiro para a abertura de novas lojas e espaços promocionais.

Países como a Itália, França, Alemanha e Japão atualmente estudam medidas para neutralizar as consequências da concentração no varejo. O governo francês já restringiu, desde 1996, a abertura de novos hipermercados dentro do perímetro urbano das grandes cidades. Em agosto de 2000, a rede alemã Spar eliminou 250 produtos de suas prateleiras, fornecidas por fabricantes que não concordaram em reduzir em 6% as suas margens. Entre as marcas que foram barradas, naquele momento, estavam a Coca-Cola e a Kelloggs.

A cidade de Porto Alegre-RS prevê restrições para empreendimentos com área de vendas superior a 2000 m². Por ocasião da instalação da segunda loja da rede Carrefour na sua zona urbana, inaugurada em 2001, a prefeitura concluiu que haveria prejuízos para o pequeno comércio da vizinhança e desemprego. Nesse caso, a abertura da loja ficou condicionada a ações de compensação, como a construção de uma creche comunitária e a cessão de espaço mínimo de 40 lojas no complexo de vendas, para empreendedores da região e entorno.

Segundo um estudo da *Price Waterhouse Coopers – PWC* –, as fragilidades da indústria também estão contribuindo para dar força à distribuição. No caso brasileiro, por exemplo, as indústrias não se prepararam adequadamente para dar conta do aumento da demanda em setores de consumidores de renda mais baixa. O resultado disso, segundo Lucena, presidente da Santista Alimentos, e que se evidencia em recente pesquisa da ACNielsen, é que, desde 1998, as marcas líderes vêm perdendo participação no mercado para as marcas próprias (das grandes redes de supermercados) e/ou as chamadas “marcas talibãs”⁹, quase sempre com preços mais baixos (BLECHER, 2002).

De acordo com o mesmo relatório, há poucos produtos realmente inovadores. Das novidades lançadas no mercado americano, nos últimos cinco anos, 80% movimentam menos de 10 milhões de dólares anuais. Apenas 2% dos novos produtos faturam na faixa de 50 a 100 milhões de dólares. Segundo um ex-executivo da *Bestfoods*, a situação no Brasil ainda é mais grave, pois lançar um novo produto ficou muito caro com as pressões do varejo. Os varejistas estão impondo maiores exigências e os fabricantes cedem, de acordo com o relatório da PWC.

⁸ Órgão da Coreia do Sul similar ao CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) brasileiro.

⁹ Como são conhecidas algumas marcas locais que fazem frente às marcas líderes tradicionais, no “jargão” dos profissionais do setor varejista.

Outra arma do varejo, além da pressão sobre preços, segundo o mesmo relatório, tem sido o lançamento de marcas próprias¹⁰ ou *housebrands*. Nem mesmo líderes em inovação, como a Gillette, conseguem vantagens competitivas por muito tempo no confronto com grandes varejistas. As vendas do Mach 3, por exemplo, que consumiu cerca de 750 milhões de dólares em 7 anos de pesquisa e desenvolvimento (P&D), foram superadas alguns meses depois por uma versão própria (e com preço mais baixo) da Asda, rede britânica de supermercados (BLECHER, 2002).

Na Inglaterra, considerado o país de maior concentração do setor, as marcas próprias das redes varejistas se estabeleceram com grande força e até sofisticação. Representam aproximadamente a metade dos volumes comercializados nas prateleiras. Uma rede como a Tesco, para exemplificar (que projeta investir no Brasil), chega a ter três de suas marcas numa mesma categoria de produtos.

No caso brasileiro (ainda incipiente nesse campo em relação aos países europeus), com a estabilidade da moeda, e a crescente concentração do varejo em poucas grandes redes, esse segmento deve ampliar a sua participação no mercado. Já são mais de 12.000 itens de marcas próprias, a maioria na área de **alimentos**, e representam cerca de 6% das vendas nacionais. Ainda é considerado baixo o índice de aceitação das marcas próprias, em função de erros estratégicos em seus lançamentos iniciais, seja qual for a classe social considerada. No Rio Grande do Sul a aceitação é um pouco maior do que em outros Estados.

De acordo com Gracioso e Najjar (2002), os principais motivos que levam as grandes redes a utilizarem a marca própria, como estratégia de negócio, são a fidelização do cliente, o aumento do poder de barganha junto aos fornecedores, e o acompanhamento das tendências do mercado, oferecendo opções de qualidade e preço ao consumidor.

Para Corstjens, professor do INSEAD e autor de *‘Store Wars’*, considerado um dos mais completos estudos sobre relações entre varejo e seus fornecedores, na batalha por um espaço na mente dos consumidores e nas gôndolas, os interesses são conflitantes. Segundo o pesquisador (apud BLECHER, 2002), são negócios de natureza diferente: varejo é serviço e indústria é produção. O varejo suporta uma pesada estrutura financeira e margens baixas (daí o foco nos preços). A indústria é especialista em tecnologia, inovação, segmentação e proliferação de marcas. São diferenças que explicam porque o enfoque de *marketing* bem sucedido para os fabricantes não pode ser perseguido pelo varejo. A garantia de rentabilidade

¹⁰ Quando não houver nenhuma observação específica, a referência às marcas próprias será sempre em relação às marcas das redes supermercadistas.

de um varejista é a fidelidade de seus consumidores. Por isso, o preço é considerado a pedra angular do varejo e, gerenciá-lo de forma correta, é a condição para convencer os consumidores de que a loja está oferecendo “valor” pelo dinheiro dos mesmos.

Portanto, hoje, a concentração alcançada pelo setor supermercadista aumentou seu poder de negociação com a indústria, que o considera doravante como um setor dos mais importantes e não mais, simplesmente, como um meio físico para alcançar os consumidores finais. A rede supermercadista argumenta que possui um amplo espaço para o comércio, estacionamento e uma série de serviços complementares, e que as indústrias necessitam desses espaços para comercializarem os seus produtos.

O aumento do poder dos distribuidores, no seio das cadeias agroalimentares, conferiu a possibilidade de aumentar suas margens. Por outro lado, a concorrência horizontal, baseada em grande medida nos preços, pode diminuí-las, empurrando-as em direção às indústrias, na busca ininterrupta de menores preços e melhores condições de negociação, com prazos, volumes, entrega direta nas lojas, etc. Quer dizer, tendo a prática de margens reduzidas, como argumento do setor de distribuição, a saída tem sido a redução dos custos de compra das mercadorias e a inclusão de novas "obrigações" aos fornecedores, as quais procuraram-se identificar e confirmar no presente estudo.

Os principais critérios adotados pelas redes supermercadistas para a seleção de fornecedores, nos últimos anos, têm sido: qualidade do produto; pontualidade na entrega de mercadorias; características da logística de distribuição; fôlego financeiro para bancar estoques e prazos de pagamentos mais longos; agilidade no atendimento; a presença de equipes dos fornecedores nas lojas; e nível de informatização da empresa.

Além desses, Neves (1999) cita mais uma série de critérios como: o retorno de mercadorias danificadas ou não comercializadas dentro dos prazos de validade; reputação; existência de grande linha de produtos (*mix*) e entregas em pequenos lotes; representantes de vendas “sensíveis” e que “entendam” ou conheçam bem o negócio; possibilidade de estabelecer programas de rastreabilidade; descontos promocionais; suporte técnico competente; entre outros.

Atualmente, além do preço, da pontualidade na entrega e da qualidade dos produtos, consolidaram-se, como rotina nesse mercado, as exigências de descontos especiais para

lançamentos de novos produtos, promoções, vendas em datas especiais, bonificações e contribuições chamadas “enxovais”¹¹ para inaugurações de novas lojas.

Segundo o empresário Celso Gusso, presidente da Associação de Fornecedores de Supermercados, com sede em Curitiba (apud BLECHER e REBOUÇAS, 2002), a instituição foi criada há três anos, para tentar neutralizar as pressões dos grandes varejistas, mas admite que a entidade ainda não conseguiu reduzir as exigências dos contratos, atuando mais no caso a caso, de forma defensiva. Nem mesmo os fornecedores especializados em produzir artigos de marcas próprias das redes escapam às exigências, especialmente prazos de entrega e manutenção de preços.

Na discussão dos contratos, existem uma série de cláusulas de descontos, bonificações, prazos, condições e procedimentos básicos, que orientam e regulam as relações comerciais e financeiras entre a rede varejista e o fornecedor, as quais, algumas, são descritas na seqüência.

Já no início da negociação entre uma indústria fornecedora e uma grande rede de supermercados é exigida uma taxa de ingresso, que varia de acordo com o tamanho da empresa, o tipo de produto, a capacidade de produção e a participação do produto na loja ou em toda a rede.

Numa das redes estudadas encontra-se, por exemplo, uma cláusula contratual denominada “prêmio fidelidade”. O argumento é o de que, como a rede representa uma garantia de escoamento de uma parte importante da produção do fornecedor, este concederá determinado percentual sobre o volume de vendas à rede.

Uma outra cláusula importante é o chamado “*rappel*”, que é um percentual progressivo sobre o volume de vendas no período de um ano, incidente sobre o valor total das notas fiscais, o qual é descontado no pagamento das respectivas notas. Seu argumento vai na mesma linha do anterior, ou seja, é um ônus que o fornecedor deve arcar pelo fato de estar ampliando as suas vendas através daquela rede varejista. A fixação do percentual do *rappel* se dá, a cada ano, em função dos volumes de pedidos e de vendas do fornecedor naquela rede.

O “enxoval” ou taxa de abertura de nova loja, é justificado pela necessidade de compartilhar custos elevados na estruturação, compra de equipamentos e na divulgação do novo empreendimento. Segundo o diretor de uma das redes, o custo para erguer uma loja de

¹¹ Enxoval: mercadorias que a empresa fornece (gratuitamente) para abastecer uma nova loja da rede de supermercados, no período de inauguração.

1.500 m² é de cerca de 4 a 6 milhões de reais e, depois de aberto o novo ponto, é necessário manter os preços baixos para atrair os “novos” clientes.

Outra contribuição nessa mesma linha é a chamada “taxa de expansão”, que é a participação do fornecedor na ampliação da rede varejista, para a qual ele comercializa suas mercadorias. O argumento do varejo é de que, mesmo de forma indireta, será mais um espaço de vendas para o fornecedor.

O “desconto centralização” é uma taxa aplicada aos fornecedores que entregam seus produtos numa central de distribuição da rede varejista e não, em cada loja da rede. Se o fornecedor repuser seus produtos em cada loja da rede, não haverá esta taxa, caso contrário, se a entrega for feita na central de distribuição da própria rede, então haverá um desconto em cada operação de reabastecimento da mesma. O argumento vai na direção de que, nesse caso, quem arca com o maior ônus nos investimentos em logística de distribuição é a rede de supermercado e, por isso, o fornecedor deve conceder esse desconto (variável de 1 a 3%) em cada operação de reabastecimento da rede.

No mês de aniversário, normalmente, as redes varejistas cobram uma taxa dos principais fornecedores e, em troca, fazem algum tipo de propaganda dos produtos desses fornecedores durante esse período, seja nas próprias gôndolas ou nos encartes promocionais. Nos demais meses do ano, as taxas de publicidade nos encartes promocionais são calculadas de acordo com a posição no encarte (capa, contra-capas, meio do caderno, página inteira etc.) e também com o número de produtos em oferta da empresa fornecedora.

O aluguel de espaço dentro das lojas também é uma fonte de renda para a rede varejista e mais um custo para os fornecedores. As gôndolas, ao longo dos corredores dos supermercados, geralmente, constituem-se de quatro prateleiras. Nas duas primeiras (ao alcance dos olhos e das mãos), normalmente, são expostos os produtos chamados “*top* de linha” ou “*premium*”, as marcas líderes e as marcas próprias. Os produtos “*top*” ou “*premium*” são de alta qualidade e, geralmente, adquiridos pelas classes A e B, onde a questão do preço não tem muita importância. As marcas líderes têm boa qualidade e tradição de marca e imagem, concorrendo nessa faixa, com as marcas próprias das redes. Nesse caso, é comum que os preços das marcas próprias sejam um pouco menores do que os das marcas líderes, pois as redes argumentam que estes são produtos previamente comercializados pelos fornecedores, não necessitando “gastar” com vendedores e publicidade. Na terceira prateleira, normalmente, são colocadas as chamadas marcas sub-líderes, que pretendem aliar qualidade razoável com preço acessível. Na última prateleira, são exibidos os chamados produtos de

“primeiro preço” ou “de combate” no chão dos varejistas, geralmente de qualidade inferior e preços mais baixos.

A cobrança de taxas na “ponta de gôndola” (posição considerada privilegiada ou estratégica dentro da loja) é justificada pelo varejo, pois pesquisas mostram que 70% das decisões de compra ocorrem dentro do supermercado e seria “natural” que, ao dar destaque especial a um determinado produto, se cobre uma taxa de “aluguel” do fornecedor. Seus preços podem variar de R\$ 1.500,00 a R\$ 10.000,00 por mês, para cada ponta de gôndola, nas cabeceiras dos corredores, de acordo com uma série de critérios, entre os quais, a sua posição dentro da loja, o valor dos produtos a serem expostos e a época do mês e/ou ano.

No geral – excluindo as negociações pontuais como aluguel de espaço, aniversário da rede e abertura de nova loja –, o total das taxas que os fornecedores pagam às redes de supermercados pode variar de 5 a 18%.

O depoimento do presidente de uma empresa do setor de alimentos, que fatura na faixa de R\$ 2 bilhões por ano, à revista Exame (junho/2002, p. 44), dá uma idéia clara do poder de negociação das grandes redes varejistas na atualidade:

Se você ficar refém das grandes redes, está perdido. A cada negociação de contrato elas (as grandes redes) vêm com novas exigências de descontos e com taxas que corroem a nossa margem. Essas redes nos obrigaram a buscar alternativas. Dobramos nossa força de vendas e atendemos agora 60.000 clientes. Até dois anos atrás, 30% de nossa produção seguia para as prateleiras das grandes redes. Hoje são pouco mais de 20%. O que estamos fazendo é limitar os volumes, reduzindo dessa forma, a nossa dependência. É preciso jogar duro na negociação. Meu diretor de vendas gasta mais de 1/3 de seu tempo em discussões exaustivas com os negociadores dos supermercados. Muitas taxas são lançadas à revelia nas duplicatas. São milhares de notas. Hoje uma posição na ponta de gôndola chega a custar R\$ 10 mil por mês. Como o ponto de venda é um “aspirador” de dinheiro, acaba sobrando muito pouco para as campanhas publicitárias. As conseqüências de tudo isso são margens achatadas e dificuldades para colocar produtos novos nas prateleiras, para inovar, etc.

O presidente da ABRAS reconhece que é necessário buscar um maior equilíbrio em alguns setores, especialmente o de **alimentos**, onde o varejo está na ponta mais fortalecida e estabelece as regras. Segundo o economista Barrizelli (apud BLECHER e REBOUÇAS, 2002, p. 48):

[...] como não há ainda no Brasil muitos produtos com alta diferenciação, tanto faz ofertar a marca A ou B, se a percepção de qualidade for semelhante. Um indício de que a oferta está superando a demanda é a forma como as negociações se desenrolam. Os varejistas colocam os fornecedores contra a parede ao longo do mês

até que concedam os descontos. Em conseqüência, o resultado se repete a cada mês: 60% da produção é entregue entre os dias 20 e 30. Essa prática (que era comum nos tempos de inflação alta), agora se repete com o sinal trocado, ou seja, em vez de aumentos, o que está em jogo são os descontos. Isso encarece custos logísticos e de armazenagem para os dois lados. É um círculo vicioso que contraria todas as práticas modernas de reposição contínua, inviabilizando a implantação do ECR, um conjunto de ferramentas de gestão que possibilita a eliminação de ineficiências na cadeia produtiva. Convém salientar que os processos de ECR só podem ser viabilizados com transparência de informações dos dois lados.

Segundo um estudo da consultoria americana *Price Waterhouse Coopers – PWC* –, (apud BLECHER, 2002), os fabricantes de bens de consumo estão correndo risco de se tornar “*commoditizados*” em poucos anos. Em outras palavras, suas marcas “empalidecerão” aos olhos dos consumidores frente às dos varejistas. A explicação é a diminuição crescente nos investimentos de mídia, ou seja, poucos investimentos em construção/manutenção de marcas. Grande parte desses recursos estão sendo canalizados para as campanhas promocionais “cooperadas” dentro das lojas, que são fortemente controladas pelos varejistas.

De acordo com o pesquisador americano da área de marcas Kevin Keller (apud BLECHER, N. & REBOUÇAS, L., 2002), a ênfase pode recair na promoção em si, e não na qualidade do produto. A percepção positiva ou negativa a respeito de uma marca passa a depender da loja onde ela está sendo comercializada.

No Brasil, segundo os autores, a queda do investimento em publicidade (cerca de 45%) coincide, em grande medida, com o início do processo de concentração do varejo, especialmente a partir de 1997. Aqui, também, grande parte das verbas de investimento em mídia foi deslocada para o ponto de venda, na forma de promoções e propaganda cooperada. As indústrias, pressionadas por resultados de curto prazo, dão menor importância à construção de marca e, consciente ou inconscientemente, acabam provocando a morte das suas marcas e, em médio e longo prazo, das suas próprias empresas.

Para Barrizelli (apud BLECHER e REBOUÇAS, 2002), a indústria está pagando a conta da concentração que ajudou a construir. Empurradas a cortar custos desde meados dos anos 80, as empresas de bens de consumo terceirizaram as vendas de milhares de clientes para atacadistas e distribuidores. A maioria restringiu-se a negociar diretamente com os grandes do varejo. O lema era: “mais volume significa menos custos e maior lucratividade”. O que a indústria não esperava era que as negociações fossem “endurecer tanto”. Nesse sentido, começa um movimento da indústria em direção às redes médias e pequenas, numa estratégia para ampliar as suas vendas nesses segmentos, antes relegadas a um segundo plano.

De acordo com pesquisa da AcNielsen, algumas empresas como a Johnson & Johnson, por exemplo, estão deixando de tratar as vendas por categorias de produtos e passando a focar no perfil dos clientes e suas diferenças. Nessa empresa, os grandes varejistas eram responsáveis por 89% das vendas. Hoje, é o canal indireto, formado por distribuidores exclusivos e varejistas regionais, que predomina com 58% das vendas (BLECHER, N. & REBOUÇAS, L., 2002).

A fuga da dependência excessiva das grandes redes parece ser, atualmente, uma estratégia buscada pela maioria das empresas da indústria de alimentos. A Arisco, por exemplo, tem o seu canal de vendas pulverizado em 12.000 clientes, que são responsáveis por 75% das suas vendas.

A distribuição, por um lado, contribui para a concentração do setor industrial, privilegiando empresas com maior escala e melhor desempenho; por outro lado, os produtores/fornecedores, com a preocupação de diminuir seus custos, selecionam os clientes mais rentáveis, quais sejam, as grandes empresas com as quais eles podem negociar importantes volumes de mercadorias, para um maior número de lojas possível. Ou seja, ao mesmo tempo em que há um conflito distributivo permanente, as relações estreitas entre estes dois segmentos da cadeia alimentar podem tornar-se uma fonte de vantagens competitivas, em que importantes economias podem ser realizadas. Isto consiste, sobretudo, na otimização do conjunto de operações de interface, como o fluxo de mercadorias e de informações que visam à obtenção dos mais baixos custos possíveis, de maneira a assegurar uma posição concorrencial favorável.

Assim, abre-se o caminho para o estabelecimento de parcerias, com base na vontade de baixar custos globais da cadeia alimentar, evitando a duplicação das operações e suprimindo aquelas que não contribuem para a agregação de valor. Os ganhos podem ser provenientes: de uma boa gestão das operações físicas, como a minimização do volume global de estocagem ao longo da cadeia produtiva e a redução de danos causados aos produtos; das operações administrativas, como a redução da emissão do número de faturas; ou as operações de planejamento da produção e distribuição. Entretanto, elementos estruturais, como a relativa atomização e a instabilidade dos setores produtivo e comercial, colocam dificuldades no estabelecimento de parcerias estáveis.

Em outras palavras, nas relações entre a indústria e a rede de distribuição, a hegemonia que já esteve fortemente ao lado da indústria, atualmente se estabelece ao lado da distribuição. O nível de concorrência, a globalização da economia com a conseqüente abertura dos

mercados, o poder de negociação das redes de distribuição, a proximidade dos consumidores, o avanço tecnológico nas áreas de comunicação e informática, entre outros, constituem-se em elementos fundamentais no câmbio das relações de poder entre os segmentos da cadeia agroalimentar.

No lado da indústria, podem-se destacar, como elementos importantes de poder, o estabelecimento de *joint-ventures* e parcerias, investimentos em marcas, desenvolvimento de novos produtos e promoções nos pontos de venda. Já do lado da distribuição, ganham importância aspectos de gestão do espaço do ponto de venda – administração dos espaços de exposição dos produtos, estacionamento, conforto e lazer, ampliação das linhas de produtos, serviços pós-venda –, informações aos consumidores, política de pagamentos, marcas próprias, participação no planejamento e execução das promoções etc., além do acirramento da concorrência pelo lado dos fornecedores (globalização da oferta), que acaba pressionando os preços por ocasião da negociação.

2.3 MUDANÇAS NO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O consumo alimentar foi, durante longo tempo, considerado como um caso particular da teoria geral da demanda. Em face dessa consideração, buscava-se explicar o fenômeno do consumo alimentar somente pela utilização de teorias originadas na micro-economia. Conceitos e idéias ligados à curva de utilidade dos produtos e sua influência sobre a formação de preços, a maximização da satisfação do consumidor submetida a um orçamento restrito, o efeito dos preços relativos entre produtos alimentares foram (e continuam sendo), largamente usados para explicar o comportamento do consumidor de alimentos. Mesmo considerando um mercado único e homogêneo para um dado produto, ainda que a renda e os preços relativos sejam constantes ao longo de um determinado período de tempo, os economistas neoclássicos reconhecem que a compra dos consumidores não obedece a critérios idênticos. Segundo estes mesmos economistas, esta diferença ocorre pelas “variações de gostos”, sem explicitar suficientemente no que consiste este problema de “variações de gostos” (BATALHA, 2002a).

Deve-se considerar que a aplicação da teoria geral da demanda, no caso do consumo de alimentos, foi desenvolvida no final do século XIX e início do século XX, estando, portanto, sujeita às condições da época. O contexto econômico da Europa e dos Estados Unidos, neste período, revelava uma sociedade onde as despesas com alimentação ainda

representavam de 60 a 70% do orçamento doméstico. Os ganhos sociais e econômicos desses países reverteram amplamente essa situação. O que se observa, na atualidade, em especial nas economias centrais, é uma passagem de um modelo de produção e consumo de massa para um modelo onde a segmentação de mercado, com suas inevitáveis repercussões à montante da cadeia agroindustrial, torna-se um fator crucial para grande parte das empresas alimentares.

O século XXI tem início com profundas alterações nas organizações e no mercado, e uma das mais intensas vem-se revelando no comportamento do consumidor. Embora ainda longe do padrão de comportamento dos países desenvolvidos, o consumidor brasileiro está mais crítico, decidido e consciente do seu papel nas relações de consumo, seja na manifestação das suas necessidades explícitas – prazer, qualidade, preço, sabor, maturação, eficiência no uso e aspecto visual –, seja nas necessidades implícitas, não expressas pelos mesmos, mas que devem ser satisfeitas. Ele é capaz de trocar de loja ou de marca por um atendimento mais atento ou um serviço diferenciado, é o que revela uma pesquisa publicada na revista SuperHíper, em março de 2001.

O consumidor começa a adicionar novos valores e crenças aos seus critérios de escolha e de julgamento de empresas e de marcas. Em todos os níveis sociais cresce a consciência da dimensão da ética, da cidadania, da valorização dos direitos humanos e do respeito à capacidade de consumo. Questões como meio ambiente, reciclagem de embalagens, responsabilidade social e até mesmo o tratamento dispensado pela empresa aos seus funcionários e colaboradores têm peso considerável, na hora da escolha do local onde se vai comprar. Segundo um consultor da rede Carrefour, um consumidor da classe média de Porto Alegre ou São Paulo tem o mesmo grau de exigência do consumidor europeu.

Talvez o caso brasileiro necessite ainda uma reflexão mais específica. A grande desigualdade social, principalmente em termos de distribuição de renda, faz com que coexistam, no país, grupos de consumidores com características muito distintas. Em um extremo, pode-se encontrar uma camada da população com alto poder aquisitivo, que adota um padrão de consumo alimentar compatível com aqueles dos países centrais. Este grupo, embora pequeno em números relativos, concentra grande parte da riqueza da nação e é, portanto, um mercado importante para indústrias alimentares que trabalham com produtos de maior valor agregado. No outro extremo, pode ser visualizado um grupo de consumidores que ainda não consegue se alimentar, em quantidade e qualidade, de forma adequada.

Deve-se ainda, considerar outros fatores, além daqueles ligados à renda, como a diversidade de hábitos e costumes da sociedade brasileira. Esta diversidade nasce das

diferenças culturais das diversas regiões do país e é acentuada pelo seu pluralismo étnico. Além disso, há o impacto diferenciado que as mudanças sócio-econômicas refletem no consumidor brasileiro. Uma das conseqüências mais imediatas, entre outras, de toda esta pluralidade, são as diferenças na necessidade de calorias a serem consumidas para cada grupo de consumidores. A todos estes aspectos devem-se acrescentar as profundas mudanças que o Brasil vem enfrentando na sua estrutura social (longevidade, taxa de mortalidade infantil, número de pessoas por família, número de pessoas por domicílio, processo de urbanização, trabalho feminino etc.). Na realidade, a dicotomia que pode ser encontrada entre países ricos e pobres pode ser encontrada no próprio seio da sociedade brasileira.

De acordo com Neves (1999), entre as principais mudanças no comportamento dos consumidores podem ser citadas: a) o aumento do consumo fora do domicílio; b) a preocupação com a questão da segurança do alimento no aspecto qualitativo, onde o conceito de rastreabilidade (*traceability*) é crescente nos segmentos de mercados mais exigentes, principalmente com o crescimento dos produtos geneticamente modificados; c) a tendência de um aumento relativo na participação dos idosos na população total do país; d) a conveniência pela expansão dos lares com menor número de moradores e o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, preferindo produtos de fácil preparo e embalagens individualizadas; e) valorização dos aspectos culturais, regionais e exóticos; f) a abordagem do desenvolvimento sustentável, induzindo as empresas a focar suas estratégias nos chamados consumidores “verdes”, através de produtos “ambientalmente limpos”, além do crescimento dos produtos orgânicos, com selo de origem e ausência de agroquímicos; e g) os códigos de defesa dos consumidores, cada vez mais rigorosos.

Estas considerações a respeito das mudanças do comportamento do consumidor, em parte, já estavam presentes no trabalho de Vieira (1997), que afirmava que o consumidor brasileiro começava a observar aspectos como: a) conveniência: atributos e serviços que vão desde a rapidez no preparo e diminuição do tempo na cozinha, até a facilidade de acesso aos pontos de venda; b) segurança do alimento (*food safety*): inocuidade, isto é, ausência de agrotóxicos, contaminadores microbiológicos e químicos, que pode ser garantido por um bom sistema de rastreabilidade; c) valor nutricional: imagem do consumidor, relativamente aos efeitos benéficos e saudáveis de determinados alimentos e bebidas, associados a uma vida mais equilibrada entre esportes, caminhadas e trabalho; d) bom paladar, sem se distanciar radicalmente da aparência, cor, aroma e forma a que estão culturalmente acostumados; e) especificidade: os consumidores ficaram mais ávidos por produtos que atendam necessidades

específicas, ou seja, o atendimento personalizado; e f) preço competitivo, relativamente aos produtos considerados de mesma categoria.

Ainda segundo Vieira (1997), o grande foco de irradiação das tendências de consumo são as grandes redes de supermercados que, conforme já abordado neste capítulo, são o principal canal de abastecimento das populações urbanas. Esses equipamentos intensificam o uso da automação, substituem parcialmente os intermediários e atacadistas, comprando diretamente de grandes fornecedores e produtores. Isso traz implicações para as empresas agroindustriais de médio e pequeno porte, como a necessidade do uso de código de barras, ampliação da linha de produtos, regularidade no fornecimento, escala etc.

2.4 MUDANÇAS NA RELAÇÃO DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO COM OS CONSUMIDORES

A compreensão do comportamento dos consumidores fornece elementos que permitem a orientação estratégica das empresas. As variáveis demográficas, sócio-econômicas e os estilos de vida de uma população constituem indicadores importantes à compreensão do ambiente comercial a que a empresa está submetida, e são fontes fundamentais à constituição de um sistema de informações (NEVES, 1999).

Essas informações permitem à empresa, de um lado, no âmbito estratégico, avaliar o potencial global do mercado e orientar a escolha da implantação dos pontos de venda e, de outro lado, no nível operacional, adaptar a atmosfera da loja e definir os meios de comunicação para alcançar de forma eficiente os consumidores.

Os principais atributos, que identificam as dimensões da imagem projetada pelos consumidores para avaliar um comércio alimentar, estão ligados a um conjunto de serviços de “suporte à venda”, como: a proximidade, o estacionamento, a acessibilidade, a segurança, o padrão de qualidade dos produtos e serviços, o sortimento, as promoções, os horários de abertura, a organização das prateleiras, os preços, a limpeza do ambiente, a iluminação, a credibilidade, a rapidez no atendimento — especialmente o número de caixas (*check-outs*) —, serviços complementares, como praça de alimentação, animação para as crianças, salas de cinema, atividades culturais etc. Desta forma, a imagem percebida pelos consumidores, de cada rede supermercadista, e mesmo de cada loja, é confrontada com os critérios de escolha

estabelecidos pelo indivíduo, resultando, assim, na seleção da loja mais adaptada à situação de compra específica.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 INTRODUÇÃO

A busca de formas organizacionais¹² pelas quais as empresas desenvolvem e mantêm sua competitividade, em suas respectivas indústrias, é um dos temas mais pesquisados na teoria da administração estratégica, a qual, de longa data, tem sido vista como o desafio de combinar os recursos internos de uma organização com as oportunidades existentes no ambiente onde estiver interagindo.

Em conseqüência de sua própria natureza, as organizações encontram-se permanentemente envolvidas em relações com o ambiente no qual estão inseridas, trocando informações, recursos, bens e serviços, assim como competindo por recursos, clientes e consumidores, cada vez mais escassos. Desde os anos 70, essa situação de interdependência tem-se constituído no centro da análise de vários estudos, com os modelos iniciais baseando-se no preceito de sujeição organizacional aos padrões ambientais técnicos de eficiência e racionalidade, em grande medida, influenciados pelos pressupostos neoclássicos.

Do ajuste entre os recursos internos e as condições ambientais surge uma ampla gama de perspectivas na administração estratégica, entre as quais duas abordagens diferentes (mas não excludentes), quanto ao seu conteúdo têm ocupado espaço destacado entre os pesquisadores: a abordagem baseada no posicionamento e a abordagem baseada nos recursos da empresa.

Conforme Lei et al. (2001), a maioria das perspectivas que dominam os estudos sobre vantagem competitiva tem suas origens na teoria econômica tradicional, com ênfase no poder de mercado e na estrutura industrial como “determinantes” do desempenho. Entre estes estudos destacam-se autores como Caves (1971), Caves e Porter (1977), Rumelt (1982),

¹² Forma organizacional aqui entendida como o modo de se organizar a produção, sendo os exemplos mais freqüentes a hierarquia (integração vertical), contratos de médio e longo prazos (forma híbrida) e o mercado.
.....

Williamson (1985), Porter (1980,1985), Kogut (1988), Chandler (1990). Esses trabalhos enfatizam as economias de escala e escopo, a otimização dos custos das transações entre as organizações e as características críticas do mercado, para explicarem as diferenças estratégicas das empresas.

Vantagem competitiva aqui entendida segundo o conceito desenvolvido por Barney (1991, p. 102), ou seja, quando uma empresa desenvolve algo muito valorizado pelos clientes, e este algo não pode ser simultaneamente implementado pelos concorrentes atuais e potenciais.

Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), a perspectiva hegemônica em administração estratégica tem-se caracterizado pela análise do ambiente em que a empresa está inserida, e em como a empresa deve se posicionar em relação às forças desse ambiente competitivo, chamando-a de “abordagem de fora para dentro”, e citam como exemplo paradigmático desta perspectiva o modelo das cinco forças estruturais de Porter (1980)¹³. Embora reconhecendo a contribuição valiosa da “análise da indústria” para o campo da administração estratégica, os autores apontam algumas limitações importantes dessa abordagem, como o excesso de ênfase no ambiente externo, caracterizando um certo “determinismo” ambiental.

Além disso, autores como Scott (1983) e Granovetter (1985) passam a ressaltar a necessidade de se incluir na análise da gestão das organizações, fatores sociais, históricos e culturais, pois fazem parte do chamado ambiente institucional.

Um número crescente de pesquisadores, ao passarem por diversas áreas do conhecimento científico, e perceberem a complexidade da análise de fenômenos sociais e econômicos, têm defendido, não só um maior “diálogo” entre os diversos campos do conhecimento, mas também o debate e o aprofundamento das questões polêmicas entre as diversas vertentes teóricas de um mesmo campo.

Atualmente, está em curso, na área de administração, um movimento, por parte de algumas vertentes teóricas mais críticas, que busca romper o “entrincheiramento” das chamadas correntes mais ortodoxas, que não admitem abordagens alternativas que questionem o *status quo* da chamada “ciência normal”, ou determinados “paradigmas” nos estudos

¹³ O modelo das cinco forças de Porter (1980): 1. A rivalidade ou concorrência entre os atuais competidores; 2. A ameaça de novos entrantes ou novos competidores; 3. A ameaça de novos produtos ou serviços substitutos; 4. O poder de barganha dos fornecedores; e 5. O poder de barganha dos compradores.

organizacionais, onde o racionalismo exerceu profunda influência no seu desenvolvimento histórico e conceitual¹⁴.

De acordo com Hall (1990), as diferentes teorias ou enfoques apresentam explicações parciais e, cada vez mais, surge a necessidade de se aplicar as abordagens de forma articulada, ao invés de análises competidoras ou excludentes, buscando-se uma compreensão mais ampla e consistente acerca dos fenômenos pesquisados.

Assim sendo, considerando que o problema de pesquisa passa pelas competências internas – recursos e capacitações – das empresas, pelo seu nível de articulação e/ou integração com outras organizações do setor, e pelas relações de mercado com seus fornecedores e clientes, a revisão teórica desse estudo “transita”, prioritariamente: pelos conceitos de administração estratégica da produção e competitividade; pela abordagem ampliada do conceito de inovação¹⁵ e sua interface com a aprendizagem organizacional; a visão baseada em recursos e as possibilidades de diferentes arranjos produtivos; além da teoria evolucionária e da economia dos custos de transação, abordagens originadas no campo da organização industrial e que possuem interfaces históricas e conceituais na trajetória de construção de suas bases teóricas.

Os últimos 30 anos têm-se caracterizado por um período histórico de profundas transformações na sociedade como um todo e nas organizações empresariais em particular. O avanço simultâneo de dois fenômenos importantes, como a diminuição das barreiras regionais, nacionais e mundiais, e a emergência do paradigma das tecnologias da informação e comunicação (TICs), têm-se constituído em elementos centrais nesse processo de mudanças.

Mesmo naqueles setores que são considerados menos intensivos em tecnologia (que é o caso do setor agroindustrial), as mudanças provocadas pela difusão do paradigma tecnocômico da TIC, torna cada vez mais evidente a necessidade de incorporação do aprendizado, do conhecimento e da inovação, como elementos-chave da estratégia competitiva e do próprio conceito de arranjo produtivo, arrolados nessa revisão.

Reconhecendo que a empresa desempenha papel crucial no processo de inovação, autores como Lundvall (1992), Schmitz e Nadvi (1999) chamam a atenção para o fato de que a capacitação empresarial para inovar está fortemente condicionada pelo conhecimento

¹⁴ Para uma maior compreensão acerca desse debate no campo da Administração, ver **Handbook de Estudos Organizacionais**, publicado pela editora Atlas em 1999, e listado no referencial bibliográfico desse estudo.

¹⁵ Utilizando o conceito de Villaschi e Campos (2002), a inovação é entendida como: um processo social que implica em mudanças graduais e cumulativas (as chamadas novas combinações schumpeterianas); uma ruptura radical com o passado (a destruição criadora de Marx e Schumpeter); ou uma combinação de ambas.

produzido fora do âmbito interno da empresa. Nesse sentido, enfatizam a cooperação intra e inter organizações, como fator que estabelece os contornos de como a inovação se dá. Considerando essa visão ampliada do processo de inovação, torna-se característica fundamental a diversidade de fontes que o impulsiona. Ao mesmo tempo em que as inovações, cada vez mais, são resultado dos avanços científicos e tecnológicos formais, elas também incorporam, crescentemente, elementos de conteúdo “tácito” originados no cotidiano da atividade produtiva das organizações empresariais.

Para Villaschi e Campos (2002), com pequenas adaptações, está cada vez mais atual a importância dada por Polanyi (1967) ao conhecimento tácito, o qual Nelson e Winter (1982) caracterizaram como sendo “o conceito que distingue o saber fazer algo, do saber explicar como este algo é feito”.

Procurando seguir a evolução histórica e conceitual da produção acadêmica nos campos da organização industrial e administração estratégica e, o que é muito importante, buscando sempre pontos de interface nas diversas abordagens quanto à organização das empresas, seja na obtenção e utilização dos seus recursos e capacitações internas, seja na articulação com outras organizações no seu ambiente de negócios, buscou-se elementos comuns (não excludentes) que transitam nas diversas correntes teóricas e que permitam uma compreensão consistente acerca das estratégias competitivas dessas empresas.

Convém lembrar que a questão central desta pesquisa, conforme frisado anteriormente é: **como** as empresas agroindustriais de médio e pequeno porte estão combinando os seus recursos e capacitações, na busca do aprendizado permanente, acumulando experiências e competências, configurando as **ênfases estratégicas**, que lhes garantam a sobrevivência e possível crescimento sustentado, num ambiente de rápidas mudanças, e cada vez mais competitivo por um lado, e concentrado e com maior poder de barganha por outro.

Inicia-se com uma rápida revisão de autores clássicos dentro da abordagem da organização industrial, desde a estrutura – conduta – desempenho até a economia dos custos de transação, passando pela análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*)¹⁶ em abordagens que desenvolveram estudos sobre o “conteúdo estratégico”, como a escola do posicionamento estratégico por exemplo. Discute-se também os autores que desenvolveram uma série de pesquisas e artigos sobre o papel ou proatividade da “produção” nas estratégias competitivas das organizações, focando mais as questões do “processo

¹⁶ Para definir forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente.

estratégico” no nível operacional das empresas, os quais vão contribuir para a definição das dimensões e critérios competitivos que integram o modelo conceitual.

Faz-se uma revisão dos autores que tratam da visão da firma baseada em recursos, identificando os pontos comuns que fazem interface conceitual e/ou histórica com as abordagens anteriores, ligando-as com as correntes teóricas que vêm na inovação tecnológica (de gestão, de processos, de produtos, de serviços, organizacional, etc.), a base de sustentação das estratégias competitivas das organizações empresariais, como a teoria evolucionária e os diversos enfoques para análise dos arranjos organizacionais como: sistemas locais de produção, arranjos produtivos locais, sistemas locais de inovação e produção, consórcios e redes locais de produção, *clusters*, entre outros.

Essas abordagens reconhecem a importância das questões internas às organizações, para as suas estratégias competitivas, mas enfatizam que são insuficientes para a sustentação continuada das estratégias competitivas, no seu ambiente de negócios. O ponto comum nessa visão de desenvolvimento, embora muitas vezes por caminhos diferentes, é a imperiosa necessidade de divisão de tarefas e ação coordenada entre as organizações de um determinado setor e/ou região, e a articulação com um amplo leque institucional (público e privado) no seu ambiente, além de ter no conceito ampliado de inovação (cooperação, aprendizado e capacitação), a base de sustentação das estratégias competitivas das médias e pequenas organizações empresariais.

Com base nessa discussão, nas próximas seções deste capítulo, faz-se uma revisão das principais abordagens teóricas que vão dar sustentação à construção do modelo conceitual (*framework*) utilizado, e a conseqüente orientação metodológica à investigação, análises e conclusões do estudo.

3.2 A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL E A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Sabe-se que nos estudos da economia industrial, Mason (1939) lançou as bases da importância explicativa das relações entre estruturas e os comportamentos das firmas que, eventualmente, poderiam induzir certos desempenhos, sem que essa relação fosse automática. Para o autor, uma ação pública efetiva deveria considerar os diferentes tipos de reações às mudanças, em condições de custos e demanda, e as conseqüências de tais condutas sobre o

funcionamento da economia. Pelos seus argumentos, as diferenças nas políticas de preços (conduta), seriam decorrentes das diferenças nas estruturas de mercado. Por sua vez, as distintas condutas levariam aos diversos níveis de desempenho na economia, transparecendo uma cadeia de causalidade que vai da estrutura para a conduta e desta para o desempenho. O *mainstream* nesse campo teórico é representado pela tradição dos estudos e das formulações teóricas baseados na relação causal entre estrutura, conduta e desempenho (FONTENELE, 2000).

O desempenho em uma indústria ou mercado dependerá da conduta de vendedores e compradores no que diz respeito à política e à prática de preços, à cooperação entre empresas etc. A conduta dependerá da estrutura do mercado, destacando-se como características desta: o número de vendedores e compradores, a distribuição da participação destes, a presença de barreiras à entrada de novas empresas, o grau de integração vertical, a concentração geográfica de vendedores e compradores etc.

Alguns anos mais tarde, Bain (1962), preocupado em construir relações gerais entre as variáveis econômicas relevantes, vai buscar na “estrutura” de mercado suas principais explicações para o desempenho econômico. Sua maior contribuição ao campo, hoje conhecido como Organização Industrial (OI), foi a análise das condições de entrada de concorrentes potenciais em um dado mercado. O autor identificou três principais barreiras à entrada, caracterizados por vantagens das empresas já estabelecidas: diferenciação de produto, as vantagens absolutas de custos e as economias de escala. Nesse sentido, a relação causal – Estrutura-Conduto-Desempenho (ECD) – proposta por Mason (1939), é praticamente transformada em uma relação direta entre “estrutura e desempenho”, ficando a “conduta” das organizações relegada a um segundo plano.

A partir da ECD houve outros desenvolvimentos teóricos nos estudos da economia industrial, avançando da idéia de maximização ou otimização da racionalidade econômica, para a racionalidade limitada ou racionalidade possível. Entre essas novas contribuições teóricas pode-se citar a Economia dos Custos de Transação (ECT), em uma análise mais estática (WILLIAMSON, 1975, 1985) e, avançando um pouco, North (1990), afirmando que o ambiente institucional determina (e é determinado) pelas organizações, colocando maior ênfase no processo de mudança e valorizando mais o conceito de incerteza, central na Teoria Evolucionária, por exemplo.

Segundo Scott (1983), o modelo neoclássico típico concebeu as firmas como sistemas de administrar as funções de produção, com as decisões principais centradas na combinação

ótima dos fatores de produção (recursos, trabalho, capital, etc.). Nesse modelo, as variações na estrutura organizacional foram completamente irrelevantes ou desconsideradas.

Em contraste, a perspectiva dos custos de transação assume que a questão crítica é o intercâmbio (ou transação) de bens e serviços, e enfatiza a importância das estruturas que “governam” estes intercâmbios. As organizações são concebidas, então, como a resposta aos ambientes incertos. Ao colocar as transações sob a “hierarquia das organizações”, a conduta dos agentes pode ser monitorada através de mecanismos, como supervisão direta, auditoria e outros mecanismos de controle.

A Teoria Evolucionária, por sua vez, também surge da conjunção de diferentes visões alternativas a uma abordagem ortodoxa de equilíbrio da economia, o qual seria alcançado graças ao comportamento plenamente racional de todos os agentes econômicos de querer maximizar suas utilidades. Entretanto, a realidade econômica é muito mais “desequilibrada” e, em consequência, mais dinâmica do que a apresentada pelas visões mais ortodoxas. Equilíbrio, maximização e racionalidade total são as bases da teoria ortodoxa e que as chamadas teorias alternativas procuram questionar.

A incerteza sobre o comportamento das variáveis econômicas, muitas vezes, impede a ação racional dos agentes econômicos. Em um ambiente extremamente incerto, não é possível se prever acontecimentos relevantes ou mesmo as consequências das ações de cada um. É sobre esse tipo de ambiente que se debruçam os teóricos da Economia dos Custos de Transação e da Teoria Evolucionária, as quais também são tratadas nessa revisão.

Na maioria das sociedades industriais avançadas, as transações econômicas ocorrem no interior das organizações ou entre elas. A maior parte do volume monetário é controlada por um número muito reduzido de organizações de grande dimensão. Nesse contexto, o fato de as organizações, em vez de os mercados, se apresentarem como o principal cenário da ação econômica, constitui a maior fragilidade das análises da economia neoclássica. Quando a ação econômica acontece nas organizações, obviamente a “liberdade” do mercado, enquanto solução para as questões dolosas ou para a desconfiança, é praticamente irrelevante ou anulada.

As teorias econômicas da organização surgiram, então, em resposta às limitações explanatórias e analíticas inerentes às teorias clássica e neoclássica da firma. Coase, em seu artigo clássico de 1937, afirmava que, se os mercados fossem perfeitos, então as organizações e as firmas deveriam desenvolver transações de mercado perfeitamente reguladas, baseadas

no intercâmbio voluntário de informações entre os agentes econômicos. No entanto, o autor reconheceu a realidade das firmas na condição de agentes econômicos coletivos, aos quais se atribui a “solução” para as “falhas do mercado” ou do “colapso do sistema”.

Para o autor, as organizações são uma resposta automática e um preço a ser pago pela necessidade de se dispor de “agentes econômicos formalmente livres e iguais”, capazes de negociar e monitorar contratos em meio a transações complexas de mercado, que não podem ser acomodadas em arranjos institucionais existentes. Ou seja, as teorias econômicas da organização exigem que se considere melhor o problema da alocação de recursos, como um determinante primário do comportamento organizacional.

Admitindo que o mecanismo de preço não funciona como referência universal e perfeita para a produção, Coase (1937) dá início a um grande debate sobre as diferentes formas de se coordenar a atividade produtiva ou de alocação de recursos, iniciando a sua análise com base em duas opções: o mercado e a firma. O autor sustenta que a empresa teria duas alternativas para obter os produtos: buscar no mercado ou produzir no âmbito da própria empresa (integração vertical). Sugere que há um custo para fazer ou organizar transações no mercado e que o montante desse custo, comparado ao montante necessário para organizar as transações dentro da empresa, é que determinará (ou não) o desenvolvimento da integração vertical. A partir da sua percepção, embora não explícita, surge uma importante contribuição para a análise da decisão estratégica nas organizações empresariais, ou seja: o que produzir? e o que comprar?

Tendo uma forte interface com as áreas do Direito, Administração e Economia, ao ressaltar a importância dos contratos e dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985), bem como da estrutura institucional no funcionamento do sistema econômico (WILLIAMSON, 1985; NORTH, 1990), a ECT contribui para a compreensão dos limites da empresa, ou seja, até onde ela deve assumir a produção ou buscá-la no mercado. As contribuições de Coase (1937) serviram de referência para as diversas correntes institucionalistas de análise das organizações empresariais. A existência de custos transacionais (COASE, 1937), de racionalidade limitada e de diferentes comportamentos (SIMON e MARCH, 1967), dentre outros, levaria cada firma a procurar uma forma de organização que melhor estivesse adaptada às suas necessidades.

Com base nesses estudos, e preocupado em atribuir dimensões às transações, Williamson (1985) avança na construção da abordagem, que se convencionou chamar

Economia dos Custos de Transação (ECT), incorporando novas questões e conceitos ao ambiente institucional e organizacional das empresas.

Assim, a Nova Economia das Instituições (NEI) começa com o trabalho seminal de Coase (1937) e ganha impulso com as pesquisas e artigos de North e Williamson, nos anos 70, 80 e 90. Para estes investigadores, é necessário desenvolver um conceito de mercado que corresponda, muito menos à idéia de “troca livre” e muito mais à noção de “transações organizadas”. A “eficiência na transação” surge, então, como um conceito-chave.

Segundo Williamson (1991), o foco na microeconomia da organização, bem como uma teoria do comportamento da firma, mais sensíveis às limitações institucionais em que são conduzidas as transações econômicas, encorajaram a formulação de uma agenda de pesquisa, com ênfase nas estruturas corporativas de administração e em seu elo com as funções organizacionais.

A chamada corrente institucionalista parte dos conceitos clássicos de microeconomia e organização industrial, e procura analisar o universo das organizações e instituições econômicas, com base em um corte analítico que privilegia o estudo da “eficiência” das relações contratuais que se estabelece intra e inter organizações. A “eficiência” estaria diretamente relacionada à capacidade de reduzir os custos de transação envolvidos no processo.

Conforme Joskow (1987), a Nova Economia Institucional (NEI) é a linha de pensamento econômico que parte dos paradigmas clássicos da Organização Industrial Moderna e expande o conhecimento em direção ao estudo do ambiente institucional e das variáveis transacionais, que caracterizam a organização das firmas e dos mercados. A análise institucional parte da premissa de que o ambiente econômico é caracterizado por riscos, incerteza dos mercados, oportunismo dos agentes econômicos, assimetria de informações, especificidade de ativos e racionalidade limitada dos agentes. Essa abordagem baseia-se em conceitos como instituições, organizações, coordenação, eficiência, transação, contratos, estruturas de governança, entre outros.

A literatura da NEI busca construir um quadro conceitual entre os diferentes elos do ambiente institucional, abordando pontos negligenciados pela economia neoclássica tradicional. Para North (1990), o “ambiente institucional” é definido pelo conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição. Elas correspondem ao sistema de normas (regras formais: constituições, leis; restrições informais:

normas de comportamento, costumes, convenções, tradições, tabus e códigos de autoconduta; e sistemas de controle) que regulam a interação humana na sociedade, afetando o processo de transferência de direitos de propriedade e exigindo recursos para operar “eficientemente”.

Um outro conceito importante refere-se ao papel das “organizações” (firmas, associações, partidos políticos, órgãos governamentais, escolas, etc.) que, segundo Milgrom & Roberts (1990), podem ser definidas como “entidades dentro, e por meio das quais, as pessoas interagem para alcançar objetivos econômicos individuais e coletivos”. As organizações nascem dentro do ambiente institucional, sendo limitadas e condicionadas pelas regras institucionais (as chamadas regras do jogo).

De acordo com North (1990), a permanente relação entre instituições e organizações em um contexto econômico de escassez e, portanto, de competição, é o fator-chave para a “mudança institucional”. Ainda segundo o autor, contrariamente à visão neoclássica, as instituições não são elementos neutros com respeito à alocação de recursos na economia, interferindo nos chamados “custos de transação”.

Portanto, a Economia dos Custos de Transação coloca a “transação” como a unidade básica de análise econômica, atuando dentro dos limites impostos pelas instituições e realizando transações e contratos, formais e informais. A “transação” seria toda operação onde são negociados direitos de propriedade; e “contratos” são acordos formais ou informais entre agentes, onde ocorre troca de direito de propriedade, que define o uso, a renda potencial e a alienação dos bens.

Um outro conceito fundamental para os institucionalistas é a idéia de “coordenação”, que aumenta à medida que cresce a especialização dentro das organizações, ampliando a interdependência entre os agentes individuais e coletivos. Este conceito pode ser aplicado tanto em nível de organização isolada como de sistemas ou cadeias produtivas complexas.

Segundo Williamson (1975, 1985), a coordenação ou “estrutura de governança” resulta das características das transações, dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional, pois exercem influência direta na escolha do mecanismo de coordenação das atividades organizacionais. A “estrutura de governança” seria a matriz institucional onde a transação é definida, existindo três formas ou estruturas alternativas de governança: a) via mercado clássico; b) contratos híbridos; e c) hierarquia ou integração vertical.

Em suma, partindo do pressuposto de que existem custos na utilização do sistema de preços, assim como na condução dos contratos, de que as transações ocorrem em um

ambiente institucional estruturado e que as instituições não são neutras, Williamson (1985) conclui que a escolha da estrutura de governança dar-se-á com base nos pressupostos comportamentais dos agentes (oportunismo e racionalidade limitada) e nas dimensões ou atributos das transações, ou seja, a especificidade de ativos, a frequência e incerteza ou risco nas negociações. Na visão do autor portanto, a coordenação adequada para o sistema de transações (estrutura de governança) é resultado dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional, pois este exerce influência direta na determinação do mecanismo de coordenação das atividades organizacionais.

De acordo com Pedrozo et al. (1999) este é um referencial muito utilizado para a análise das cadeias agroindustriais no Brasil, em programas de pós-graduação como o PENZA/USP e o CEPAN/UFRGS, em diversos estudos de casos. Um exemplo da aplicação dessa abordagem é o artigo de Zylbersztajn (1996), onde faz uma análise da quebra de contratos no agronegócio brasileiro.

Concordando com esta abordagem, Batalha et al. (2002) sugerem que, no caso do agronegócio, existe um conjunto de especificidades que resultam na definição de um espaço de análise diferente dos convencionalmente admitidos em estudos de competitividade: este espaço é a “cadeia de produção agroindustrial”. Nestes casos, segundo os autores, a competitividade não pode ser vista como a simples soma da competitividade individual dos agentes, pois existem ganhos de coordenação revelados em arranjos contratuais, especialmente adequados às condições dos vários mercados que articulam essa cadeia, que devem ser considerados na análise da competitividade do conjunto do sistema.

Conforme referido anteriormente, essa abordagem coloca a “transação” como a unidade básica de análise econômica, atuando dentro dos limites impostos pelas instituições e realizando transações e contratos, formais e informais. Além disso, para os institucionalistas, na medida em que aumenta a especialização dentro das organizações, fazendo com que as pessoas e as organizações dependam mais do trabalho umas das outras, a questão da “coordenação” se torna crucial no processo. Este conceito pode ser aplicado tanto em nível de organização isolada como de sistemas ou cadeias produtivas complexas. De acordo com Silva e Batalha (1999), qualquer modelo conceitual e metodológico que se pretenda adequado para a análise de competitividade em agronegócios – dadas as suas especificidades – deve, necessariamente, levar em consideração os ganhos potenciais de uma coordenação eficiente.

Nessa linha, Van Düren et al. (1991) desenvolveram um referencial metodológico para a análise de competitividade do agronegócio, que considera os elementos característicos desse

setor. A conjunção do impacto de uma série de fatores teria como resultado uma “relativa” condição de competitividade para um dado espaço de análise. Estes fatores poderiam ser divididos em quatro grandes grupos: 1) fatores controláveis pela empresa ou organização (estratégia, produtos, tecnologia, política de RH e P&D etc.); 2) fatores controláveis pelo governo (políticas fiscal, cambial e monetária, política educacional, leis de regulação do mercado etc.); 3) fatores quase-controláveis (condições de oferta e demanda etc.); e 4) fatores não controláveis (fatores naturais e climáticos). Segundo Batalha et al. (2002), esses fatores estão estreitamente relacionados com a eficiência e com a eficácia das cadeias agroindustriais, e podem ser vistos como “direcionadores de competitividade”, para as empresas agroindustriais.

Ao conduzirem um amplo processo de análise da competitividade do setor agroalimentar canadense, Van Düren et al. (1991) identificaram os direcionadores que envolvem um amplo leque de “dimensões competitivas”, as quais, os autores, por conveniência analítica, agregaram em aspectos como estrutura de mercado, tecnologias adotadas, gestão empresarial, insumos produtivos utilizados, relações de mercado dos agentes da cadeia agroalimentar, e o ambiente institucional onde estas se inserem.

Nessa metodologia, cada direcionador de competitividade pode ser desdobrado em diversos critérios, de acordo com a especificidade do segmento estudado. Em última instância, esses critérios, no seu conjunto, responderiam pela competitividade do sistema sob análise e por sua sustentabilidade (SILVA e BATALHA, 1999).

Este referencial foi utilizado para a análise da competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil, em estudo conduzido pelas Universidades Federais de Viçosa e São Carlos (UFV – UFSCar, 1999), revelando-se um instrumento importante para a avaliação do desempenho e competitividade da cadeia analisada.

Seguindo essa abordagem, Silva e Batalha (1999) afirmam que o conhecimento das dimensões e critérios competitivos e sua classificação quanto ao “grau de controlabilidade”, bem como a definição do “peso relativo” em que estes impactam o desempenho das organizações, são condições essenciais para o estabelecimento de estratégias empresariais e de políticas públicas para a melhoria da competitividade.

Também no seu estudo, Furlanetto (2002) fez uma exaustiva revisão bibliográfica sobre a questão da formação das estruturas de coordenação, como alternativa ao mercado e à hierarquia. Considerando que as empresas passam a adotar **estratégias mais colaborativas**,

evoluindo de uma forma organizacional individual para formas mais cooperativas e interdependentes, ampliando e qualificando as suas relações com clientes e fornecedores, o autor avança na compreensão do processo de formação das diferentes estruturas de coordenação das organizações empresariais, definindo as suas características básicas.

Partindo dos conceitos de custo de transação e instituições, o autor busca entender quais as alternativas entre o poder do mercado e o das firmas (hierarquia) na definição de rumos mais eficientes para a realização da atividade econômica. Nesse caso, não se trata de coordenação pelo mercado nem pela hierarquia, nem tampouco uma coordenação a partir de um simples contrato (governança bilateral) formal ou informal. Trata-se, isto sim, de coordenação a partir da relação sistêmica (relação de cooperação) estabelecida entre as partes. O autor trabalha as características básicas de diferentes estruturas de coordenação como rede *top-down*, rede PME, rede varejista, cooperativa e associações. Para cada uma dessas estruturas foram analisadas características como tipo de cooperação, contrato, marca, conflito, estratégia, coordenação etc.

3.3 O CONTEÚDO ESTRATÉGICO E O AMBIENTE COMPETITIVO DAS ORGANIZAÇÕES

Tendo como pano de fundo a questão da competitividade, nos anos 60, as discussões nas escolas de administração começaram a focalizar a combinação das forças e fraquezas de uma empresa com as oportunidades e ameaças (ou riscos) que ela enfrentava no mercado. Essa estrutura, que veio a ser conhecida pela sigla SWOT, representava um importante passo no tratamento teórico das questões de estratégia (GHEMAWAT, 2000).

Em 1965, Ansoff propôs a matriz produto-missão com quatro estratégias que se tornaram bastante conhecidas – penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação – (Figura 1). A estratégia de penetração dá-se com os mesmos produtos, nos mesmos mercados e pode implicar expansões horizontais ou melhoria de produtividade via novos processos. A estratégia de desenvolvimento de mercado dá-se pela exploração de novos mercados com os mesmos produtos. A estratégia de diversificação dá-se pelo desenvolvimento de novos produtos e novos mercados. O autor ofereceu os referenciais básicos para a definição da estratégia, ou seja, escopo de produto-mercado, perspectiva de crescimento, vantagem competitiva buscada, sinergia interna gerada

pela combinação entre capacitações (*capabilities*) ou competências e decisão de fazer ou comprar. Esse autor e outros dedicaram esforços para traduzir a lógica embutida na estrutura SWOT em complexos fluxogramas e interrogações concretas, que precisavam ser respondidas no desenvolvimento de estratégias.

	Produto atual	Novo produto
Missão atual	Penetração de mercado	Desenvolvimento do produto
Nova missão	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Figura 1 – Matriz Produto-Missão

Fonte: Ansoff (1965).

Desde então, nesse contexto de risco e incertezas crescentes, as empresas deparam-se com a clássica questão acerca do seu desenho organizacional, ou seja, decidir entre o que produzir, e o que comprar ou, ainda, produzir internamente, ou comprar um determinado produto, tecnologia, ou serviço? E mais, produzir individualmente ou de forma cooperada com outras empresas?

O *Boston Consulting Group* (BCG), criado em 1963, teve um grande impacto na área de administração, aplicando pesquisas quantitativas a problemas de estratégias de negócio e corporativa. No início da sua história, basicamente, suas análises eram baseadas em um único conceito: “a curva de experiência”. Ela foi desenvolvida para tentar explicar preço e comportamento competitivo em segmentos de crescimento extremamente rápido. A alegação padrão da firma para a curva de experiência era que, a cada vez que dobrava a produção e aumentava a experiência, os custos totais deveriam declinar de 20 a 30% devido às economias de escala, ao aprendizado organizacional e à inovação tecnológica. A curva de experiência conduziu à chamada matriz de crescimento-participação no mercado, a qual representou o primeiro uso da análise de *portfolio*. A recomendação de estratégia básica do BCG era manter um equilíbrio entre negócios maduros e os negócios em forte crescimento e participação no mercado, alocando, ao mesmo tempo, alguns recursos para alimentar os negócios em potencial. Aqueles em decadência ou com poucas perspectivas deveriam ser descartados (GHEMAWAT, 2000).

O campo da estratégia foi avançando em torno de um referencial concebido por Andrews (1971), em seu livro clássico *The Concept of Corporate Strategy*. Em sua concepção, estratégia é a compatibilização entre o que a empresa é capaz de fazer – pontos

fortes e fracos da organização – e o contexto do universo do que se poderia fazer – oportunidades e ameaças do ambiente externo – (COLLIS e MONTGOMERY, 2000). Andrews (1971) combinou esses elementos de tal forma que enfatizava: quais competências ou recursos precisavam se igualar às necessidades ambientais, para ter valor.

Depois disso, um avanço importante surgiu com as pesquisas e o livro de Porter (1980). O trabalho desse autor se baseou no esquema “a estrutura condiciona o desempenho”, sobre a economia da organização setorial. A essência do modelo é que a “estrutura” setorial determina o “estado da competição” dentro do setor e estabelece o contexto para a “conduta” das empresas, ou seja, a estratégia. Essa análise concentra o foco na escolha dos setores certos e, em cada um, no desenvolvimento das “posições competitivas” mais atraentes.

Essa abordagem das análises de competitividade remete ao paradigma seminal da organização industrial (estrutura – conduta – desempenho), onde a predição do potencial competitivo pode ser realizado através da identificação e estudo das opções estratégicas adotadas pelos agentes econômicos, face às suas restrições gerenciais, financeiras, tecnológicas, organizacionais, etc.

No seu trabalho, em função do que chamou de “forças estruturais”, Porter (1980) desenvolveu o modelo que se tornou conhecido como “estratégias genéricas”: liderança em custos ou diferenciação. Nesse modelo – também chamado de curva “U” para evidenciar que o meio-termo não é a estratégia mais adequada e justificar a mútua exclusividade – existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode optar: liderança em custos (aproveitamento de economias de escala, curva de experiência, controle de custos, etc.) ou diferenciação (qualidade percebida pelos consumidores, uso de marcas, barreiras à entrada, etc.). Estas, combinadas com o escopo de operação de uma empresa – a extensão do segmento de mercado almejado –, produzem “três estratégias genéricas”, a fim de obter desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custos, diferenciação e enfoque (escopo restrito), Figura 2.

		Vantagem estratégica	
		Singularidade percebida pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	Em toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Somente determinado Segmento	Enfoque	

Figura 2 – Estratégias Genéricas
Fonte: Porter (1980).

Porter (1980) e Hall (1990), ao escreverem a respeito de custo e diferenciação, afirmaram que as empresas de sucesso, em geral, haviam optado por competir, ou na base de baixos custos ou diferenciando produtos pela qualidade e características de desempenho. Porter popularizou esta idéia em termos das estratégias genéricas de baixo custo ou diferenciação. Ele também identificou uma opção de foco que passava pelas duas estratégias genéricas básicas, ligando essas opções estratégicas à sua obra sobre análise da indústria (GHEMAWAT, 2000).

Como um dos autores mais referenciados em relação ao “conteúdo estratégico”, Porter (1980) afirma que a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. Para o autor, clientes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e concorrentes diretos (que ficaram conhecidos como as cinco forças estruturais), são todos agentes que poderão ser relativamente proeminentes, dependendo do setor sob análise. Na sua visão, sejam quais forem as forças coletivas, a meta do estrategista empresarial é encontrar uma “posição” na indústria, onde sua empresa possa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor, dando origem à corrente teórica do pensamento estratégico denominada por Mintzberg et al. (2000) de “Escola do Posicionamento”.

Nessa abordagem, as estratégias empresariais buscam assegurar a vantagem competitiva ao responderem às mudanças ambientais, e alinhar as suas forças às oportunidades externas (BARNEY, 1991). Isto implica que as condições ambientais e as características setoriais são assumidas para orientar, em grande medida, a estratégia empresarial.

No esquema das cinco forças, por exemplo, um grupo de compras (clientes) é poderoso se: estiver concentrado na compra de grandes volumes; os produtos que comprar da indústria forem padronizados ou não-diferenciados; os produtos que comprar da indústria formarem um componente de seu produto que não represente uma fração significativa de seu custo; os produtos da indústria não forem importantes para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; ou os compradores apresentarem uma ameaça plausível de integração retroativa para fabricar os produtos da indústria (PORTER, 2001). No caso das redes supermercadistas (principais clientes das empresas agroindustriais estudadas), o poder de compra é determinado pelas mesmas regras, com um acréscimo importante: **os varejistas podem exercer um expressivo poder de barganha sobre os fabricantes, quando influenciam as decisões de compra dos consumidores.**

A suposição central da chamada escola do posicionamento é de que a capacidade de atuação da empresa é limitada pelo ambiente externo, sendo a estrutura deste de fundamental importância. O desafio reside em buscar uma posição que ofereça segurança contra ataques dos competidores existentes e potenciais e contra o poder de barganha dos clientes e fornecedores.

Embora não seja o fio condutor do estudo, o referencial abordado nos itens 3.2 e 3.3 será importante na identificação do estágio do ambiente competitivo entre as empresas agroindustriais, e entre estas e as redes supermercadistas (primeiro corte parcial do modelo, Figura 6 deste capítulo), além de contribuir para a análise das competências externas das agroindústrias (segundo corte parcial do modelo, Figura 7 deste capítulo).

3.4 RECURSOS E CAPACITAÇÕES COMO BASE DO DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESTRATÉGICAS DAS ORGANIZAÇÕES

Com a emergência dos conceitos de competência essencial e competição com base em recursos e capacitações, algumas correntes de pesquisadores de administração estratégica deslocam o foco de fora para dentro das empresas. Tais abordagens enfatizam a importância, tanto das habilidades e do aprendizado embutidos em determinada organização, como também da capacidade de aproveitamento desses recursos. Essa perspectiva presume que as raízes da vantagem competitiva estão plantadas no interior da organização, e que a adoção de novas estratégias é limitada pelo nível de recursos da empresa (COLLIS e MONTGOMERY, 2000).

Em artigo de 1997, Child argumenta que a organização e o ambiente estão se interpenetrando de tal forma que torna difusa a distinção entre a empresa e o seu ambiente como, por exemplo, nas alianças estratégicas, que mostram a necessidade de novas abordagens para superar esse hiato nos estudos de administração. Segundo o autor, nos últimos anos têm emergido uma abordagem para estratégia que combina ambas – análise interna e externa à organização – e sua premissa básica é que os recursos internos à organização sejam os principais determinantes de sua competitividade, contrastando com a abordagem da análise da indústria, na qual o principal determinante da competitividade da empresa, é sua posição na indústria.

Seguindo a tendência de inversão no foco da abordagem, em anos recentes, uma série de pesquisas tem enfatizado uma perspectiva estratégica da organização baseada nos seus recursos (tangíveis e intangíveis), centrada, em larga medida, na experiência acumulada da empresa que, nessa visão, caracteriza-se como um conjunto de habilidades e capacidades que influenciam a evolução e as alternativas do seu desenvolvimento estratégico. Cita-se (entre outros) autores como: Nelson e Winter (1982); Wernerfelt (1984); Dosi (1988); Dierickx e Cool (1989); Barney (1991); Mahoney e Pandian (1992).

A lógica de visualizar a empresa a partir de suas competências (recursos e capacitações) não é nova no campo estratégico. Selznick (1957) já havia abordado a questão sob o aspecto das “capacitações distintivas”, definindo-as como “padrões superiores de atividade e utilização de recursos, em que uma empresa se distingue de outras”. Além disso, discutiu a necessidade de se reunir o “estágio interno” da organização com suas “expectativas externas”. Penrose (1959) também visualizou a empresa como sendo “um conjunto versátil de recursos, cuja forma de utilização produtiva depende das percepções de seus administradores”.

Essa abordagem sugere que as diferenças nas características internas da empresa, especialmente os **padrões idiossincráticos da aprendizagem e da acumulação de ativos estratégicos**, têm efeitos importantes sobre sua habilidade de desenvolver novos produtos e processos em mercados diversos. Ela compreende as empresas como diferentes “amalgamas” de recursos produtivos e estratégicos, que as conduzem a diferentes potenciais de desempenho. O desafio proposto é **desenvolver capacidades que sejam difíceis de imitar pelos concorrentes, no longo prazo.**

Das diversas tipologias apresentadas pelos autores que compartilham dessa visão, emerge como questão essencial: **a identificação dos fatores que transformam um recurso comum à condição de recurso com valor estratégico.** Determinar o valor estratégico de um recurso e das competências com as quais este se relaciona exige uma análise criteriosa das condições onde o mesmo está inserido, identificando atributos especiais que lhe confirmam maior ou menor capacidade de sustentar uma condição competitiva para a organização.

No final dos anos 70, Pfeffer e Salancik (1978) explicam as diferentes formas organizacionais, a partir das necessidades de recursos de produção, mercado e conhecimento humano. Sob esse enfoque, adquirir recursos implica problemas e incertezas, obrigando a empresa a se engajar em relações com outras que controlam esses recursos, pois os mesmos são escassos e nem sempre estão à sua disposição, na própria organização.

A partir dos anos 80, essa abordagem se consolida no campo de pesquisa de administração estratégica, e convencionou-se chamar de “visão da empresa baseada em recursos” (do original *resource-based view of the firm* – RBV), a partir dos trabalhos de Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Mahoney e Pandian (1992), Peteraf (1993), Shoemaker e Amit (1997), Teece et al. (1997), Mahoney (2001), entre outros.

A revisão dos trabalhos desses autores sinaliza que a principal contribuição dessa abordagem, para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva, é a existência de um recurso que seja difícil de imitar, transferir, comprar, vender ou substituir, e que possua uma integração sistêmica com outros recursos da empresa ou conjunto de empresas, ou seja, um efeito que traga embutida a **sinergia** na sua concepção.

Para Black e Boal (1994), o poder estratégico dos recursos de uma organização reside não só nas suas características e atributos individuais, como no efeito sinérgico de sua interação, em maior ou menor grau e complexidade.

Do mesmo modo, um ponto comum nesses trabalhos é a **noção de heterogeneidade entre as organizações**. De acordo com esta visão, empresas são coleções heterogêneas de recursos que as conduzem a distintos desempenhos de mercado (WILK E FENSTERSEIFER, 2003). De acordo com os autores, a visão da firma baseada em recursos focaliza sua atenção sobre a “heterogeneidade” entre as empresas pertencentes a uma mesma indústria, analisando-as em termos de suas combinações de recursos e capacidades que alicerçam as bases, sobre as quais, uma vantagem competitiva pode ser conquistada. Nesse sentido, é necessário compreender como os recursos estão relacionados às ênfases estratégicas adotadas e como, então, se combinam de modo a diferenciar uma empresa da outra.

Schumpeter (1961) foi o pioneiro a mostrar que as empresas são diferentes entre si e, na base desta diferenciação estão os recursos físicos, humanos e organizacionais. O economista reconheceu esse fenômeno, pela primeira vez, nos anos 30, ao descrever as ondas de inovação que possibilitam aos pioneiros dominar o mercado e auferir lucros substanciais. Contudo, seus recursos valiosos são logo imitados e superados pela próxima grande inovação, e aquela rentabilidade superior acaba sendo transitória. A descrição de Schumpeter sobre grandes empresas e setores inteiros devastados pela chamada “destruição criadora”, capta a pressão que hoje sentem muitas empresas, nesse contexto de hipercompetição.

No seu artigo de 1984, com base em Andrews (1971), Wernerfelt definiu recursos de uma forma muito ampla, como “algo que possa ser considerado uma força ou fraqueza de uma empresa”. No seu estudo, Wilk (2001, p. 14) trabalha o conceito de recursos como sendo:

Todos os fatores aos quais uma empresa tem posse ou acesso e que pode utilizar em suas atividades, estando entre eles os recursos humanos, capacidade de produção, conjuntos de relacionamentos, recursos financeiros, conhecimento tecnológico, gerencial e habilidades incorporadas nas suas diversas áreas funcionais. Ressalta que o conjunto de recursos estratégicos de uma empresa ou setor, não é a simples soma de fatores individuais, mas sim uma soma de conteúdo sinérgico, que pode produzir efeitos não proporcionais às suas características isoladas.

De acordo com Barney (1991), um recurso para criar uma vantagem competitiva deve ser valioso para o cliente, não comum entre os concorrentes atuais e potenciais, difícilmente imitável e não tenha substituto que seja estrategicamente equivalente.

Para que os recursos realmente cumpram um papel proativo numa organização, o desafio que se coloca é identificar quais são os recursos estratégicos e como desenvolvê-los, já que os mesmos podem ser tangíveis ou intangíveis. Muitas vezes, devido à “intangibilidade” dos recursos e capacitações, fica difícil explicitar os motivos pelos quais uma empresa tem desempenho superior a outra. Ativos invisíveis, como conhecimento organizacional, por exemplo, não podem ser negociados ou facilmente replicados pelos competidores, à medida que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Já as capacitações se referem ao “conjunto de habilidades da empresa, as quais podem ser baseadas nas pessoas ou na interação entre essas e outros recursos” (GRANT, 1996).

Zahra e Das (1993) incluem entre os recursos tangíveis (recursos humanos, financeiros, informacionais, equipamentos e instalações) e, entre os intangíveis (reputação e imagem da empresa e de seus produtos e serviços, habilidades da organização relacionadas com o processo de decisão, habilidades tecnológicas não codificadas, habilidades de coordenação e gerenciamento, cultura organizacional, o conhecimento intrínseco de seus recursos humanos e os relacionamentos na negociação com fornecedores e clientes, entre outros). É possível, também, que os recursos valiosos sejam capacidades organizacionais muito particulares das rotinas, processos e cultura da empresa.

Garvin (1993, p. 80) define capacitações como “amplamente baseadas em competências, construídas através da combinação de tecnologia, talento gerencial, habilidades da força de trabalho e experiência”. De forma complementar, Teece et al. (1997) sugerem que as competências devem ser dinâmicas. A gestão estratégica deve adaptar, integrar e

reconfigurar apropriadamente as habilidades, recursos e capacitações funcionais, tanto externos como internos, sob influência das mudanças ambientais.

Schoemaker e Amit (1997) citam as principais características dos ativos estratégicos (recursos e capacitações) de uma organização como sendo: a dificuldade para negociar ou imitar; escassez; durabilidade; relação de complementaridade com outro; especialização para a firma ou dificuldade de transferir; alinhamento com futuros fatores estratégicos da indústria; e criação de valor apropriável pela empresa. Segundo Collis e Montgomery (2000), para que realmente se constitua em recurso com alto valor estratégico, deve passar pelos testes da inimitabilidade, durabilidade, aproveitamento, possibilidade de substituição e superioridade competitiva em relação aos concorrentes.

A questão central da abordagem da empresa baseada em recursos remete, então, para a compreensão das causas efetivas que permitem que determinadas empresas sustentem, sistematicamente, um desempenho superior nos mercados em que atuam. Ou seja, a resposta estaria não apenas no adequado posicionamento dentro do ambiente competitivo – que é premissa central da proposta abordada no item anterior –, como, também, no fato de que estas organizações teriam recursos mais apropriados às demandas destes mercados.

A visão da empresa sob essa perspectiva, portanto, combina a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro das empresas, com a análise externa do setor e do ambiente competitivo (foco central das abordagens estratégicas anteriores 3.2 e 3.3). Assim, a visão sob a perspectiva dos recursos desenvolve (mas não substitui) as abordagens anteriores sobre estratégia, mesclando os pontos de vista interno e externo. Essa abordagem vincula as capacidades internas da empresa (o que ela faz de forma eficaz) ao ambiente setorial externo (o que o mercado demanda, o nível dos concorrentes, etc.).

Na perspectiva baseada em recursos, não existem duas empresas (exatamente) iguais, pois não há duas empresas com o mesmo conjunto de experiências, ativos, habilidades e com culturas organizacionais idênticas. Com base nessa premissa, a empresa disporá de condições para ser bem sucedida se tiver um “adequado estoque de recursos” para a sua estratégia de negócio. Dessa forma, **o pressuposto fundamental da RBV é que as organizações são, essencialmente, diferentes conjuntos de recursos que conduzem a diferentes capacidades competitivas.** Saber (ou melhor) relacionar as capacidades e os recursos que as empresas detêm pode garantir a criação de uma vantagem competitiva sustentável.

Essa abordagem percebe a empresa como um conjunto de recursos e capacidades idiossincráticos, em que a tarefa fundamental da administração é agregar valor por meio da combinação dos recursos e capacidades existentes e, simultaneamente, desenvolver novos recursos e capacitações que vão constituir a base para o futuro da empresa.

De acordo com Wernerfelt (1984), sob esta ótica, os recursos podem ser pensados como um ponto forte ou um ponto fraco da empresa, entre eles: nome de marca, imagem, *know-how* tecnológico desenvolvido na empresa, emprego de pessoal qualificado, padrão de qualidade, negociação de contratos específicos, máquinas e equipamentos desenvolvidos e/ou adaptados, eficiência nos procedimentos, relacionamentos, reputação, capital, etc.

Segundo Oliveira Jr. (2001), a abordagem proposta por Wernerfelt (1984) constitui uma espécie de divisor de águas, à medida que apresenta uma forma de utilizar os recursos como a principal fonte de vantagem competitiva da empresa, por meio do desenvolvimento do que o autor denomina “posição em recursos”. Esta abordagem compreende a possibilidade de a empresa aplicar recursos para desenvolver uma posição competitiva mais difícil de ser alcançada por outros.

A visão baseada em recursos tem muitos pontos de contato com a discussão feita pelos autores sobre barreiras à imitação, porque ela reconhece que a “história” e a “cultura” são importantes, e que as vantagens da empresa pioneira proporcionam uma maneira simples, mas consistente, de explicar por que o sucesso pode se mostrar sustentável, diante das ameaças de imitação.

Os argumentos de Wernerfelt (1984) subsidiaram outros autores que têm uma posição crítica a respeito da “análise da indústria”, como Peteraf (1993, p. 186), por exemplo, que afirma que:

Uma contribuição central do modelo baseado em recursos reside em explicar diferenças de longo prazo na rentabilidade da firma que não poderiam ser atribuídas a diferenças nas condições da indústria. [...] Assim, se os ativos são imperfeitamente móveis, inimitáveis e não substituíveis, outras firmas não serão capazes de copiar sua estratégia.

Na opinião de Oliveira Jr. (2001), a abordagem baseada em recursos, e mais precisamente os recursos intangíveis, estabelecem importantes relações com os trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) sobre a questão das “competências essenciais”. De forma objetiva, para esses autores, competências essenciais são conjuntos de conhecimento tácito e coletivo,

desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a organização.

Dessa forma, a gestão do conhecimento apresenta uma importante contribuição para a compreensão de como os recursos (intangíveis, principalmente) podem constituir a base de uma estratégia competitiva, assim como identificar os ativos estratégicos que irão assegurar resultados superiores para a empresa. Se o conhecimento organizacional é um ativo estratégico importante, é da gestão do mesmo que poderão advir os resultados. Sob esta abordagem, alianças estratégicas podem suprir “*gaps* de conhecimento”, buscando parceiros que possuam conhecimento estrategicamente relevante (OLIVEIRA Jr., 2001).

A tese central de Oliveira Jr. (2001) é que as competências essenciais da empresa estão enraizadas principalmente em *know-how*¹⁷ coletivo (que é tácito), porque está associado à prática de trabalho desenvolvido em processos de aprender-fazendo, em contextos específicos à empresa ou em contextos específicos de colaboração entre empresas, que o tornam difícil de ser formalizado e comunicado. Para o autor, apesar do *know-how* e *know-what*¹⁸ (que é explícito) trabalharem juntos, eles circulam separadamente. Como *know-how* é tácito – pois está “colado” com a prática de trabalho – é de difícil codificação e, também, de imitação por parte dos concorrentes.

O aprendizado e a geração de conhecimento que capacitam para inovar, podem-se dar em vários níveis sociais, tanto por instrumentos formais como informais. De acordo com Villaschi e Campos (2002, p. 22), esses instrumentos informais de aprendizado foram objeto de três contribuições importantes na literatura econômica:

A primeira enfatiza o *learning-by-doing* (ARROW, 1962), que leva a aumentos de eficiência no processo produtivo; a segunda, o *learning-by-using* (ROSENBERG, 1982), chama a atenção para a capacitação inovativa que emerge da experiência acumulada na utilização de inovações; e a terceira, o *learning-by-interacting* (LUNDEVALL, 1985), ressalta o fortalecimento da capacitação para inovar, que se dá a partir de interações entre usuários e produtores de inovações. Os dois primeiros em processos internos às empresas e o terceiro entre as firmas e entre estas e outras organizações.

Para Villaschi e Campos (2002), fica cada vez mais evidente a interdependência entre os dois tipos de conhecimento, tácito e explícito. Processos interativos voltados para a inovação se dão entre agentes econômicos e sociais, com graus de conhecimento distintos e,

¹⁷ *Know-how*: definido pelo autor como a habilidade de colocar *know-what* em prática. É difícil de ser imitado.

¹⁸ *Know-what*: definido pelo autor como conhecimento explícito compartilhado. Circula facilmente sem perda da integridade e é difícil de ser protegido.

assim, enquanto alguns participam do processo a partir de seus respectivos conhecimentos codificados, outros o fazem tendo como ativos, os seus conhecimentos implícitos.

À luz do esquema do ciclo de aprendizado de Nonaka e Takeuchi (1995), que ressalta o processo de socialização/externalização do conhecimento tácito e combinação/internalização do conhecimento explícito ou codificado, Villaschi e Campos (2002, p. 23) afirmam que:

“[...] é possível que se estabeleça um círculo virtuoso, em que o conhecimento tácito socializado se converta em conhecimento explícito e este (em combinação com outros conhecimentos sistematizados) fica à disposição para processos de internalização que, por sua vez, desencadeiam o surgimento de mais conhecimento tácito, e assim sucessivamente.

Para Lundvall et al. (2001), aprender para inovar implica práticas interativas, com múltiplas dimensões, com diferentes tipos de agentes e de instituições, envolvendo conhecimentos de naturezas diferentes e cujo objeto, também é um condicionante dessas práticas. Portanto, a capacidade de criar e de absorver o novo, ou seja, aprender, reflete a produção acumulada do conhecimento universal (nos campos científico e tecnológico) e do conhecimento internalizado pelos agentes, que é sempre diferenciado entre eles e que está relacionado à cumulatividade das práticas e dos instrumentos materiais de tecnologias específicas. Em outro artigo, Jonhson e Lundvall (2000) também afirmam que a dinâmica inovativa depende de relações baseadas em confiança e de ativos sociais acumulados.

Como sugere Paiva (1999, p. 54), a formulação estratégica (seja como processo formal ou informal) sempre estará diretamente relacionada ao conhecimento existente na organização, porque: “[...] o conhecimento é um recurso estratégico; o processo é composto pela integração de conhecimento, tanto tácito como explícito; e o processo leva à criação, reforço ou mudança das competências da empresa, de acordo com as mudanças identificadas no ambiente competitivo”.

Stalk et al. (2000) desenvolveram o conceito de *capabilities-based competition* (competição baseada nas capacitações). Para os autores, o conceito de capacitações é mais amplo do que *core competence* (competência essencial), que focaliza aspectos mais ligados à produção e tecnologia. As empresas que seguem esta orientação concebem a organização como um grande circuito de *feed-back*, que começa na identificação das necessidades dos clientes e termina com a satisfação dos mesmos.

A proposta tem influência da visão baseada em recursos, que considera que as firmas são heterogêneas e seus recursos, capacitações e talentos são imperfeitamente imitáveis, aspectos que, combinados, sustentariam a competitividade (TEECE et al., 1997). Na mesma linha, Bettis e Hitt (1995) ligaram vantagem competitiva sustentada aos recursos organizacionais, capacitações ou competências internas. Para os autores, esta ligação é a base para a capacidade de resposta das empresas (*responsiveness*), definida como “à habilidade geral de responder quando mudanças e surpresas ocorrem para a empresa”.

Relacionando-se capacidade de resposta com competências internas, Bettis e Hitt (1995, p. 15) sugerem a influência do conhecimento organizacional, exigindo uma nova atitude das empresas nos seguintes aspectos, com comentários adicionais de Paiva (1999, p. 69):

- capacidade de aprender e desaprender, porque a empresa deve estar atenta para mudar práticas tradicionais e ser receptiva a novas questões;
- flexibilidade estratégica, porque a empresa necessita responder às novas ações estratégicas dos competidores;
- eficiência dinâmica, porque a empresa precisa estar consciente dos diferentes ciclos de vida dos produtos em sua indústria;
- cooperação e competição, porque as empresas estão sendo forçadas a criar alianças com competidores atuais e potenciais, com o objetivo de desenvolver novas tecnologias;
- estrutura horizontal, porque o processo decisório descentralizado em equipes multifuncionais pode agilizar o mesmo e facilitar a implementação.

Para Stalk et al (2000), competências e capacidades representam duas dimensões diferentes, mas complementares, de um paradigma emergente para a administração estratégica. Ambos os conceitos enfatizam os aspectos comportamentais da estratégia, em oposição ao modelo estrutural tradicional. Mas, enquanto a competência essencial enfatiza a perícia tecnológica e de produção em pontos específicos da cadeia de valor, as capacidades apresentam bases mais amplas, abrangendo toda a cadeia de valor. Sob este aspecto, as capacidades são mais “visíveis” para os agentes econômicos do que as competências.

O enfoque das capacidades dinâmicas da empresa difere da “visão baseada em recursos”, porque as capacidades precisam ser desenvolvidas em vez de serem consideradas existentes, como descreve Ghemawat e Pisano (2000, p. 127): “[...] se o controle sobre recursos escassos é a fonte de lucros econômicos, logicamente questões como aquisição de qualificações e aprendizado assumem importância estratégica fundamental”.

É esta segunda dimensão – que abrange aquisição de qualificações, aprendizado e acumulação de aptidões – que os autores chamaram de “abordagem dinâmica das

capacidades”. E continuam os autores: “[...] rupturas são vistas não só como resultantes de incerteza, mas também de atividades dirigidas por empresas que criam capacidades diferenciadas, e de esforços gerenciais para distribuir estrategicamente esses ativos de maneiras coordenadas”.

Dar a devida atenção às capacidades dinâmicas significa valorizar um dos aspectos estratégicos mais importantes da empresa, pois é a maneira pela qual as coisas ali são feitas, ou aquilo que pode ser chamado de suas rotinas, ou padrões correntes de prática e aprendizado. Em consequência disso, a pesquisa em áreas como gerenciamento de P & D, desenvolvimento de produtos e processos, fabricação e recursos humanos tende a ser bastante relevante para a estratégia. Essa atividade proporciona conteúdo específico à noção de que a execução da estratégia é importante (GHEMAWAT e PISANO, 2000).

Essa referência aproxima-se da idéia de Mintzberg (2001c), sobre o seu conceito de “formação” da estratégia. Para o autor a separação entre formulação e implementação da estratégia se constitui em uma falsa dicotomia pois, estão tão interligadas pela indissociabilidade do pensamento e a ação, que prefere o termo formação estratégica para caracterizar a simultaneidade com que se dão. Ainda segundo o autor, a ocorrência de um “pensamento estratégico” não descolado da “ação estratégica”, seria um passo importante para o desenvolvimento do processo de formulação estratégica de forma mais integrada e com o apoio decisivo da intuição e da criatividade.

Num dos seus trabalhos, Leonard-Barton (1994) integra os conceitos de conhecimento organizacional ao de capacitações, no que chama de *core capabilities* (capacitações essenciais). Para a autora, este é um conceito-chave que as empresas devem entender, identificando três estágios de capacitações, num *continuum* que vai desde uma importância estratégica baixa (capacitações complementares), até uma alta importância estratégica (as *core capabilities*):

- a) as **capacitações complementares** são aquelas que adicionam valor às *core capabilities*, mas podem ser imitadas (Ex: canais de distribuição particulares ou habilidades específicas no processo de embalagem);
- b) numa faixa intermediária, as **capacitações habilitadoras** são necessárias, mas não suficientes, para a competitividade sustentada da empresa. (Ex: tecnologias de produção que não se constituem em um diferencial, como a informatização de processos);

- c) e, por fim, as *core capabilities* que, como produto do conhecimento organizacional, são construídas através do tempo e dificilmente podem ser imitadas, ou seja, é a habilidade de transformar tecnologia rapidamente em novos processos e produtos.

Já num trabalho anterior (1992), a autora defendia a tese de que as fábricas tenderiam a se transformar em “laboratórios de aprendizagem”, com a finalidade de adaptação às mudanças ambientais. Para a pesquisadora, é o **conjunto de atividades** de uma empresa ou grupo de empresas que vai proporcionar a criação e sustentação das capacitações competitivas, seja através das rotinas e solução de problemas, experimentações formais ou informais, integração de novas tecnologias e metodologias para melhorar processos, ou até mesmo a importação de conhecimento externo à empresa.

Em última análise, a vantagem competitiva, qualquer que seja sua fonte, pode ser atribuída à propriedade de um recurso valioso, que capacita a empresa a executar certas atividades melhor, ou de forma menos dispendiosa, do que os concorrentes. Em suma, como afirmam Stalk et al. (2000):

Competição é uma guerra de movimentos, em que o sucesso depende da antecipação das tendências de mercado e da rapidez da resposta às necessidades dos clientes, em constante evolução. Para alcançar o êxito, a empresa deve entrelaçar seus processos críticos numa trama de capacidades estratégicas de difícil imitação, capaz de diferenciá-la dos concorrentes, aos olhos dos clientes.

Conforme se pôde perceber até agora, os conceitos de competência essencial e competição com base em capacidades e recursos enfatizam a importância, tanto das habilidades e do aprendizado embutidos em determinada organização, como também da capacidade de aproveitamento desses recursos. Essa perspectiva presume que as raízes da vantagem competitiva estão plantadas no interior da organização, centrada, em larga medida, na experiência acumulada da empresa, e que a adoção de novas estratégias é limitada pelo nível de recursos da mesma.

Esse referencial vai ser fundamental na construção do modelo conceitual, especialmente na análise das competências internas das empresas agroindustriais (segundo corte parcial do modelo), bem como para a identificação das suas ênfases estratégicas (terceiro corte parcial do modelo).

3.5 O APRENDIZADO, A INOVAÇÃO, OS ASPECTOS LOCAIS E A COOPERAÇÃO NAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS ORGANIZAÇÕES

O enfoque abordado no item anterior inclui também a capacidade de inovação e os aspectos idiossincráticos, associados ao aprendizado, à localização e cooperação entre as organizações, como fatores importantes na configuração das suas estratégias competitivas. Nesse sentido é importante considerar a inovação no seu sentido mais amplo possível, não só o desenvolvimento tecnológico e diferentes combinações dos recursos e capacidades produtivas internos às organizações, como também as diferentes formas de articulação entre elas e outras instituições.

Assim, tendo como base este conceito de inovação, o avanço do processo se dá em duas instâncias analíticas complementares e integradoras: a noção de inovação, a partir de seu desenvolvimento no âmbito da empresa, que foi desenvolvida principalmente por Dosi, Nelson e Winter nos seus diversos trabalhos referenciados nesse estudo e, abordando uma outra face da mesma questão, a expansão dos surtos de inovações em um ambiente institucional, conformando um paradigma tecno-econômico, como desenvolveram Freeman e Perez nas suas pesquisas, também indicadas nas referências bibliográficas desse trabalho.

O ponto comum entre esses autores é que a inovação envolve solução de problemas, com vistas a atender simultaneamente as necessidades tanto de mercado quanto de custos da empresa. Os autores dessa vertente procuram construir uma ponte ou mediação entre uma fase de desenvolvimento e outra, a partir da interação entre o padrão tecnológico e a infra-estrutura institucional, e fazem uma crítica explícita à teoria neoclássica, que recai sobre os seus limites e insuficiência teórica para proceder a tarefa intelectual e investigatória de compreender o processo de mudança tecnológica, em toda sua complexidade e desdobramentos, daí decorrentes.

Para entender melhor o papel da inovação, Freeman e Perez (1988, p. 45-47) construíram uma taxonomia, distinguindo os diferentes níveis em que ela se dá:

- a) inovações incrementais – que contribuem para a utilização mais eficiente dos fatores de produção já existentes, mas geralmente não refletem qualquer esforço deliberado de P&D;
- b) inovações radicais – que compreendem novas linhas de produção e modificação na demanda existente, causando mudanças substanciais na estrutura industrial e normalmente resultam de esforço deliberado em P&D;
- c) mudanças no sistema tecnológico – referem-se às profundas alterações na demanda e à criação de novos segmentos industriais, indo além da combinação

de inovações radicais e incrementais, pois incorporam também inovações organizacionais e gerenciais; e

- d) alterações no paradigma tecno-econômico – caracterizadas pelo impacto profundo que causam nas estruturas sociais, políticas, econômicas e tecnológicas existentes. Criam conjuntos novos de demandas, exigem mudanças nas estruturas de produção em vigor, provocam alterações profundas no perfil de competências da força de trabalho e colocam em marcha efeitos em cadeia, que resultam na criação de novos complexos produtivos.

Na realidade esses autores retomam e avançam a contribuição de Schumpeter, cujo trabalho propunha que a concorrência não se dá via preços, mas via o lucro obtido das inovações, deslocando o foco da função produção ou da curva de custos, para a criação de “novas combinações produtivas”. Nessa perspectiva, as inovações caracterizam-se pela introdução de novas combinações produtivas ou mudanças nas funções de produção, cujo conteúdo é dado tipicamente por novos produtos, novos métodos de produção, de transporte, abertura de novos mercados, novas fontes de matérias-primas, novas formas de organização industrial, em suma, “fazer coisas novas e/ou as mesmas coisas de formas diferentes”, e que constituem o impulso fundamental que aciona e mantém o movimento do crescimento econômico.

A espinha dorsal do tratamento teórico, à questão da inovação tecnológica, leva em conta quatro fatores: elege a mudança técnica como elemento central no processo de transformação da economia; explicita os mecanismos de ajustamento dinâmico, que são de natureza radicalmente diferentes dos mecanismos alocativos postulados pela teoria econômica tradicional; entende que mudança tecnológica ocorre junto com a mudança institucional, uma vez que ambas interagem no processo de ajustamento dinâmico; e reconhece que a estrutura sócio-econômica sempre influencia (ora retardando/ora acelerando) o processo de mudança técnica e estrutural, sua coordenação e sua dinâmica de ajustamento (CONCEIÇÃO, 2000).

No seu trabalho seminal *“An Evolutionary Theory of Economic Change”*, Nelson e Winter (1982) ressaltam que, assim como na evolução biológica, no ambiente econômico, também existe uma certa “herança genética” usada pelas empresas para garantir sua adequada “mutação” e sobrevivência em um amplo processo de “seleção natural”. Nesta abordagem, o elemento-chave, comum a todos os níveis de atividade de uma organização, são os recursos humanos que realizam, segundo suas qualificações, as diferentes atividades e, dentro de cada uma delas, acabam por desenvolver uma competência ou uma habilidade específica. As diferentes qualificações dos recursos humanos constituem uma espécie de “memória”, ou seja, a competência produtiva da organização.

A busca permanente de aprendizado, acúmulo de experiências e competências, e de aplicação de novas soluções dá, à empresa, o caráter de organismo em constante evolução. Ou seja, é o contínuo processo de resolução de problemas¹⁹ que leva às escolhas e que, por conseqüência, traça os contornos dos comportamentos dos indivíduos, individual ou coletivamente, assentando, assim, as bases específicas para a definição de rotinas. Cada organização, face aos diferentes problemas, faz uma escolha que é baseada no acúmulo de suas experiências passadas, em suas competências atuais e em suas expectativas futuras.

Com base na construção teórica de Nelson e Winter (1982), Dosi (1991, p. 353-361) sistematiza o avanço tecnológico da seguinte forma:

- a) com a aplicação permanente de novas soluções técnicas em produtos, processos e gestão organizacional, o sistema é alimentado com inovações, onde a tecnologia é considerada uma variável parcialmente endógena às organizações;
- b) a busca contínua e endógena de novas soluções, em cada organização, implica que dificilmente se atingirá um mesmo e “único” estado geral de equilíbrio, pois as oportunidades de pesquisa e as soluções dificilmente serão as mesmas de uma organização para outra, dadas as diferentes competências e história de cada uma;
- c) o sistema é então caracterizado por processos de êxitos e fracassos, na busca e aplicação de novas soluções pelas organizações. Trata-se de um conjunto de descobertas e aprendizados produtivos e improdutivos e de várias formas de competição, que acabam por recompensar ou punir os agentes econômicos; e
- d) no seu conjunto, o sistema é caracterizado pela interação desses agentes heterogêneos, resultando numa provável regularidade de evolução, explicada pelo conjunto dos comportamentos desses agentes, ou seja, na expressão do autor, “exibem uma dinâmica não linear e múltiplos caminhos dinâmicos”.

Os fatores que, segundo a Teoria Evolucionária, justificam a heterogeneidade entre as empresas são, justamente, a habilidade, o aprendizado e a rotina. A essência da heterogeneidade entre as organizações está no fato de nenhum agente ser perfeitamente racional, isto é, ter sua ação perfeitamente espelhada em um padrão rígido, universalmente aceito. O mecanismo de transformar um fator aleatório em uma rotina nada mais é do que o processo de aprendizado, de acúmulo de novos conhecimentos, qualificações e competências,

¹⁹ Problema será tudo aquilo que tira a organização de uma rotina e solucionar o problema é recolocar a organização em uma “nova” rotina.

que integra novas soluções à rotina dos indivíduos e ao conjunto das rotinas das organizações. A essência desse mecanismo está no processo de resolução de problemas, onde, com base nos conhecimentos acumulados, os indivíduos ou organizações são levados a tomar decisões, ou seja, a fazer escolhas para manter o processo em funcionamento e, com isso, acumular mais conhecimentos.

De acordo com Dosi e Freeman (1992), uma mesma técnica adotada por duas empresas será modificada com o desenrolar do processo de sobrevivência de cada uma, dando origem a tecnologias seguramente diferentes. Esse processo remete para a questão da aprendizagem organizacional.

Segundo Dosi et al. (1992, p. 191):

O aprendizado é um processo pelo qual a repetição (ou seja, a rotina) e a experiência, permitem a realização das tarefas de um modo cada vez mais rápido e melhor, bem como facilita a identificação de novas oportunidades.

A existência de competências específicas em cada organização e a existência de um contínuo processo de aprendizado, assegura a evolução das organizações e sustenta que cada empresa pode “escrever” a sua história e sobreviver à seleção imposta pelo sistema econômico.

Numa das conclusões do seu artigo sobre a atividade de inovação tecnológica nos setores de produção de calçados e de cimento no Brasil, Zawislak (1996, p. 346) afirma que:

Em consequência da ausência de atividade de inovação tecnológica formalmente constituída, é a atividade de resolução de problemas, através da participação dos trabalhadores, que permite à firma assegurar o prosseguimento de seu inevitável trajeto de evolução, acumulando competência, história e estando apta a sobreviver à “seleção natural”.

Considerando a geografia econômica global, estudos recentes sobre políticas de desenvolvimento têm destacado, também, a importância dos agentes e fatores locais para atingir a competitividade, seja através da sua organização em distritos industriais, *clusters* ou sistemas locais de produção e inovação. Essas correntes têm sido otimistas quanto ao escopo das estratégias locais de aprimoramento e competitividade, preocupadas em compreender a importância e o real papel do fator localização junto ao processo de inovação. Para Schmitz (2002, p. 155):

[...] apostar nos sistemas locais de produção é acreditar na importância dos laços entre os atores locais e a capacidade competitiva – que é gerada a partir desses laços –, pois competir com base no local tem dois aspectos essenciais: economias de aglomeração e ação conjunta de vários atores locais.

Nesse sentido, a idéia básica é que as fontes locais de competitividade são de fundamental importância para a inserção e sustentação nos mercados globais.

A partir da constatação de experiências bem sucedidas de arranjos locais na região da chamada “Terceira Itália”, conhecidos como “distritos industriais italianos”, a importância da proximidade territorial na dinâmica inovativa de sistemas produtivos desperta a atenção dos pesquisadores da área de organizações, que passam a estudar sistematicamente o desenvolvimento econômico e social daquela região. Entre as diversas abordagens algumas questões chamam a atenção, como o contexto sócio-econômico e histórico no qual emergem, além da identidade territorial criada, por conta de um processo de construção coletiva, a partir da interação dos diferentes atores (LASTRES et al., 1999).

De acordo com esses autores, geralmente os distritos são compostos por pequenas e médias empresas de estrutura familiar, com poucos empregados e organizados em cooperativas, apresentando um alto grau de coordenação. A competição é intensa, mas restrita a certas esferas das atividades, nas quais as empresas desenvolvem competências distintas. A cooperação é comum em atividades-chave, tais como: apoio tecnológico; *marketing*; infraestrutura e financiamentos.

Os distritos industriais do norte da Itália se caracterizam por uma complexa rede de empresas, com predomínio da pequena e média escala, especializadas em produtos como móveis, **alimentos**, cerâmica, calçados, entre outros. A orientação é fortemente inovadora, valorizando a origem e o padrão de qualidade, a imagem de marca e concepções estabelecidas sob medida, a flexibilidade de produtos, volumes e entrega, a diferenciação de produtos e serviços, a responsabilidade social e os aspectos ambientais, entre outros.

A partir dessa experiência estabeleceu-se um intenso debate nos meios acadêmicos e empresariais, acerca do processo de desenvolvimento. De um lado, aqueles que vêem o desenvolvimento e a inovação como sendo liderados por grandes corporações e, de outro, aqueles que apostam nas possibilidades alternativas de desenvolvimento por meio desses arranjos produtivos e cooperativos, que concentram pequenas e médias empresas em um mesmo ambiente, com uma forte e articulada divisão de responsabilidades.

Entre os trabalhos pioneiros e mais importantes, destaca-se o de Piore e Sabel (1984), que considera os arranjos locais de pequenas e médias empresas como o formato mais adequado ao desenvolvimento industrial. Os autores sustentam a supremacia do sistema de produção denominado “especialização flexível” sobre o da produção em massa,

argumentando que este último encontra-se superado, pois é pouco ágil e flexível para atender à demanda por produtos e serviços especializados e diferenciados.

É dentro dessa abordagem das redes de pequenas e médias empresas e dos distritos industriais, que surge o conceito de Sistemas Locais de Produção (SLPs), tratado por Lazerson (1995), ao estudar a região agroindustrial da Emilia Romagna, na Itália.

Essa experiência se materializa na constituição de redes de empresas de uma determinada região e/ou setor, que procuram potencializar as melhores competências de cada uma, com ênfase na flexibilidade, padrão de qualidade e na diferenciação de produtos e serviços, além da responsabilidade social e preocupações de ocupação ambiental.

Segundo Castilhos (2002)²⁰, sua força reside justamente no apoio a um movimento que aprofunda as relações sociais e econômicas, com base em uma dinâmica endógena, capaz de permitir a inserção competitiva das pequenas e médias empresas, a democratização da informação, o fluxo de inovações e a manutenção do emprego e da renda regionais.

São aglomerações produtivas localizadas em um determinado espaço geográfico e que possuem, como característica principal, a formação de fortes vínculos entre as mesmas – sejam estas produtoras, fornecedoras, prestadoras de serviços ou comerciais – e instituições públicas e privadas – como centros de pesquisa, consultorias, universidades, centros de formação de recursos humanos, entidades financiadoras, entre outros. Esta é uma definição bastante difundida de Sistema Local de Produção e utilizada, por exemplo, pelo Programa Gaúcho de Apoio aos SLPs.

Nessa ótica, a partir da mudança na sua forma organizacional, as empresas não necessariamente precisam fazer uma “escolha única” entre produção em escala (liderança de custos) ou diferenciação, mas garantir vantagens competitivas oriundas de ambas as opções estratégicas. Ou seja, ao decidir participar, acabam criando as condições para inovar e, assim, poder competir. As redes de pequenas empresas como os consórcios, por exemplo, conseguem competitividade por obterem boa relação entre flexibilidade e custo.

Segundo Casarotto e Pires (1999), existem vários tipos de redes de cooperação, podendo ser entre fornecedores e clientes (redes de suprimento), ou entre empresas da mesma atividade (rede flexível), que visam especialização da produção. De acordo com os autores, essas alianças se dão principalmente nas fases iniciais e finais da cadeia de valor (Figura 3),

²⁰ A autora foi diretora de fomento aos investimentos da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI-RS) e coordenadora do Programa de Apoio aos SLPs Gaúchos, no período 1998-2002.

envolvendo o desenvolvimento de novos produtos e distribuição / marca e ampliação dos mercados, respectivamente.

Nessa perspectiva, a partir do diagrama original de Porter (1980) sobre cadeia de valor, Casarotto e Pires (1999) ampliam as estratégias genéricas (competir por diferenciação de produto ou por liderança de custos), incluindo flexibilidade/custo através da integração horizontal de redes de empresas flexíveis, baseados na experiência da região da Emilia Romagna, na Itália. Assim, as pequenas empresas teriam duas alternativas: ser fornecedor numa rede tipo *topdown* (integração verticalizada), ou ser integrante de uma rede flexível (integração horizontal).

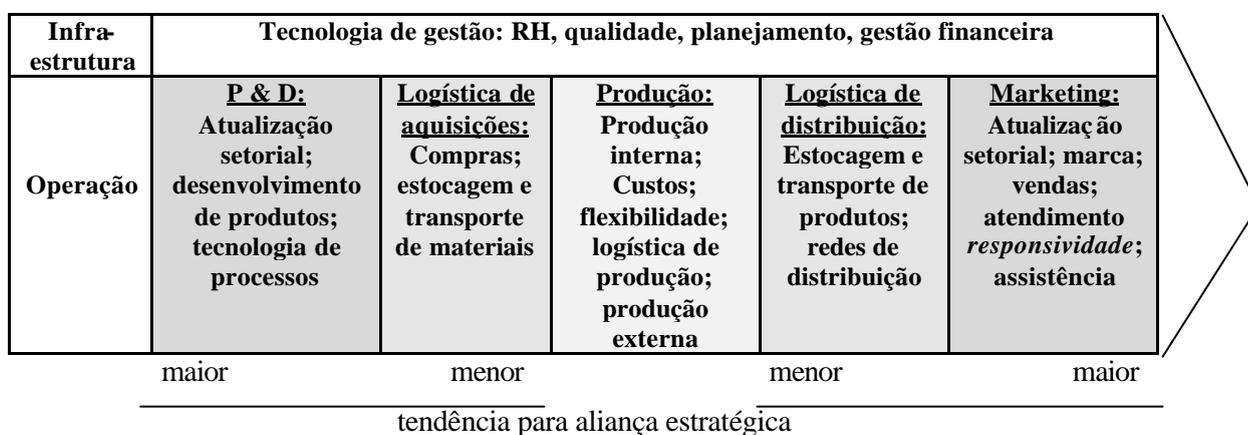


Figura 3 – Cadeia de valor genérica em organizações industriais.
Fonte: Casarotto e Pires (1999, p.45).

As redes de empresas e as relações sólidas e de longo prazo podem conferir um suporte estratégico e operativo que permite a conquista de vantagens competitivas duradouras, através de inovação tecnológica em produtos e processos, modernização gerencial, institucionalização de relações de colaboração e co-produção, busca e análise informativa, internacionalização, etc. (CASAROTTO, 2000).

Sob a ótica dos autores da economia da inovação como: Dosi (1988); Freeman (1995; 1998); Lundvall (1992); Lastres et al. (1999); entre outros, o ambiente identificado por Lazerson (1995) no caso italiano, caracteriza bem o que aqueles autores chamam de Sistemas Nacionais de Inovação (SNI). De acordo com os mesmos, o desempenho das nações, quanto à inovação, pode ser explicado pelo conjunto de inter-relações sociais e institucionais particulares e de características histórico culturais, as quais exprimem a capacidade de aprendizado, adaptação às mudanças e inovação do conjunto dos agentes e organizações do país.

A literatura tem apontado que as redes de empresas mais adequadas aos novos padrões de competição são aquelas em que prevalecem as relações para troca de conhecimentos, tecnologias etc., ou seja, aquelas onde são realizadas atividades que resultam em mais aprendizagem, capacitação e competitividade coletiva. Essa interação, a partir da rede, permite maior consistência à complementaridade, gerando a sinergia necessária ou externalidades positivas para fazer face ao cenário descrito anteriormente.

No seu estudo, Furlanetto (2002) conclui que a concepção de um Sistema Local de Produção e Inovação deve possibilitar um amplo e retroalimentado domínio da cadeia de valor (criação, *design*, produção, distribuição, comercialização; criação, *design*, produção e assim por diante), com base no trinômio – cooperação-aprendizado-capacitação – para a geração de inovação pela rede de empresas. Ou seja, a presença de relações de cooperação entre os agentes é condição básica para o funcionamento desse sistema.

Numa visão muito próxima a essa, para analisar a questão do desenvolvimento sob a perspectiva de arranjos produtivos e/ou cooperativos, Villaschi e Campos (2002), em suas pesquisas, buscaram um referencial de sistemas/arranjos produtivos localizados, caracterizados por agentes que, mesmo obedecendo a lógicas distintas e não necessariamente convergentes, estabelecem relações de cooperação no aprendizado voltado para inovações, que resultem em maior competitividade empresarial e capacitação social.

De acordo com os autores, este conceito guarda alguns pontos em comum com o de *cluster*, entretanto, o aspecto da cooperação, que leva a uma capacitação para inovar (central na abordagem do artigo), é negligenciada a um segundo plano na abordagem de *cluster*. Ainda assim, na visão de Villaschi e Campos (2002, p. 14), existem convergências entre os conceitos de *cluster* e “arranjo produtivo localizado” pois:

Tanto na vertente formulada por Porter (1990) quanto na contribuição de Schmitz e Nadvi (1999), é possível identificá-las, na “competitividade empresarial” (em PORTER) e na “capacitação social” (em SCHMITZ, identificada como eficiência coletiva), as quais decorrem de esquemas de “cooperação” (no caso de SCHMITZ) e de “concorrência” (no caso de PORTER).

Conforme já enfatizado ao longo deste capítulo, a importância da inovação para o conceito de “arranjo produtivo” deriva da contribuição schumpeteriana para o entendimento da dinâmica econômica, especialmente a partir das contribuições de Freeman e Perez (1988).

No conceito de “arranjo produtivo”, utilizado por Villaschi e Campos (2002) são centrais a inovação, os processos de aprendizado – que geram conhecimento (tácito e/ou

tecnológico) necessários para inovar –, e a capacitação social, expressas com alguma “especialidade específica”. Na visão dos autores (2002, p. 25):

O mais importante para a discussão do conceito de “arranjo produtivo localizado” é examinar a competitividade empresarial por uma perspectiva que busque entender a capacidade que tem a empresa de formular e implementar uma estratégia concorrencial, que permita manter e/ou ampliar, de forma sustentada, sua participação no mercado. Nessa formulação dinâmica, fica claro que além da competência nos seus aspectos internos (produção, recursos humanos, gestão e inovação), a competitividade é também (e cada vez mais) condicionada por fatores externos à empresa, sejam estes de conteúdo sistêmico (que dizem respeito à especificidade da indústria onde atua), ou estrutural (referindo-se a aspectos inerentes à formação sócio-econômica onde opera).

A proposição da construção de mecanismos locais de ação em um mundo crescentemente globalizado pode parecer uma contradição. Entretanto, na visão dos autores, apesar dos extraordinários decréscimos nos custos de transmissão de informações e das consideráveis reduções de custos de transportes de bens, permanece a importância da dimensão local, tanto para a inovação quanto para a produção, principalmente quando se leva em conta o conhecimento tácito incorporado nas capacitações inovativa e industrial.

No campo social e ambiental, as iniciativas normalmente são apoiadas e, inclusive, em alguns casos exigidas, pois os compradores globais não querem ser identificados com práticas nocivas aos recursos ambientais ou aos direitos dos operários. Ou seja, os processos limpos são um importante aliado como recurso de *marketing* para os agentes envolvidos na cadeia de produção.

Analisando uma série de arranjos produtivos localizados no Brasil²¹, Villaschi e Campos (2002) ressaltam que a sua competitividade vem sendo construída através de estratégias conservadoras, pois são grandes as limitações enfrentadas pelos arranjos estudados no que se refere à construção de estratégias competitivas baseadas em inovação.

Para os autores, ainda que se aceite a mão-de-obra brasileira como criativa e que se valorize o conteúdo tácito do *learning-by-doing* e do *learning-by-using* que capacitam para inovar, a baixa escolaridade (aproximadamente 60% dos seus trabalhadores têm no máximo o primeiro grau completo) pode ser entendida como uma grave limitação dos arranjos produtivos estudados e, como consequência, da formação socioeconômica brasileira, de uma maneira geral, e do sistema nacional de inovação de forma específica. Além disso, os próprios

¹³ Sistemas Locais de Produção SLPs em alguns estados brasileiros: coureiro-calçadista, autopeças, máquinas e implementos agrícolas, vitivinícola, moveleiro e alimentos no RS; metal-mecânico, mármore e granito no ES; cerâmica, vestuário e *software* em SC; pedras ornamentais e vestuário no RJ; entre outros.

empresários (na maioria dos casos com segundo grau), possuem limitações para uma capacitação mais sintonizada com os aspectos de gestão e inovação.

Dado o baixo grau de articulação intra e inter organizações de fomento a atividades inovativas, tanto na concepção quanto na operacionalização de projetos voltados para a capacitação empresarial e/ou social, elas acabam por não oferecer a flexibilidade e estabilidade desejadas em instituições, principalmente aquelas envolvidas com inovação.

Nos países mais desenvolvidos, já é consenso sobre o fato de estar-se frente ao chamado “capitalismo de alianças”. Esta expressão foi utilizada, pela primeira vez, por Dunning (1997), para indicar um novo estágio no desenvolvimento de sistemas econômicos modernos, ou seja, a coexistência de concorrência, tornada mais acentuada pela globalização e pelo liberalismo, com um crescente aumento de relações em rede e de alianças estratégicas.

Para que possam garantir a sua sobrevivência ou melhorar seu posicionamento, Fernandez e Noël (1994) desenvolveram uma tipologia que apresenta as diferentes estratégias adotadas por pequenas e médias empresas (PMEs) dentro do mercado em que atuam. Esta tipologia foi adaptada por Fensterseifer (1998), e utilizada por Vieira (2000) para identificar e avaliar as opções estratégicas de três laticínios locais de médio e pequeno porte, diante da globalização da oferta desses produtos.

O esquema reúne as ações internas e externas que as empresas locais de médio e pequeno porte podem utilizar, para cada uma das opções estratégicas de manutenção, crescimento ou desengajamento, conforme Figura 4.

Opções estratégicas	Ações Internas	Ações Externas
Manutenção	Melhoria – custos, processos, produtos, etc.	Cooperação, parcerias e alianças estratégicas.
Crescimento	Penetração no mercado, desenvolvimento de novos produtos, aumento da produção.	Alianças estratégicas, fusões e aquisições.
Desengajamento	Novos produtos, mercados ou liquidação.	Alianças estratégicas, cessão.

Figura 4 – Opções estratégicas de empresas de médio e pequeno porte.

Fonte: Fernandez e Noël (1994), adaptado por Fensterseifer (1998), e utilizado por Vieira (2000, p. 31).

Na estratégia de manutenção a empresa tenta, com o mínimo de investimentos, continuar suas atividades realizando pequenos ajustes, visando diminuição de custos e o aperfeiçoamento da tecnologia utilizada. Além disso, a empresa pode realizar alianças

estratégicas verticais (complementares), com empresas que atuam a jusante ou a montante da cadeia, quando busca expandir as atividades para reforçar as suas capacitações sem, no entanto, modificar substancialmente o produto, ou horizontais (suplementares) ao envolverem empresas que realizam o mesmo tipo de atividades. As alianças estratégicas suplementares realizam-se, de modo geral, para ampliar o escopo das atividades.

Quanto ao crescimento, a empresa desenvolve gradualmente suas atividades, ampliando suas capacitações. A empresa aumenta sua participação no mercado em que atua e procura novos mercados, fato que exige o aumento da capacidade de produção. Ela pode optar por “arranjos cooperativos” que possibilitem o acesso aos recursos de outra empresa (mercado, capacidade de produção, tecnologia, capital, etc.). Estes arranjos cooperativos cobrem uma vasta gama de associações, que vão desde parcerias, consórcios, alianças estratégicas complementares e suplementares até fusões entre empresas.

Na estratégia de desengajamento a empresa, sem abandonar seu ramo de atividades tradicional, busca novas capacitações e novas oportunidades que permitam uma reorientação progressiva de suas atividades. A especialização da empresa e as capacitações adquiridas podem ser aproveitadas para o desempenho de outra atividade produtiva, com perspectiva de um mercado mais promissor. Através de uma aliança estratégica, a empresa pode aprender e desenvolver novos produtos e processos de forma mais eficaz.

De acordo com Vieira (2000), nas três opções estratégicas, a aliança é sugerida, já que este tipo de acordo de cooperação permite que a empresa aumente suas capacitações para conseguir manter-se num mercado muito competitivo. Para uma pequena empresa atrair o interesse que vise um acordo cooperativo, ela precisa ressaltar ativos específicos do mercado local em que atua. Alianças estratégicas entre empresas de pequeno e médio porte têm como principal dificuldade o gerenciamento desta relação. É comum que estas empresas não apresentem um sistema de gestão profissional e apóiem-se nas características pessoais dos proprietários, dificultando a definição clara dos objetivos e extensão da relação, principalmente entre médias e pequenas empresas, que exercem a mesma atividade econômica e são, normalmente, concorrentes.

A cooperação orientada pela estratégia, de acordo com Fensterseifer et al. (1997), estabelece o tipo de relação que a empresa manterá com outras empresas para obtenção das vantagens competitivas, seja nos custos de produção ou em outros objetivos estratégicos comuns. Estes podem estar associados a vantagens baseadas na busca de complementaridade

(simbiose), criação de poder de barganha, constituição de bases ampliadas e maior conhecimento.

O referencial desenvolvido nesse item está presente nos três cortes parciais do modelo conceitual ou seja, no diagnóstico do ambiente competitivo, na análise das competências internas e principalmente externas das empresas agroindustriais, e na identificação das ênfases e escolhas estratégicas.

3.6 A PROATIVIDADE DA ÁREA DE PRODUÇÃO NAS ESTRATÉGIAS GLOBAIS DAS ORGANIZAÇÕES

Paralelamente aos estudos que avançavam nas questões de “conteúdo estratégico”, porém trabalhando o “processo estratégico” ao nível funcional das organizações, uma outra corrente de pesquisadores alegava que o papel da produção na estratégia competitiva das empresas foi historicamente negligenciado, e só começou a ser valorizado a partir do artigo seminal de Skinner (1969), que chamava a atenção para o “elo perdido” dentro das organizações empresariais, ao denunciar a omissão histórica do papel da produção nas estratégias competitivas das empresas.

A partir dessa constatação, surgem inúmeros artigos chamando a atenção para a importância estratégica da produção, na conquista e consolidação de vantagens competitivas duradouras das organizações empresariais. Mesmo com esta série de artigos que ressaltavam a importância dos aspectos internos na formulação e implementação das estratégias das organizações empresariais, continuava absolutamente hegemônica, nos estudos de administração estratégica, a visão do forte determinismo ambiental nas opções estratégicas das organizações.

De acordo com Paiva (1999), dois debates são centrais dentro do campo de pesquisa em estratégia da produção: as questões do formalismo, visão incremental e determinismo ambiental (por um lado) *versus* a escolha estratégica ou proatividade da empresa (por outro). Segundo o autor, quando se aborda a questão da escolha estratégica, a visão baseada em recursos é uma das correntes mais relevantes presentemente, a qual foi abordada no item 3.4 deste capítulo.

Para Wheelwright (1984), as escolhas estratégicas ocorrem dentro das chamadas “categorias de decisão” agrupadas em “estruturais” (capacidade, instalações, tecnologia e nível de integração) e “infra-estruturais” (sistemas de gerenciamento, qualidade, recursos humanos e organizacionais).

Wheelwright e Hayes (1985) foram pioneiros na abordagem da “escolha estratégica” na área de estratégia da produção, ao defender a importância da proatividade da área de produção para a competitividade da empresa como um todo. Esses autores desenvolveram um referencial com quatro estágios, em que a produção pode apoiar estrategicamente uma organização:

- a) no Estágio 1, a empresa procura apenas minimizar possíveis aspectos negativos da produção (internamente neutra);
- b) no Estágio 2, a empresa procura paridade com seus competidores (externamente neutra);
- c) no Estágio 3, a área da produção desenvolve suporte para a estratégia de negócio da empresa (internamente apoiadora) e;
- d) no Estágio 4, a empresa persegue uma vantagem competitiva a partir da produção (externamente apoiadora). Nesse estágio, a empresa antecipa futuras tendências, ou seja, encara a produção como um “recurso estratégico”, fortalecendo a integração com outras funções estratégicas da organização.

No Estágio 1, o setor de produção não desenvolveu os seus recursos e capacitações que permitam influenciar o êxito competitivo dos negócios da empresa. O Estágio 2 é caracterizado pela busca de igualdade com os concorrentes. São empresas com um perfil conservador e procuram evitar mudanças nos produtos e processos, e quando as realizam é devido a pressões externas da concorrência ou dos clientes. No Estágio 3, as empresas tendem a ver o seu setor de produção como um importante suporte para fortalecer as suas estratégias competitivas. Observam as tendências de longo prazo do seu ambiente de negócios que possam comprometer o desempenho da empresa. Normalmente investem em tecnologias já conhecidas e que possam trazer resultados em termos de ganho de eficiência ou redução de custos. No Estágio 4, a produção passa a ter um papel significativo na estratégia competitiva da empresa, transformando-se num importante recurso estratégico nos negócios da organização.

Para Hill (1985), a melhor maneira de identificar as questões estratégicas essenciais é “formular perguntas de *marketing* e obter respostas para a produção”. O autor caracterizou três tipos de critérios competitivos:

- a) chamou os critérios que levam o cliente a tomar uma decisão positiva em relação a um produto ou serviço de “ganhadores de pedido”;
- b) de critérios “qualificadores” aqueles que satisfaçam o mínimo necessário que o mercado e os clientes esperam de um produto ou serviço, para considerá-lo como possível candidato na hora da compra; e
- c) de critérios “pouco importantes” aqueles que os clientes não levam em consideração na hora da decisão de compra.

Segundo Slack (2002), a construção de um conjunto de metas e objetivos para a produção é uma questão de traduzir as necessidades atuais e potenciais dos clientes, e saber como as empresas rivais estão desempenhando tais necessidades. Em outras palavras, a escala de “importância” indica como os clientes vêem a importância relativa de cada critério competitivo, e a de “desempenho” classifica cada critério segundo níveis atingidos pelos concorrentes.

Em função desses dois agentes econômicos – clientes e concorrentes – e dos conceitos desenvolvidos por Hill (1985), Slack (2002) desenvolveu um modelo de avaliação dos critérios competitivos, através de uma matriz de “importância” (para os clientes) *versus* “desempenho” (dos fornecedores em relação à concorrência). Ou seja, para poder fazer uma avaliação, o autor desenvolveu uma matriz que relaciona a importância para os clientes dos critérios competitivos com o desempenho da empresa nestes mesmos critérios, em comparação com o desempenho dos concorrentes.

Com a aplicação dessa matriz, é possível para a empresa identificar os critérios “ganhadores de pedido”, “qualificadores” e “menos importantes” para os clientes, e fazer a comparação do seu desempenho, nestes critérios, colocando-os numa escala de “melhor”, “igual” ou “pior” do que o das empresas concorrentes.

De acordo com Hill (1985), os critérios “ganhadores de pedidos” são aqueles que têm influência direta no nível ou quantidade de pedidos, e sempre são considerados na decisão de compra. Os critérios “qualificadores” são aqueles para os quais o desempenho precisa estar acima de um determinado nível, para que os clientes ou consumidores considerem a empresa

quando vão fazer seus pedidos. Se a empresa estiver abaixo do nível qualificador, dificilmente será considerada como possível fornecedora. Os critérios “menos importantes” são aqueles que os clientes ou consumidores dificilmente consideram nas suas decisões de compra.

Do cruzamento dessas informações, é possível uma avaliação bastante clara do estágio da empresa dentro do setor e quais os critérios competitivos que podem direcionar o gerenciamento estratégico da organização, ou orientar a sua **ênfase estratégica**.

Essa matriz (Figura 5), possui quatro zonas de enquadramento dos critérios competitivos, que resultam da importância atribuída a cada critério por parte dos clientes, e do estágio do desempenho das empresas, em relação aos seus principais concorrentes, em cada um desses critérios.

No eixo horizontal, está a escala com cinco opções de níveis de importância para os clientes, de cada critério competitivo considerado, num *continuum*, que vai desde “é o mais importante” (5, à direita na Figura 5), até “não é importante” (1, à esquerda na Figura 5). No eixo vertical está indicada a escala com cinco opções de níveis de desempenho de cada critério competitivo em relação aos concorrentes, num *continuum* que vai desde “muito acima” (5, no nível superior da Figura 5), até “muito abaixo” (1, no nível inferior da Figura 5).

Portanto, considerando o eixo horizontal, todos os critérios que estiverem do centro para a direita são muito valorizados pelos clientes, e os que estiverem do centro para a esquerda, são pouco valorizados. Por outro lado, ao considerar-se o eixo vertical, todos os critérios que estão do centro para cima, a empresa está com um desempenho melhor que os concorrentes e, do centro para baixo, a mesma demonstra um desempenho inferior aos mesmos.

Para visualizar espacialmente os critérios na matriz (Figura 5), eles podem estar enquadrados em uma das quatro zonas, em função do grau de importância atribuído pelos clientes e o desempenho da empresa frente aos seus concorrentes: a) “zona de ação urgente” (vermelho); b) “zona de melhoramento” (amarelo); c) “zona apropriada” (verde) e; d) “zona de excesso” (azul).

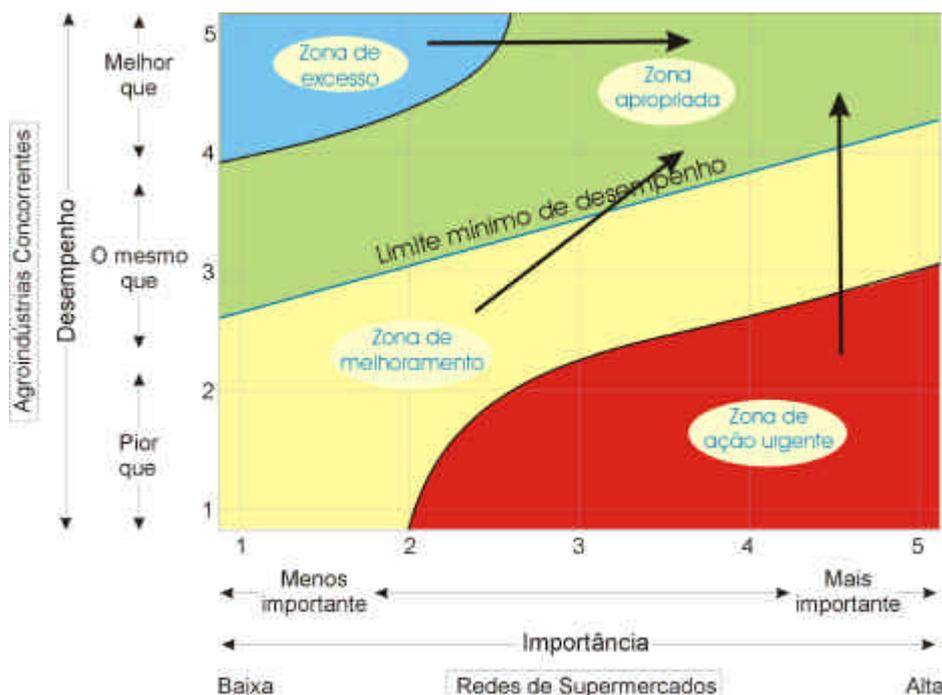


Figura 5 – Matriz “Importância – Desempenho”

Fonte: Adaptada de Slack (2002, p. 204).

- a) **Zona de ação urgente** (vermelho): todos os critérios competitivos que se enquadram nessa área da matriz devem merecer uma atenção especial e imediata da empresa, pois são critérios muito valorizados pelos clientes (estão no canto inferior direito da matriz) e a mesma, na sua própria avaliação, está com um desempenho bem inferior aos seus concorrentes. Como são critérios extremamente valorizados pelos clientes e a empresa está com o seu desempenho bem inferior aos concorrentes, nesse caso existe uma grande lacuna no desempenho da empresa que deve agir imediatamente, no sentido de elevar esses critérios verticalmente para os estágios superiores (zona de melhoria, num primeiro momento, e zona apropriada na seqüência). Ou seja, as ações devem se dar no sentido da seta que parte da zona de ação urgente, verticalmente, em direção à zona apropriada, na Figura 5.
- b) **Zona de melhoria** (amarelo): todos os critérios competitivos que se enquadram nessa área da matriz, especialmente do centro para a direita, também são muito valorizados pelos clientes e a empresa, na sua própria avaliação, pode estar com um desempenho igual ou levemente inferior aos seus concorrentes. Entretanto, ao observar o lado esquerdo dessa faixa, ela está com um desempenho inferior aos concorrentes, mas são critérios pouco valorizados pelos clientes, o que minimiza, pelo menos momentaneamente, possíveis problemas da empresa nos critérios que venham a se

localizar nesse lado da figura. De qualquer forma, todos os critérios competitivos que se enquadram nessa zona amarela também devem ser aprimorados pelas empresas, pois estão num estágio intermediário entre a zona de ação urgente (mais grave) e a chamada zona apropriada, onde a empresa já seria considerada competitiva. Os critérios que estão mais a esquerda na zona amarela também devem estar sob observação pois, em função da dinâmica e velocidade das mudanças no ambiente de negócio considerado, podem passar a ser percebidos e mais valorizados pelos clientes e/ou consumidores. As ações devem se dar no sentido da seta oblíqua na Figura 5, ou seja, ações simultâneas de melhoria de desempenho e busca de percepção e valorização por parte dos clientes e/ou consumidores.

- c) **Zona apropriada** (verde): todos os critérios competitivos que se enquadram nessa área da matriz, especialmente no canto superior direito da Figura 5, também são muito valorizados pelos clientes e a empresa, na sua própria avaliação, está com um desempenho superior ou levemente superior aos seus concorrentes. Nos critérios competitivos que se enquadram nessa faixa a empresa é considerada competitiva no entanto, aqueles que se localizarem mais a esquerda podem merecer um trabalho especial no sentido de elevá-los mais à direita e acima (mesmo sentido da seta oblíqua na Figura 5), objetivando que os mesmos sejam percebidos e, em consequência, mais valorizados pelos clientes e/ou consumidores. Quanto maior o número de critérios que se enquadrem nessa zona da matriz, mais competitiva é a empresa.
- d) **Zona de excesso** (azul): essa faixa se localiza no canto superior esquerdo na matriz. Todos os critérios competitivos que aí se enquadram são muito pouco valorizados pelos clientes e as empresas estão com um desempenho muito superior aos concorrentes. Nesse caso, as mesmas podem tomar duas providências não excludentes: primeiro, desenvolver um trabalho no sentido de que os clientes e/ou consumidores passem a valorizar esses critérios, pois a empresa é muito competitiva nos mesmos, ou seja, deslocá-los para a direita (ver seta horizontal que parte da zona de excesso na Figura 5), fazendo com que eles ingressem na chamada zona apropriada; segundo, fazer uma avaliação interna, no sentido de observar se não está havendo desperdício de recursos e/ou capacitações, que poderiam estar sendo utilizados em áreas onde a empresa esteja com fragilidades.

Esse referencial, no primeiro corte parcial do modelo conceitual que será desenvolvido no final deste capítulo, será complementado pelas abordagens de Van Düren et al (1991) e Silva e Batalha (1999), pois identificando as dimensões e critérios competitivos mais valorizados pela rede varejista e os consumidores, estes acabam se constituindo nos

direcionadores de competitividade para as empresas agroindustriais. Por opção, dar-se-á ênfase àqueles critérios controláveis ou quase controláveis pelas organizações agroindustriais, ou seja, os critérios onde as mesmas têm maior autonomia relativa de ação estratégica.

Aqui, faz-se necessário abordar o conceito de *trade-off*, que implica em analisar as incompatibilidades ou perdas na priorização dos critérios competitivos. Há situações em que a melhoria de um critério necessariamente implicará em um impacto negativo em outro. Por exemplo, entre os critérios custo e flexibilidade de entrega ou de produto existe um *trade-off*, pois o aumento na flexibilidade implica no aumento dos custos (CORBETT, C.; WASSENHOVE, L., 1993).

A compreensão desse conceito reforça a necessidade de se “priorizar” os critérios competitivos, pois uma organização não consegue, simultaneamente, ter o “melhor” desempenho em todos os critérios competitivos, em função de que algumas escolhas se refletem negativamente sobre outras. Além disso, os *trade-offs* não são estáticos e estão em constante mudança.

3.7 SÍNTESE DO REFERENCIAL UTILIZADO NA ELABORAÇÃO DO MODELO CONCEITUAL

Conforme salientado na introdução deste capítulo, o problema de pesquisa passa pelas competências internas (recursos e capacitações) das empresas, pelo nível de articulação e/ou integração com outras organizações do setor, e pelas relações de mercado com seus fornecedores e clientes. Nesse sentido a revisão teórica desse estudo transitou, prioritariamente: pelos conceitos de gestão estratégica da produção e competitividade; pelo conceito de inovação e sua interface com a aprendizagem organizacional; a visão baseada em recursos e as possibilidades de diferentes arranjos produtivos; além da teoria evolucionária e da economia dos custos de transação, abordagens originadas no campo da organização industrial (OI) e que possuem interfaces históricas e conceituais na trajetória de construção de suas bases teóricas.

A revisão procurou seguir a evolução histórica e conceitual da produção acadêmica nos campos da organização industrial e administração estratégica e, o que é relevante, buscando pontos de interface nas diversas abordagens quanto à organização das empresas, seja na obtenção e utilização dos seus recursos e capacitações internas, seja na articulação

com outras organizações no seu ambiente de negócios e institucional, procurando sempre enfatizar os elementos comuns (não excludentes) que transpõem as diversas correntes teóricas, e que permitem uma compreensão consistente acerca das estratégias competitivas dessas empresas.

Como preocupação central e que, em grande medida, faz a “costura” necessária entre as diversas abordagens referenciadas estão: o nível e potencial dos “recursos e capacitações”; os processos de “aprendizado” (que geram conhecimento tácito e/ou tecnológico); e a “inovação” (no seu sentido amplo, como se têm frisado até aqui), os quais podem gerar as competências internas e externas, necessárias à constituição do diferencial competitivo, que credenciem as empresas agroindustriais a buscarem uma participação sustentada no seu ambiente de negócios. Outra questão relevante é a noção de heterogeneidade entre as organizações a partir dos recursos existentes, que conduz a diferentes capacidades competitivas, enfatizando os aspectos “comportamentais” da estratégia, diferentemente do modelo estrutural tradicional.

Tais abordagens enfatizam a importância, tanto das habilidades, aprendizado e experiências acumuladas nas organizações, como também da capacidade de aproveitamento desses recursos, transformando, muitas vezes, um recurso comum em um recurso com valor estratégico. Destaca-se o conceito de “capacitações” formulado por Garvin (1993, p. 80), como “amplamente baseadas em competências, construídas a partir da combinação de tecnologia, talento gerencial, habilidades da força de trabalho e experiência”, além da sua “dinamicidade”, salientada por Teece et al. (1997). O conceito de capacitação enfatiza o papel-chave da gestão estratégica em adaptar, integrar, e reconfigurar apropriadamente as habilidades, recursos, e competências funcionais, tanto internos como externos às organizações, sob influência das mudanças ambientais.

Faz-se uma ligação entre os conceitos desenvolvidos por Leonard-Barton (1994) sobre o “*continuum* dos três estágios de importância estratégica das capacitações” – capacitações complementares, capacitações habilitadoras e *core capabilities* –, com os conceitos desenvolvidos por Wheelright e Hayes (1985) sobre “a proatividade da área de produção na estratégia competitiva das empresas”, estabelecendo um referencial de quatro estágios, em que a produção pode apoiar estrategicamente uma organização. Embora estes últimos autores tratem mais especificamente do setor de produção e Leonard-Barton (1994) amplia para as capacitações de todos os setores de uma organização, traçando um paralelo entre as duas abordagens, somente no último estágio as organizações estariam realmente habilitadas para

uma ação estratégica mais agressiva e de sustentação prolongada no mercado, só alcançado pelas chamadas organizações de “classe mundial”.

A preocupação inicial foi então definir as **dimensões** e os respectivos **critérios** competitivos que integrariam à pesquisa, termos já consagrados na literatura sobre a gestão estratégica das organizações, deixando claro os níveis hierárquicos desses conceitos. Buscando adaptar para as condições específicas do setor agroalimentar, o estudo foi organizado em torno de cinco dimensões competitivas – **flexibilidade, dependability, inovatividade, negociação e imagem** – e os seus respectivos critérios competitivos, embora muitos desses critérios possam ter reflexos e/ou reforcem simultaneamente mais de uma dimensão competitiva.

A dimensão **dependability** não possui uma tradução simples para a língua portuguesa e, talvez, a palavra que mais se aproxime seja “confiabilidade”. Entretanto, esse conceito vai além da confiabilidade, pois está relacionado aos critérios de padrão de qualidade, conforme as especificações nas embalagens e/ou nos contratos, ao cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, e à resolução imediata de problemas detectados com os produtos e/ou serviços, assim que eles ocorram. Ao definir as principais dimensões competitivas da área de produção das empresas, Skinner (1988) definiu *dependability* como sendo a capacidade da empresa de fabricar e vender os produtos conforme as especificações, entregar dentro dos prazos estipulados e corrigir ou resolver qualquer problema, imediatamente, assim que ele for detectado. A questão da confiabilidade, relacionada com os prazos de entrega, é o problema mais sério para as empresas competirem através dessa dimensão. No caso das empresas fornecedoras de alimentos industrializados, o desempenho nesses critérios estão associados, além da sua capacidade de produção dentro de determinados padrões, a uma boa estrutura logística de distribuição e assistência pós-venda.

A dimensão **flexibilidade** vem assumindo cada vez mais um papel importante nas estratégias competitivas das empresas, em função da crescente dinamicidade e turbulência dos mercados. Gerwin (1993, p. 396), em uma abordagem estratégica, definiu flexibilidade como sendo “a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas”. Como variáveis externas o autor aponta os mercados cada vez mais dinâmicos e turbulentos, novas necessidades dos clientes e/ou consumidores, avanços tecnológicos e necessidade de entregas cada vez mais rápidas. Como variáveis internas, cita os problemas de quebra de máquinas e equipamentos, falta de matéria-prima, falhas no suprimento de fornecedores ou no sistema de planejamento e programação etc. Está associada

a quatro critérios principais: à flexibilidade de produtos, que se desdobra em flexibilidade de lançamento de novos produtos e/ou modificações nos atuais (que depende em grande medida, da dimensão inovatividade), e a flexibilidade de *mix* de produtos, que é a capacidade da empresa mudar os tipos e modelos de produtos em um determinado período de tempo. Isto requer flexibilidade dos recursos e capacitações das empresas, assim como o acompanhamento do avanço da tecnologia dos processos produtivos; à flexibilidade de volume, que depende da sua capacidade produtiva; e a flexibilidade de entrega que requer agilidade no abastecimento aos clientes.

A dimensão “**inovatividade**” envolve os critérios de gestão e tecnologias de processo e de produto. É a capacidade dos agentes de pensar e repensar, quotidianamente, as atividades e os negócios da organização, incorporando a inovação como uma competência, ou algo que permeie a gestão da empresa, seus processos, sua visão estratégica, metas, mercados etc. É a dimensão que, como um processo estratégico, permite às organizações criarem novos produtos, serviços e soluções que lhes ofereçam resultado econômico, ou seja, agreguem valor às organizações. Essa dimensão, conforme enfatizado ao longo da revisão bibliográfica (itens 3.4 e 3.5), é fundamental, não só por si mesma, mas também como apoiadora das demais dimensões competitivas.

A dimensão denominada **negociação** envolve uma série de critérios que vão ser decisivos na definição dos fornecedores, por parte dos clientes. Na literatura, geralmente esta dimensão gira em torno de critérios como custo/eficiência ou produtividade que, em última análise, vão definir o preço final dos produtos. A gestão eficaz do conjunto de operações que envolvem todo o processo produtivo, evidentemente, vai ser decisiva para a competitividade da empresa se a sua ênfase estratégica estiver focada nessa direção. No caso da relação entre as empresas agroindustriais e as redes supermercadistas, embora o preço seja um critério importante, a definição da negociação envolve uma série de outros critérios que, no seu conjunto, vão se constituir numa dimensão competitiva fundamental no estabelecimento de relações entre estes dois setores. Por isso, além do preço, incluiu-se outros critérios que giram em torno deste, como os prazos e formas de pagamento, a duração e cláusulas contratuais, a cooperação em campanhas das redes de clientes, a participação no mercado e a disposição da empresa em fornecer produtos com a marca da rede compradora. Assim, no modelo conceitual convencionou-se denominar de negociação esta dimensão que tem no preço um critério importante mas não único, na decisão do estabelecimento de relações comerciais entre os dois setores considerados no estudo.

Por último, os critérios que, no seu conjunto, caracterizam a dimensão **imagem** da empresa, são constituídos (entre outros) pela marca, reputação, certificado e/ou selo de origem e qualidade, o porte e localização da empresa e suas ações em termos de preservação ambiental e responsabilidade social. Ao contrário do preço, por exemplo, essa é uma dimensão cujos critérios podem colocar a empresa numa situação privilegiada no momento da negociação, pois reúne muitos argumentos para a busca e consolidação de uma posição no mercado, favorável aos seus objetivos estratégicos. Ao optar por esse caminho estratégico, a empresa poderá fortalecer outras dimensões que reforcem a sua imagem junto aos clientes e consumidores. Na realidade, o bom desempenho nas demais dimensões competitivas vai reforçar a imagem da empresa junto aos clientes e consumidores.

3.8 A PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL (*FRAMEWORK*)

Com base nos autores e as respectivas abordagens revisadas neste capítulo, buscou-se construir um modelo conceitual (*framework*) para analisar o gerenciamento estratégico das empresas agroindustriais objeto do estudo e suas relações com o setor supermercadista. Conforme já salientado, o modelo não está centrado, especificamente, em uma única abordagem ou autor, mas busca integrar uma série de conceitos e perspectivas, não excludentes, que envolvem o complexo ambiente das organizações e suas estratégias. Para melhor compreensão da seqüência do trabalho, o modelo é apresentado em cortes parciais nas Figuras 6, 7 e 8, e de forma integrada e completa na Figura 9.

O modelo parte da análise do ambiente competitivo dos agentes econômicos que compõe o cenário sob estudo, especialmente a identificação das dimensões competitivas mais valorizadas nesse setor, ou seja, os campos competitivos ou direcionadores de competitividade, onde se travam as principais disputas pela participação no mercado, cujos critérios competitivos se constituem nos principais sinalizadores estratégicos para as empresas agroindustriais (Figura 6). De acordo com o grau de controlabilidade e o peso relativo do impacto de cada um desses critérios competitivos sobre o setor, as empresas agroindustriais terão maior ou menor autonomia para buscarem os recursos e as capacitações para se sustentarem competitivamente nesse mercado.

Embora plenamente consciente da importância dos critérios competitivos que não dependem e/ou fogem do poder de decisão das empresas agroindustriais sob estudo (como as

questões de políticas agrícola e agroindustrial; políticas de crédito, juros, cambial, fiscal; incentivos para importação e exportação, barreiras para importação etc.), por opção, o foco da pesquisa está dirigido para os critérios competitivos sobre os quais elas possam maior autonomia para as suas decisões e ações estratégicas, especialmente no seu âmbito interno ou no nível da cadeia produtiva à qual pertencem.

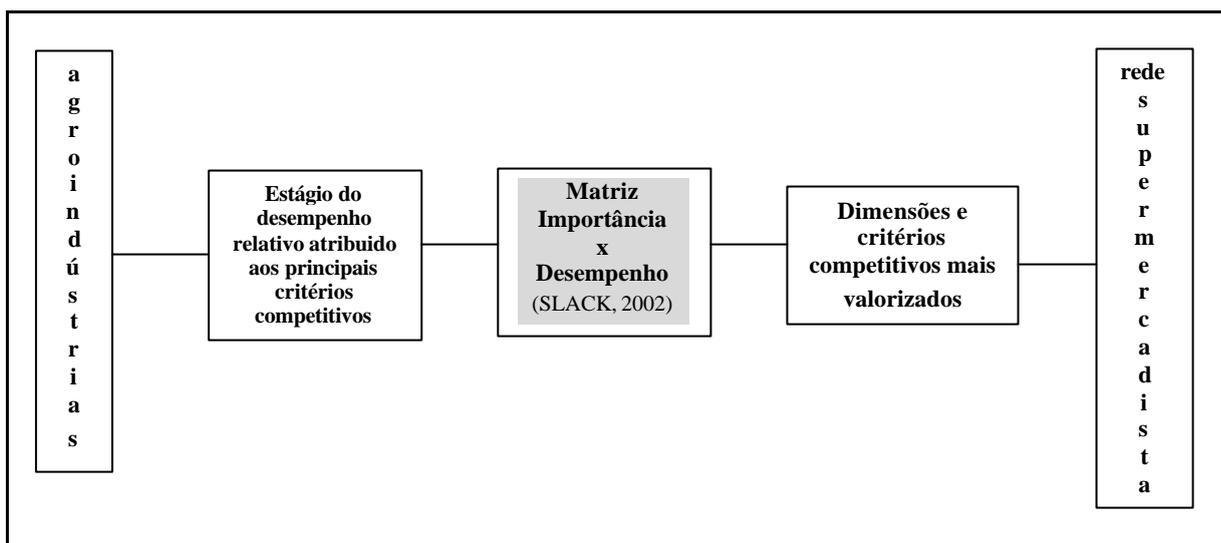


Figura 6 – Análise do ambiente competitivo (1º corte parcial do modelo conceitual).

Fonte: elaborada pelo autor, com base na revisão de literatura e especialistas do setor agroalimentar.

Nesse corte do modelo – de análise do ambiente e identificação das principais dimensões e critérios competitivos – (Figura 6) utiliza-se o referencial mais tradicional da administração estratégica, com origem na abordagem da Organização Industrial (OI), que trata dos condicionantes ambientais e das forças estruturais do setor, analisando o desempenho relativo das empresas estudadas frente aos concorrentes e as dimensões e critérios competitivos mais valorizados na ótica dos clientes, os quais se constituem nos sinalizadores ou direcionadores das suas estratégias competitivas.

O principal instrumento de análise é a matriz “Importância *versus* Desempenho” de Slack (2002), que traz como resultado os critérios mais valorizados pelos clientes – direcionadores de competitividade na abordagem de Van Dören et al. (1991) – além do desempenho relativo das empresas agroindustriais frente aos seus principais concorrentes.

Como decorrência da sistematização das dimensões competitivas e os seus respectivos critérios competitivos considerados (Figuras 12 e 13 do capítulo seguinte), elabora-se os questionários “A” aplicado à rede supermercadista e “B” aplicado às empresas agroindustriais

(Anexos 2 e 3), que são os instrumentos de operacionalização desse corte inicial do modelo (Figura 6).

As informações obtidas desses dois questionários se constituem na base para a elaboração da matriz “Importância x Desempenho”, cujo resultado caracteriza o ambiente competitivo do setor agroalimentar considerado e o nível de desempenho das empresas agroindustriais nesse ambiente.

O primeiro corte do modelo conceitual (Figura 6) é a referência para a execução das Etapas 2, 3 e 4 da pesquisa, descritas no capítulo seguinte.

O segundo corte do modelo conceitual (Figura 7) – que se constitui na referência para a execução das Etapas 5 e 6 da pesquisa descritas no próximo capítulo – está focado basicamente em buscar informações junto às empresas agroindustriais acerca do nível dos seus recursos e capacitações, que vão servir de base para uma avaliação do estágio das suas competências estratégicas internas e externas as quais, no seu conjunto, vão permitir identificar as suas ênfases estratégicas. Os instrumentos de busca dessas informações são o questionário “C” (Figura 14 do capítulo seguinte e Anexo 4) e entrevista em profundidade.

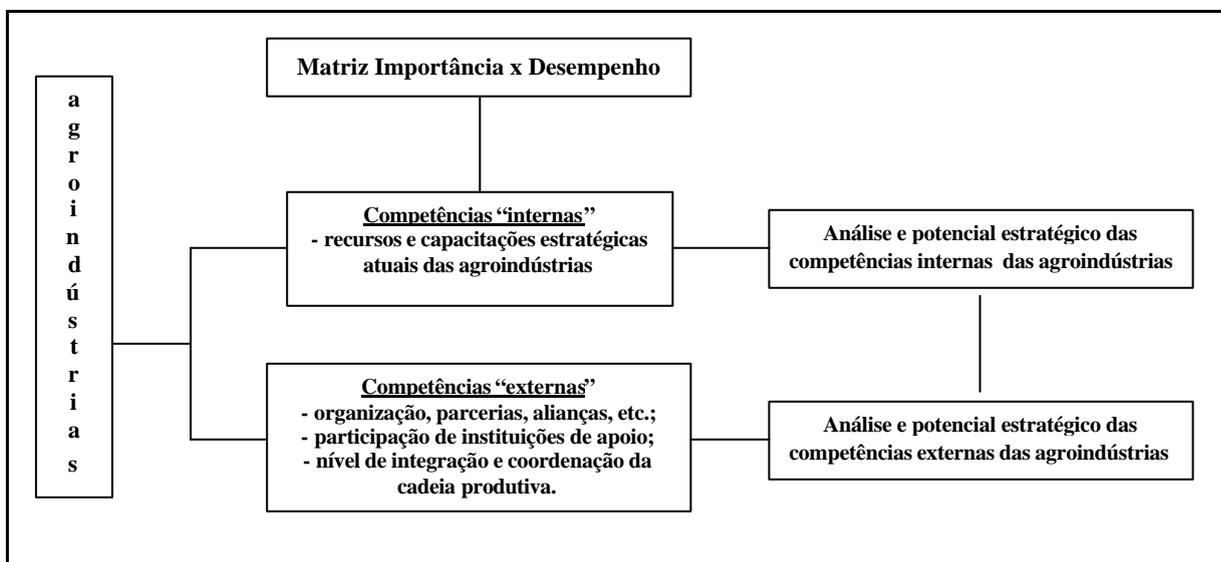


Figura 7 – Competências internas e externas das empresas agroindustriais (2º corte parcial do modelo conceitual).

Fonte: elaborada pelo autor, com base na revisão de literatura e especialistas do setor agroalimentar.

A divisão entre competências internas e externas no modelo, são justificadas para melhor orientar a elaboração dos instrumentos de busca, análise e avaliação dos diferentes critérios que vão constituir estas competências. Entretanto sabe-se que um número

significativo das competências podem ser trabalhadas simultaneamente nos âmbitos interno e externo às organizações. Muitos autores, citados na revisão de literatura, afirmam que essas questões (internas e externas às organizações) estão se interpenetrando de tal forma que, muitas vezes, fica difícil identificar onde está o seu *locus* de decisão ou importância maior, se no âmbito interno ou externo à organização.

Utiliza-se os autores da chamada “visão da firma baseada em recursos”, fazendo uma ponte com a teoria evolucionária e as abordagens que, mais recentemente, trabalham as questões do conhecimento e do aprendizado organizacional, e os conceitos de competência e competição com base nas capacidades das organizações. Além disso, as diversas abordagens de “arranjos produtivos” são fundamentais, especialmente para a percepção e comparação do nível de articulação das empresas estudadas, frente ao avanço dessa forma de organização da cadeia agroalimentar em outras regiões.

A sistematização das informações à luz destes conceitos e abordagens remete para o terceiro corte parcial do modelo conceitual (caracterizado na Figura 8), que se constitui na referência para a execução da Etapa 7, descrita no próximo capítulo. Como resultado da análise dessas informações, identificou-se o estágio atual e potencial dos recursos e capacitações das organizações estudadas e suas respectivas competências, individual ou coletiva, base das suas ênfases estratégicas.

Somente após esta exaustiva avaliação das competências internas, bem como a análise dos condicionantes externos às organizações, ou seja, a capacidade de articulação (parcerias, alianças estratégicas, instituições de apoio etc.) e coordenação das organizações no seu conjunto, avaliou-se o potencial de cada empresa agroindustrial individualmente e a possível capacidade estratégica individual e/ou do conjunto das agroindústrias locais. Foi o momento de identificar a(s) ênfase(s) estratégica(s) das empresas agroindustriais estudadas.

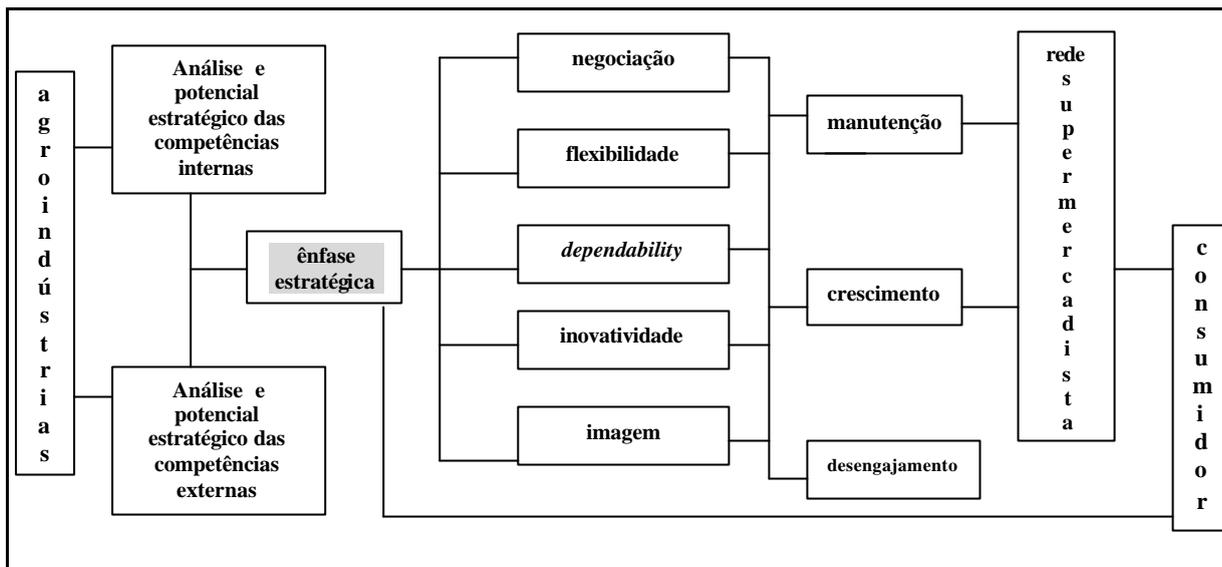


Figura 8 – Estágio e ênfase estratégica das empresas agroindustriais (3º corte parcial do modelo conceitual).
Fonte: Elaborada pelo autor, com base na revisão de literatura e especialistas do setor agroalimentar.

Seguindo o modelo, em sua última parte na Figura 8, as empresas estariam optando por um caminho de manutenção, crescimento ou desengajamento, conforme o estágio dos seus recursos e capacitações nos critérios competitivos considerados, e as suas respectivas ênfases estratégicas, conforme tipologia desenvolvida por Fernandez e Noël (1994), adaptada por Fensterseifer (1998). Em outras palavras, de acordo com a decisão tomada no momento anterior em relação às suas ênfases na combinação dos recursos e capacitações estratégicas, as empresas estariam encaminhando-se para um período de manutenção, crescimento ou desengajamento no mercado onde atuam.

Em suma, trata-se de examinar a estratégia competitiva por uma perspectiva que busque entender a capacidade que tem a empresa de – considerando seus aspectos internos (produção, recursos humanos, gestão e inovação) e também os seus condicionantes externos, sejam estes de conteúdo sistêmico (que dizem respeito à especificidade da indústria onde atua) ou estrutural (referindo-se a aspectos inerentes à formação sócio-econômica onde opera) – formular e implementar uma estratégia concorrencial que permita manter e/ou ampliar, de forma sustentada, sua participação no mercado.

Na seqüência é apresentado o modelo conceitual completo, integrando as diversas abordagens utilizadas na sua elaboração (Figura 9). Bem à esquerda nesta figura estão localizadas as empresas agroindustriais e à direita as redes de supermercados. O sentido das setas que unem as três caixas superiores indicam a origem e fluxo das informações (questionários “A” e “B”) acerca das dimensões e critérios competitivos, que vão alimentar a construção das matrizes “Importância x Desempenho” (SLACK, 2002). Estas, por sua vez,

acrescentadas de mais informações das organizações agroindustriais (questionário “C” e entrevista em profundidade), vão se constituir em fontes de dados fundamentais para a análise dos recursos e capacitações internas e externas dessas empresas.

Dessa análise resulta a percepção do nível das suas competências internas e externas, cujas combinações vão permitir ou indicar o rumo estratégico dessas empresas no seu ambiente de negócio. Com a sistematização de todas as informações recolhidas, pode-se identificar a(s) ênfase(s) estratégica(s) das organizações agroindustriais: se estão centradas na negociação, ou flexibilidade, ou *dependability*, ou inovatividade ou imagem (ou uma combinação delas), as quais vão sustentar as opções estratégicas disponíveis as empresas no mercado onde atuam.

A presença dos consumidores no modelo – numa interface com as empresas agroindustriais e as redes de supermercados – embora não tenha havido um trabalho específico junto aos mesmos, mostrou-se necessária para salientar sua importância nas escolhas estratégicas, não só da rede supermercadista (com a qual tem interface direta), mas também das empresas agroindustriais que, muitas vezes, utilizam-se de ações específicas e diretas junto a esse segmento (consumidores), com o objetivo de reforçar as suas estratégias junto aos seus clientes (redes de supermercados).

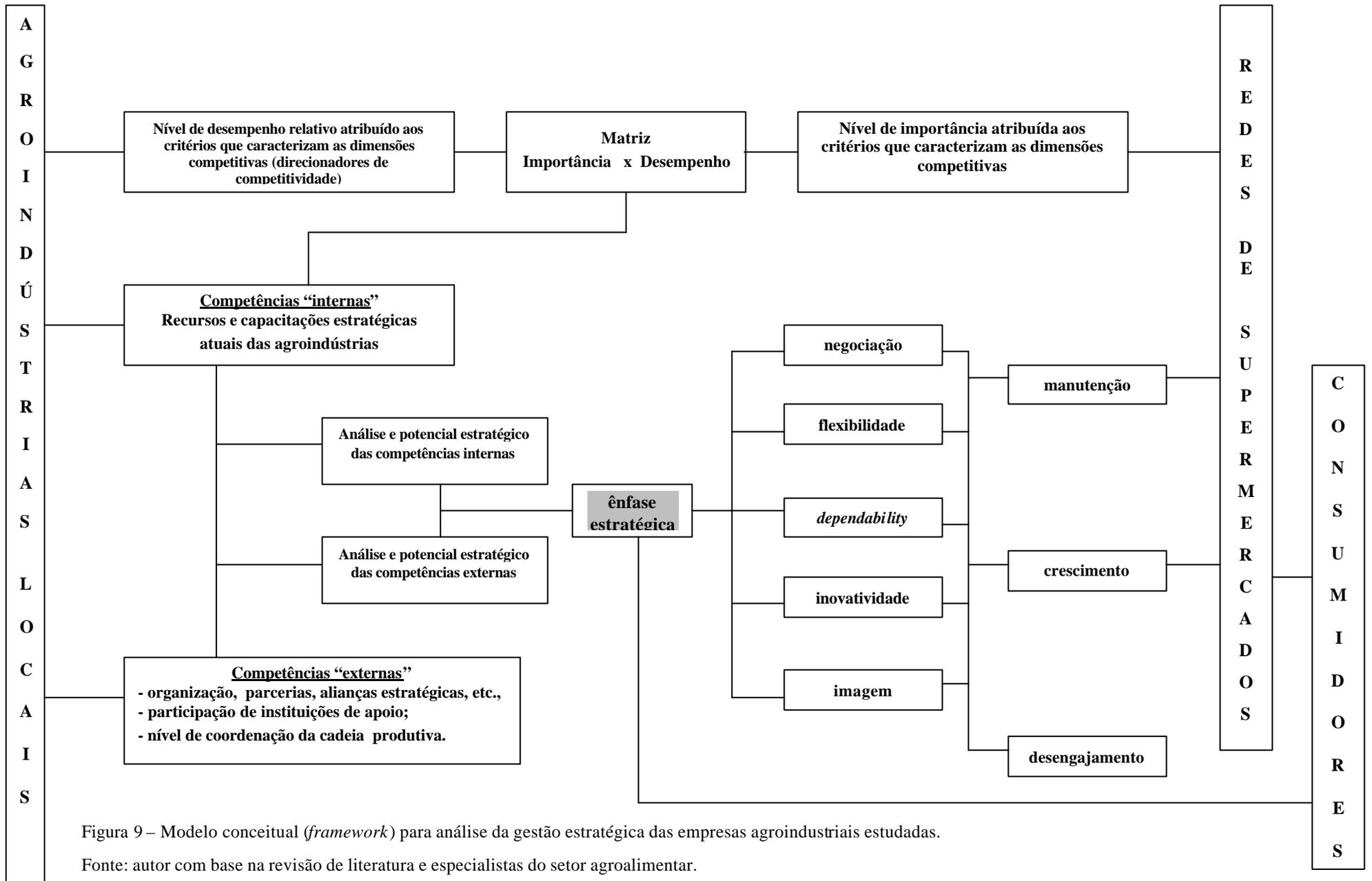


Figura 9 – Modelo conceitual (*framework*) para análise da gestão estratégica das empresas agroindustriais estudadas.

Fonte: autor com base na revisão de literatura e especialistas do setor agroalimentar.

4 MÉTODO

4.1 DEFINIÇÃO DO MÉTODO – ESTUDO EXPLORATÓRIO DE CASOS

Conforme foi frisado no primeiro capítulo, a proposta deste trabalho foi realizar um estudo exploratório sobre a(s) ênfase(s) estratégica(s) de organizações agroindustriais locais e/ou regionais de médio e pequeno porte na gestão dos seus negócios, e suas relações com o setor supermercadista, seu principal cliente. O estudo de estratégia está fortemente vinculado com o contexto no qual a empresa está inserida, e não é possível avaliar as alternativas estratégicas sem o profundo conhecimento do ambiente em torno da mesma. Esta dificuldade em separar o fenômeno do contexto é um importante fator na consideração da utilização de um estudo exploratório descritivo de caso como método de pesquisa.

De acordo com Yin (1994), enquanto objetivo de pesquisa, o estudo de caso (exploratório, descritivo ou explanatório) contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. No caso da área de administração, a importância dos estudos de caso surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. É um método que, ao aumentar a base empírica de coleta de dados, aliada ao conhecimento acumulado até então, amplia a capacidade de análise de problemas e tomada de decisão, influencia a formação de atitudes e, a partir da riqueza e tratamento científico dessas novas informações, gera novos conhecimentos. Utilizado dentro de parâmetros bem definidos e rigorosos, o estudo de caso se constitui num grande instrumento de pesquisa científica.

Ainda de acordo com o autor, o estudo de caso exploratório deve ser utilizado quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno são insuficientes ou inexistentes. Da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística). O poder

diferenciador do estudo é sua capacidade de lidar com ampla variedade de evidências, como documentos, entrevistas e observações (YIN, 1994).

A essência de um estudo de caso é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. Secundariamente, esse método permite que o participante acumule um referencial de conhecimentos, relacionando-o com as práticas dos negócios existentes na vida real do setor (SCHRAMM, 1971).

De acordo com Farina (1997), analisando o ambiente institucional e competitivo onde atua a empresa, assim como as características básicas do negócio a ser investigado, esse tipo de estudo reúne grande quantidade de informações qualitativas e quantitativas, auxiliando o pesquisador a identificar, caracterizar e responder as questões relevantes, a partir de uma dada situação complexa. Tal complexidade pressupõe um maior nível de detalhamento das relações intra e inter as organizações, bem como os intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridas.

Segundo Yin (1994), existem algumas possibilidades para se conduzir estudos de casos, ao combinar alternativas a partir de duas dimensões. A primeira está relacionada à quantidade de casos a serem trabalhados (único ou múltiplos), e a segunda à quantidade de unidades de análise (única ou múltiplas). Ao cruzar essas duas dimensões, obtém-se as quatro possíveis alternativas de condução dos estudos de caso, conforme Figura 10.

	Projetos de caso simples	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (uma unidade de análise)	Tipo1	Tipo 3
Enraizados (múltiplas unidades de análise)	Tipo2	Tipo 4

Figura 10 – Tipos básicos de desenhos de pesquisa para estudos de caso
Fonte: Yin (1994).

No caso deste estudo, o desenho de pesquisa se enquadra no Tipo 3, no qual se trabalha, de forma exploratória, múltiplos casos e uma unidade de análise: as empresas agroindustriais.

Assim, ao buscar as informações junto a empresas da rede supermercadista, sobre os critérios competitivos mais importantes na definição do perfil dos seus fornecedores de

alimentos industrializados (direcionadores de competitividade), procura-se compreender **como** organizações agroindustriais de médio e pequeno porte gerenciam esses critérios e estabelecem a **ênfase estratégica**, para a sua sustentação duradoura nesse mercado.

Sendo assim, através do estudo destes diferentes casos, procura-se entender como se dá o processo de construção das suas ênfases estratégicas, desde a identificação dos seus estágios de desempenho, frente aos critérios competitivos mais valorizados pela rede supermercadista, até a configuração das suas opções estratégicas, dado o nível das suas capacitações internas e externas.

4.2 ETAPAS DA PESQUISA

O estudo foi desenvolvido em sete etapas, conforme Figura 11.

Etapas do estudo	Atividade desenvolvida
Etapa 1	Definição e escolha das organizações empresariais (redes de supermercados e empresas agroindustriais).
Etapa 2	Operacionalização das dimensões e critérios competitivos e elaboração dos questionários “A” e “B” (Anexos 2 e 3), para a elaboração da matriz Importância x Desempenho.
Etapa 3	Aplicação do questionário “A” às redes de supermercados e o questionário “B” às empresas agroindustriais.
Etapa 4	Sistematização e análise dos questionários “A” e “B” e construção da matriz “Importância x Desempenho”.
Etapa 5	Elaboração e aplicação do questionário “C” (Anexo 4) às empresas agroindustriais, sobre o estágio e ações desenvolvidas em relação a gestão das competências internas e externas.
Etapa 6	Orientado pelos resultados das etapas anteriores, retorno às empresas agroindustriais para entrevistas em profundidade sobre as suas estratégias competitivas.
Etapa 7	Sistematização e análise de todos os dados e informações obtidos através dos questionários, entrevistas e documentos dos dois setores.

Figura 11 – Etapas do estudo

4.2.1 Etapa 1: Definição e Escolha das Empresas – Redes de Supermercados e Empresas Agroindustriais

A definição e escolha das empresas teve por base três critérios principais: primeiro, a questão geográfica, selecionando-se empresas com atuação no RS, no caso dos supermercados, e unidades de produção na região de Pelotas, no caso das agroindústrias; segundo, no caso dos supermercados, serem clientes das empresas estudadas, e no caso das organizações agroindustriais, incluir empresas tradicionais das quatro áreas agroalimentares importantes da região, ou seja, conservas de frutas e hortaliças, carnes e derivados, leite e derivados e cereais e derivados; e terceiro, o porte das empresas, buscando representar as grandes redes supermercadistas com atuação no sul do Brasil e as médias e pequenas com atuação local e regional e, no caso das agroindústrias, a seleção de empresas de médio e pequeno porte.

O estudo realiza-se em sete (07) redes de supermercados, sendo duas (02) de grande porte, uma (01) de médio e quatro (04) de pequeno porte. A escolha de duas grandes redes de supermercados (mais de 200 *check-outs*), que atuam nas regiões sul e sudeste do Brasil, proporciona uma base consistente do nível de exigência e das tendências do setor de distribuição junto aos fornecedores de alimentos industrializados, pois estas redes estão entre as cinco maiores em atividade no país (que representam em torno 40% do setor), constituindo-se numa amostragem bem representativa, dado que as 50 maiores atingem 58% do faturamento bruto do setor, ou seja, a partir da sexta maior, pode-se observar uma grande pulverização das empresas varejistas, o que referenda o já acentuado grau de concentração do setor.

Além dessas duas grandes redes, estende-se a pesquisa para outras cinco redes de supermercados locais e regionais (de médio e pequeno porte), no sentido de verificar possíveis semelhanças e/ou diferenças nos critérios competitivos mais valorizados, em relação às grandes redes. A rede de médio porte (de 50 a 200 *check-outs*) pesquisada possui em torno de 150 *check-outs*, e as quatro redes de pequeno porte possuem menos de 50 *check-outs*. O número maior de redes de pequeno porte dá-se também por conveniência geográfica e o fato de duas empresas possuírem características de macro-atacado.

Quanto às empresas agroindustriais, após análise de documentos sobre o desenvolvimento regional, e entrevistas com especialistas, professores universitários e empresários da região, selecionou-se duas (02) da área de carnes e derivados; duas (02) cooperativas das áreas de leite e derivados, carnes e derivados e rações; três (03) de beneficiamento e industrialização de cereais, especialmente arroz e derivados; uma (01) empresa da área de biscoitos, bolachas e outros produtos derivados da farinha de trigo; e duas (02) de conservas de frutas e hortaliças, todas com fortes vínculos empresariais, sociais e culturais com o pólo agroalimentar da região de Pelotas-RS.

A escolha de quatro áreas diferentes do setor agroalimentar dá-se em função da importância econômica e social dessas áreas na região estudada, e também para identificar os estágios do desenvolvimento estratégico desses setores, dada a nova realidade do ambiente competitivo caracterizado no Capítulo 2 deste estudo.

O número de dez (10) empresas agroindustriais ocorre em virtude da necessidade de um tempo relativamente longo para interagir com cada uma (dois questionários mais entrevista em profundidade), e também porque a pesquisa não tem o objetivo de generalização estatística e sim um avanço na construção do conhecimento estratégico em organizações de médio e pequeno porte, através da análise e sistematização dessas experiências à luz do conhecimento até aqui acumulado, em grande medida, direcionado para grandes organizações.

Todas as empresas estudadas estão presentes no mercado há mais de dez anos e possuem uma longa tradição de oferta de produtos, assim como serviços prestados às comunidades onde atuam.

Ao iniciar os contatos com as redes de supermercados e empresas agroindustriais, foi apresentada uma carta explicativa com os objetivos da pesquisa conforme Anexo 1.

4.2.2 Etapa 2: Operacionalização das Dimensões e Critérios Competitivos e Elaboração dos Questionários “A” e “B”.

A elaboração do questionário “A” aplicado à rede supermercadista, dá-se com base no primeiro corte parcial do modelo conceitual (Figura 6) e estruturado de acordo com a Figura 12 e Anexo 2.

Dimensões competitivas	CrITÉRIOS competitivos	Questões formuladas
Competição pela negociação	Preço	QA01 – o menor preço entre os fornecedores.
	Prazo	QA06 – os prazos de pagamento.
	Contrato	QA26 – a duração do contrato de fornecimento.
	Cooperação	QA24 – co-participação em campanhas promocionais da rede. QA25 – co-participação na abertura de novas lojas da rede.
	Marca própria	QA23 – a possibilidade do fornecedor embalar os produtos com a marca própria da rede.
	Participação no mercado	QA02 – o fato de a empresa fornecer para outros supermercados concorrentes.
	Competição pela imagem da empresa	Marca
Certificado de Qualidade		QA09 – o fato de a empresa possuir certificado da série ISSO.
Meio ambiente		QA20 – ações de preservação ambiental.
Responsabilidade social		QA21 – responsabilidade social da empresa fornecedora.
Localização		QA11 – a localização do fornecedor.
Porte		QA08 – o porte da empresa fornecedora.
Competição pela flexibilidade	De entrega	QA18 – capacidade da empresa responder rapidamente a pedidos não programados. QA10 – prazos de entrega menores.
	De volume	QA29 – a escala do fornecedor.
	De produtos	QA31 – capacidade da empresa fornecer um mix de produtos. QA22 – frequência de lançamento de novos produtos no mercado.

...continua

Competição pela confiabilidade – <i>dependability</i>	Padrão de Qualidade	QA12 – a garantia de que o produto vai ser entregue conforme as especificações da embalagem.
	Prazo de entrega	QA05 – a garantia de que o prazo de entrega será rigorosamente cumprido. QA14 – logística de distribuição.
	Resolução de problemas	QA07 – a assistência pós-venda. QA30 – a presença de equipes nas lojas das redes. QA27 – a reposição de perdas.
Competição pela inovatividade	Gestão e processo	QA17 – o fato de o fornecedor estar acompanhando os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática – TICs. QA28 – conexão on-line com a rede. QA15 – o fato de o fornecedor manter programas de capacitação de funcionários, técnicos e engenheiros. QA16 – o fato de a empresa possuir parceiro internacional fornecendo apoio tecnológico e/ou de gestão estratégica. QA04 – o fato de a empresa inovar constantemente o seu processo produtivo.
	Produto	QA03 – tecnologia incorporada aos produtos mais avançada do que os concorrentes. QA19 – rastreabilidade dos produtos fornecidos. QA22 – frequência de lançamento de novos produtos no mercado.

Figura 12 – Dimensões e critérios competitivos e as respectivas questões formuladas às redes de supermercados, sobre o “grau de importância” de cada critério, na decisão de compra de alimentos industrializados dos seus fornecedores.

Fonte: autor com base na revisão de literatura, especialistas e empresários do setor.

A Figura 12 é constituída, então, pelas cinco dimensões competitivas (coluna da esquerda), pelos respectivos critérios competitivos (coluna central), os quais sustentam os

diversos questionamentos (coluna da direita) que estruturam o questionário “A”, sobre o “grau de importância” de cada um, na decisão de compra de alimentos industrializados, por parte das redes supermercadistas. Os números na frente de cada questão indicam o número de ordem das perguntas no questionário (Anexo 2), pois as mesmas foram distribuídas aleatoriamente para evitar sua apresentação em blocos (por dimensão competitiva), o que poderia levar a algum tipo de viés nas respostas. As convenções ou siglas utilizadas para cada critério competitivo estão na Figura 15, no final deste capítulo.

Foram realizados testes pilotos para os questionários com os especialistas, com o objetivo de verificar se os respondentes tinham clareza nas perguntas e identificar algum tipo de inconsistência nas mesmas. Além disso, foi avaliado o tempo médio gasto para responder o questionário, que foi de aproximadamente 15 minutos.

A pergunta do questionário “A” (Anexo 2) aplicado à rede supermercadista foi a seguinte: **Na hora de decidir a compra de um produto da indústria de alimentos, qual é o grau de importância que atribui a cada um dos critérios abaixo?** Como resposta para cada uma das questões, os executivos das redes de supermercados tinham cinco opções numa escala tipo Lickert: desde “é o mais importante” (5); “é muito importante” (4); “é importante” (3); “é pouco importante” (2); até “não é importante” (1). Os itens 4 e 5 foram considerados “ganhadores de pedidos”, o item 3 “qualificador” e os itens 1 e 2 “menos importantes”.

Originalmente a proposta de Slack (2002) é uma escala de importância de nove (9) pontos, com três opções para cada objetivo: ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes. No entanto, na sondagem realizada com os especialistas por ocasião dos primeiros testes pilotos, os respondentes alegaram dificuldades para diferenciar os conceitos de crucial, importante e útil nos objetivos ganhadores de pedidos, pois as alternativas da escala eram muito semelhantes entre si. Diante das dificuldades alegadas para responder o questionário com nove (9) alternativas em cada questão, optou-se por uma escala de cinco (5) pontos, a qual mostrou-se apropriada para a avaliação dos critérios atribuídos aos produtos de origem agroindustrial, diferente de setores que exigem maior precisão na avaliação, onde originalmente foi aplicada a escala elaborada pelo autor.

Tratando-se de uma escala relativa, uma outra alteração foi realizada em comparação à original, não trazendo nenhum tipo de prejuízo aos resultados observados, que foi estabelecer uma ordem crescente de valores, desde 1 para “não importante” até 5 para “o mais importante”, quando a escala construída por Slack (2002) considerava uma escala decrescente de valores, desde 9 para “nunca é considerado” até 1 para “vantagem crucial”. Ou seja,

atribuiu-se valores crescentes para as atitudes que indicavam um maior grau de importância na avaliação de cada critério, facilitando a análise.

A estruturação do questionário “B” (Figura 13 e Anexo 3), aplicado às empresas agroindustriais, seguiu os mesmos critérios do questionário “A”, uma vez que a obtenção da matriz “Importância x Desempenho” se dá pela combinação das respostas da rede supermercadista (clientes) e das organizações agroindustriais (fornecedores).

Assim como a Figura 12, a Figura 13 é constituída, então, pelas cinco dimensões competitivas (coluna da esquerda), pelos respectivos critérios competitivos (coluna central), os quais sustentam os diversos questionamentos (coluna da direita) que estruturam o questionário “B”, sobre o “desempenho relativo” das empresas agroindustriais estudadas, na comparação com os seus principais concorrentes. Os números de cada questão, indicam o número de ordem das perguntas no questionário (Anexo 3), pois as mesmas foram distribuídas aleatoriamente para evitar sua apresentação em blocos (por dimensão competitiva), o que poderia levar a algum tipo de viés nas respostas.

A pergunta do questionário “B” (Anexo 3) aplicado às organizações agroindustriais foi a seguinte: **Qual a posição da empresa em relação aos principais concorrentes em cada um dos critérios abaixo?** Como resposta, para cada uma das questões os executivos tinham cinco (05) opções, de acordo com o tipo de pergunta: desde “muito acima” ou “melhor” que a concorrência (5); “um pouco acima” ou “um pouco melhor” (4); “igual” (3); “um pouco abaixo” ou “um pouco pior” (2); até “muito abaixo” ou “pior” (1). Assim as respostas 4 e 5 indicam um desempenho “melhor que os concorrentes”, a resposta 3 um desempenho “semelhante aos concorrentes”, e as respostas 1 e 2 um desempenho “pior ou inferior aos concorrentes”.

Conforme o procedimento para o questionário “A” quanto à transformação da escala de importância de nove (9) para cinco (5) pontos, no questionário “B” foram adotados os mesmos critérios, estabelecendo uma escala de cinco (5) pontos para o desempenho, em vez de nove (9), também em função das dificuldades dos respondentes diferenciarem os conceitos muito próximos.

Dimensões competitivas	Crítérios competitivos	Questões formuladas
Competição pela negociação	Preço	QB01 – o menor preço de venda.
	Prazo	QB06 – os prazos de pagamento.
	Marca do cliente (marca própria)	QB24 – a possibilidade de fornecer produtos com a marca própria da rede (cliente).
Competição pela imagem da empresa	Marca	QB13 – a imagem da marca ou nome da empresa.
	Meio ambiente	QB21 – ações de preservação ambiental.
	Responsabilidade social	QB22 – responsabilidade social da empresa junto à comunidade.
	Localização	QB11 – a localização da empresa.
	Visibilidade	QB02 – presença nas principais redes de supermercados do RS. QB09 – presença na mídia. QB26 – participação no mercado.
Competição pela flexibilidade	De entrega	QB18 – resposta rápida a pedidos não programados.
	De volume	QB27 – o porte da empresa.
	De produto	QB10 – capacidade de a empresa fornecer um mix de produtos.
Competição pela confiabilidade – <i>dependability</i>	Padrão de Qualidade	QB12 – a garantia de que o produto vai ser entregue conforme as especificações da embalagem.
	Prazo de entrega	QB05 – a garantia de que o prazo de entrega será rigorosamente cumprido. QB14 – logística de distribuição.
	Resolução de problemas	QB07 – a assistência pós-venda. QB25 – a presença de equipes nas lojas das redes.

...continua

Competição pela inovatividade	Gestão e processo	<p>QB08 – investimentos em tecnologia de comunicação e informação.</p> <p>QB17 – o fato de o fornecedor estar acompanhando os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática – TICs.</p> <p>QA19 – conexão on-line com a rede.</p> <p>QB15 – o fato de o fornecedor manter programas de capacitação de funcionários, técnicos e engenheiros.</p> <p>QB16 – o fato de a empresa possuir parceiro internacional fornecendo apoio tecnológico e/ou de gestão estratégica.</p> <p>QB04 – tecnologia incorporada ao seu processo produtivo.</p>
	Produto	<p>QB03 – tecnologia incorporada aos produtos.</p> <p>QB20 – rastreabilidade dos produtos fornecidos.</p> <p>QB23 – frequência de lançamento de novos produtos no mercado.</p>

Figura 13 – Dimensões e critérios competitivos e as questões formuladas às empresas agroindustriais acerca do seu “desempenho” frente aos concorrentes.

Fonte: autor com base na revisão de literatura, especialistas e empresários do setor.

Também quanto à ordem dos valores na escala relativa de desempenho, foi estabelecida uma ordem crescente, desde 1 para “muito abaixo de” ou “pior que” a concorrência até 5 para “muito acima de” ou “melhor que”, quando a escala construída por Slack (2002) considerava uma escala decrescente de valores, desde 9 para “consistentemente pior que” até 1 para “consistente e consideravelmente melhor que”. Ou seja, atribuiu-se valores crescentes para as respostas que indicavam um desempenho melhor em relação à concorrência, na avaliação de cada critério, facilitando a análise.

4.2.3 Etapa 3: Aplicação do Questionários “A” às Redes de Supermercados e o Questionário “B” às Empresas Agroindustriais.

A terceira etapa do trabalho começa com a identificação, através do questionário estruturado “A” (Anexo 2), das dimensões e critérios competitivos mais valorizados por duas (02) grandes redes de supermercados (mais de 200 *check-outs*), uma (01) rede de médio porte (entre 50 e 200 *check-outs*) e quatro (04) redes de pequeno porte (até 50 *check-outs*), atuantes no estado do Rio Grande do Sul, enquanto clientes importantes das organizações agroindustriais da região sul do RS, nas áreas de conservas de frutas e hortaliças, leite e derivados, carnes e derivados, e cereais e derivados.

Os questionários foram entregues pessoalmente aos responsáveis pelas informações. Nas duas redes de grande porte, quem respondeu foi o gerente regional ou o responsável pelo setor de compras de alimentos. Na rede de porte médio foi o executivo/proprietário, responsável pelo setor de compras da rede, e nas redes de pequeno porte foram os proprietários e responsáveis pelo setor de compras em geral.

Na seqüência, aplicou-se o questionário “B”, junto a dez (10) empresas agroindustriais, buscando investigar a posição das agroindústrias (na sua própria ótica) frente à concorrência, ou seja, o nível do seu desempenho relativo. A elaboração do questionário “B” (Figura 13 e Anexo 3), aplicado às empresas agroindustriais, seguiu os mesmos critérios do questionário “A”, uma vez que a obtenção da matriz “Importância x Desempenho” se dá pela combinação das respostas da rede supermercadista (clientes) e das organizações agroindustriais (fornecedores).

Da mesma forma na rede supermercadista, nas organizações agroindustriais os questionários foram entregues pessoalmente aos responsáveis pelas informações. Em sua maioria, os questionários foram respondidos pelos proprietários, que acumulam cargos executivos nas áreas de gestão da produção das suas empresas.

Assim, conhecendo as dimensões e critérios competitivos mais valorizados pelas redes supermercadistas, em função da aplicação do questionário “A”, e também o estágio das agroindústrias relativamente aos seus principais concorrentes, pela aplicação do questionário “B”, obteve-se as informações necessárias para a elaboração da matriz “Importância x Desempenho” de cada empresa agroindustrial frente aos supermercados de grande, médio e pequeno porte respectivamente.

4.2.4 Etapa 4: Sistematização e Análise dos Questionários “A” e “B” e Construção da Matriz “Importância x Desempenho”.

Após a digitação e sistematização das informações oriundas das redes supermercadistas e das organizações agroindustriais, foram elaboradas as matrizes “Importância x Desempenho” (adaptadas de Slack, 2002). Para cada empresa agroindustrial foram elaboradas três matrizes, ou seja, a sua situação relativa frente às redes de grande porte (mais de 200 *check-outs*), médio porte (50 a 200 *check-outs*) e pequeno porte (até 50 *check-outs*), respectivamente, totalizando trinta matrizes (descritas no Capítulos 6). Esta análise do ambiente competitivo corresponde ao primeiro corte parcial do modelo conceitual, explicitado na Figura 6 do capítulo anterior.

4.2.5 Etapa 5: Elaboração e Aplicação do Questionário “C” às Empresas Agroindustriais.

Dando seqüência ao trabalho de investigação junto às empresas agroindustriais, inicia-se a quinta etapa do estudo, agora sob orientação do segundo corte parcial do modelo conceitual (Figura 7) do capítulo anterior.

O segundo corte do modelo conceitual (Figura 7) está focado basicamente em buscar informações junto às empresas agroindustriais. Como resultado dessa busca, pretendeu-se identificar o estágio atual e potencial dos recursos e capacitações das organizações estudadas e suas respectivas competências, individual ou coletiva, para a construção das suas ênfases estratégicas.

No questionário “B”, o empresário apenas posiciona o desempenho relativo de sua empresa frente aos concorrentes. Tendo como base as mesmas dimensões e critérios competitivos, o questionário “C” (Figura 14 e Anexo 4) busca informações acerca da gestão estratégica das atividades que podem apoiar essas dimensões e critérios competitivos. Além de aprofundar as questões diretamente relacionadas às dimensões e critérios competitivos considerados, traz informações complementares sobre o estágio e ações desenvolvidas com relação às suas competências internas (recursos e capacitações) e externas (nível de organização, articulação e coordenação da cadeia produtiva).

Dimensões competitivas	Questões formuladas sobre...
<p>Ações estratégicas que podem apoiar as dimensões competitivas: negociação; imagem; flexibilidade; dependability e inovatividade.</p>	<p>QC01 – controle de custo. QC02 – programas de qualidade. QC03 – nível de integração com os fornecedores. QC04 – programas de capacitação para fornecedores. QC05 – programas de rastreabilidade junto aos fornecedores. QC06 – planejamento participativo dentro da empresa. QC07 – nível de informatização interno da empresa. QC08 – nível de informatização da empresa com os clientes. QC09 – frequência de atualização do banco de dados. QC10 – planejamento estratégico formal. QC11 – participação da área de produção na estratégia de negócios da empresa. QC12 – antecipação de novas práticas na busca de vantagens competitivas. QC13 – nível de conhecimento do desempenho dos principais concorrentes. QC14 – adoção rápida de novas tecnologias. QC15 – alternativas nas decisões estratégicas. QC16 – nível de conhecimento das ameaças ao setor. QC17 – parcerias ou alianças com fornecedores. QC18 – parcerias ou alianças com clientes. QC19 – criação de recursos competitivos não facilmente copiáveis. QC20 – exigência de novos produtos. QC21 – crescimento do número de competidores. QC22 – níveis de preços praticados. QC23 – ameaça de novos produtos. QC24 – re-arranjo rápido dos seus recursos internos. QC25 – informações precisas sobre necessidades dos clientes. QC26 – recursos internos como fator de vantagem competitiva. QC27 – rapidez nas decisões estratégicas. QC28 – tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes. QC29 – programas de capacitação de funcionários, técnicos, engenheiros e gerentes. QC30 – frequência de lançamento de novos produtos no mercado. QC31 – número de produtos comercializados pela empresa.</p>

Figura 14 – Questões sobre a “gestão estratégica” das empresas agroindustriais.

Fonte: autor com base na revisão de literatura, especialistas e empresários do setor.

Em outras palavras, o objetivo desse questionário foi buscar mais detalhes sobre **o que** as empresas agroindustriais estão fazendo e **como** estão agindo, do ponto de vista da gestão

estratégica dos seus recursos e capacitações internas, e também as suas ações de articulação com outras organizações do setor e/ou instituições de apoio.

O conjunto de respostas deste questionário permitiu, em alguma medida, identificar os diversos níveis de conhecimento dos empresários, do ambiente institucional e organizacional do sistema agroalimentar onde estão inseridos, além dos estágios de implantação / execução de ações estratégicas para a sustentabilidade das suas organizações. Pelo perfil das respostas, já foi possível perceber se a empresa está acompanhando os avanços tecnológicos do setor, nos aspectos de gestão, produção e integração com fornecedores e/ou clientes, além da postura da organização nesse ambiente de mudanças.

4.2.6 Etapa 6: Entrevistas em Profundidade Junto aos Empresários Agroindustriais Sobre as Suas Estratégias Competitivas.

Nesta etapa da pesquisa, já conhecendo os resultados das etapas anteriores, retorna-se às empresas agroindustriais para, através de entrevistas em profundidade, buscar esclarecimentos acerca das orientações estratégicas sobre: como se dá a obtenção dos recursos; como se constroem as capacitações; e, a partir daí, quais as ênfases estratégicas dessas organizações, em função do estágio atual e potencial dos seus recursos e capacitações. Conforme enfatizado na revisão bibliográfica, o nível das capacitações tem por base as competências construídas pela combinação de tecnologia, talento gerencial, habilidades da força de trabalho e experiência acumulada pelas organizações.

A entrevista em profundidade é definida por Malhotra (2001) como uma entrevista não-estruturada, direta, pessoal, em que o respondente é testado por um entrevistador com o objetivo de descobrir motivações, crenças, atitudes e sensações subjacentes sobre o tópico em questão.

As entrevistas tiveram uma duração que variou de 4 a 6 horas e não foram gravadas pois, como se tratam de questões estratégicas, algumas empresas não permitiram a gravação. Assim, no sentido de unificar os procedimentos, decidiu-se pela não gravação de nenhuma entrevista.

Na primeira parte da entrevista, tendo como base o questionário “C” (Anexo 4) respondido anteriormente por cada empresa, buscou-se ampliar e aprofundar as questões ali colocadas, além de explorar eventuais contradições nas respostas dos questionários.

A segunda parte da entrevista foi mais “livre”, pois o objetivo era que o empresário ficasse mais à vontade e a sua visão sobre a empresa e o respectivo ambiente de negócio pudesse fluir com naturalidade. Além disso, foi o momento onde os empresários tiveram a oportunidade de traçar a evolução histórica e de crescimento das suas organizações, além de projetar os seus passos futuros. Foi o momento onde os empresários tiveram a oportunidade de detalhar o dia-a-dia da empresa, as suas atividades e relacionamentos internos, além das suas relações com fornecedores, clientes, outras empresas do setor e instituições de apoio.

Nesse momento, é importante salientar, os aspectos qualitativos da pesquisa são explorados, e reconhece-se as dificuldades para obter informações acerca de questões estratégicas das organizações. Por isso, a perspicácia para captar detalhes, que muitas vezes ficam nas “entrelinhas”, é fundamental para enriquecer o trabalho, justamente naqueles aspectos do aprendizado, do empreendedorismo, da habilidade e da criatividade dos responsáveis pela gestão estratégica dessas organizações. Aqui, em grande medida, aflora o “diferencial competitivo de caráter local e único”, e que se pode tornar o “elemento novo” no campo da gestão estratégica de organizações agroindustriais de médio e pequeno porte.

No sentido de evitar um possível viés ou influência na condução das entrevistas, somente no final foram mostradas aos empresários as matrizes “Importância x Desempenho”, oriundas das informações obtidas dos questionários “A” (supermercados) e “B” (empresas agroindustriais), para que pudessem observar a coerência das ações estratégicas com o seu estágio atual de desenvolvimento.

A Etapas 5 e 6 do trabalho foram orientadas pelo segundo corte parcial do modelo conceitual, expresso na Figura 7 do capítulo anterior, ou seja, aí se dá a busca (através do questionário “C” e entrevista em profundidade) do estágio atual e potencial das competências internas e externas das empresas agroindustriais, que vão dar sustentação às suas escolhas ou ênfases estratégicas.

4.2.7 Etapa 7: Sistematização e Análise dos Dados.

Assim – conhecidos os critérios mais valorizados ou “ganhadores de pedidos” (na expressão de Hill, 1985) na ótica das redes de distribuição, e as matrizes “Importância x Desempenho” (adaptadas de Slack, 2002) de cada empresa agroindustrial, enriquecidos pelas informações acerca da gestão estratégica dessas organizações, obtidas pela aplicação do questionário “C” e das entrevistas em profundidade – parte-se para a sétima etapa da pesquisa, quando, do ponto de vista técnico, organizacional e estratégico, fêz-se uma análise e avaliação das competências atuais e potenciais (internas e externas às organizações) desenvolvidas pelas empresas agroindustriais, e as suas principais escolhas ou ênfases estratégicas, orientado teoricamente pelo terceiro corte parcial do modelo conceitual, expresso na Figura 8 do capítulo anterior.

Esta foi a etapa de sistematização e análise das informações obtidas através dos questionários, entrevistas e documentos dos dois setores. Foi o momento de reflexão e avaliação do modelo proposto para a análise das ênfases estratégicas das agroindústrias locais, à luz da literatura utilizada na sua construção, e que resultou no modelo conceitual expresso de forma integral na Figura 9 do capítulo anterior. Visto que a grande maioria das pesquisas e estudos de casos sobre administração estratégica disponível na literatura, foram realizados em grandes organizações, é fundamental que se busque avaliar a sua adequação para a análise de médias e pequenas organizações, neste caso, do setor agroindustrial.

Nesta etapa o trabalho foi muito intenso e complexo junto aos empresários e gerentes entrevistados, uma vez que eles também têm dificuldades em expressar de forma clara as suas estratégias competitivas. Com as informações dos questionários e das entrevistas em profundidade, muitas vezes contraditórias, parciais ou subjetivas, buscou-se traçar o caminho percorrido pelas empresas até identificar as suas ênfases estratégicas, embora, não raro, a linha ou fronteira que separa a ênfase em uma ou outra dimensão competitiva seja tênue.

Reunindo todas as informações e suas interfaces com cada uma das dimensões competitivas consideradas na pesquisa de acordo com o modelo conceitual, em uma planilha individual para cada empresa agroindustrial, passo a passo, numa análise e avaliação de caráter qualitativo, buscou-se construir a trajetória dessas organizações do ponto de vista das suas ênfases estratégicas. Nestas planilhas foram incluídas todas as informações e dados levantados junto às agroindústrias através dos questionários e entrevistas, agrupando-as com

base nas cinco ênfases estratégicas tratadas no modelo conceitual. Inicialmente foram descartadas aquelas dimensões que claramente não se constituíam em ênfase estratégica em cada uma das empresas. Num segundo momento considerou-se todas aquelas dimensões que poderiam ter algum indício de importância estratégica em função do seu peso relativo nas respostas dos questionários e entrevistas e, por último, a reunião dos critérios e dimensões que conferiram maior consistência na definição das ênfases estratégicas. Ou seja, foi um processo longo de inclusão, consideração e avaliação de informações objetivas e subjetivas, até chegar-se ao resultado que melhor expressasse a(s) ênfase(s) estratégica(s) dessas organizações.

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	SIGLA CONVENCIONADA
Controle de custos	CTR
Melhores preços	MEP
Programas de Qualidade	PQT
Produtos conforme especificações	PCE
Imagem de marca	IMA
Presença na mídia	PMI
Oferta de mix de produtos (flexibilidade de produto)	MIX
Resposta rápida a pedidos não programados (flexibilidade de entrega)	RER
Cumprimento rigoroso dos prazos de entrega (confiabilidade)	RPE
Logística de distribuição	LOG
Conexão on-line fornecedor / cliente	CXC
Prazo de entrega menor (rapidez de entrega)	VEL
Programas de capacitação de funcionários	CAF
Programas de capacitação de clientes	PCC
Programas de capacitação de fornecedores	PCF
Investimentos em tecnologia de informação/comunicação	ITI
Parceria internacional para apoio tecnológico e/ou gerencial	PIT
Acompanhamento dos avanços tecnológicos em info/comunicação	ATI
Ações de preservação ambiental	AMB
Tecnologia incorporada aos produtos	TIP
Tecnologia incorporada aos processos	TPR
Rastreabilidade dos produtos fornecidos	RAS
Frequência de lançamento de novos produtos no mercado	FLN
Certificado da série ISO	ISO
Condições de negociação (prazos, volumes, etc.)	CON
Assistência pós-venda	APV
Produtos com a marca própria da rede de distribuição	MAR
Presença de equipes nas lojas	PEL
Presença nas principais redes de supermercados	PRD
Participação no mercado	PME
Responsabilidade social da empresa	RSO
Porte da empresa	POR
Localização estratégica da empresa	LOE
Fornecimento para concorrentes	FCC
Reposição de perdas	REP
Co-participação da empresa em campanhas promocionais da rede	COP
Co-participação da empresa em abertura de novas lojas da rede	COL
Escala do fornecedor	ESC
Duração do contrato	DCT

Figura 15 – Siglas convencionadas para os critérios competitivos utilizados
Fonte: autor.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS REDES DE SUPERMERCADOS

5.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, com base nos resultados da aplicação do questionário “A”, faz-se uma descrição e análise do grau de valorização das dimensões e critérios competitivos, na visão de duas redes de supermercados de grande porte (mais de 200 *check-outs*), uma de médio porte (de 50 a 200 *check-outs*) e quatro de pequeno porte (até 50 *check-outs*). O nível ou grau de valorização de cada critério competitivo pode ser visualizado nas Figuras 16 a 24.

Os questionários das duas redes de grande porte foram respondidos pelos gerentes responsáveis pelas compras do setor de alimentos. No caso da rede de médio porte das pequenas, os questionários foram respondidos pelos próprios proprietários, também responsáveis pelas compras do setor de alimentos.

Inicialmente, faz-se a descrição e análise de cada rede individualmente e, no final do capítulo, uma análise do conjunto das sete redes estudadas, buscando evidenciar pontos comuns, semelhanças, contradições e tendências da rede supermercadista, quanto aos critérios mais valorizados no perfil dos seus fornecedores de alimentos industrializados.

5.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE INDIVIDUAL DE CADA REDE DE SUPERMERCADO

5.2.1 Rede R1 (mais de 200 *check-outs*)

A rede R1 possui no Brasil mais de 200 lojas, em torno de 7.500 *check-outs* e mais de 45.000 funcionários. Seu faturamento bruto, em 2001, foi de mais de R\$ 9 bilhões; comercializa aproximadamente 45.000 itens e sua participação no setor está acima de 10%,

estando entre as cinco maiores redes em atividade no país. Em nível mundial, esse grupo atua em trinta (30) países da Europa, Ásia e América, com mais de 9.000 lojas, utilizando aproximadamente 350.000 funcionários.

Na visão deste grupo empresarial, a dimensão competitiva “mais valorizada” no perfil dos seus fornecedores de alimentos industrializados é a confiabilidade, expressa no “rigoroso cumprimento dos prazos de entrega” (RPE). Em outras palavras, é o exercício do conceito de *dependability*, expresso na flexibilidade, rapidez (VEL) e confiabilidade de entrega, que dependem, em grande medida, da logística de distribuição (LOG), porte (POR), escala (ESC), *mix* de produtos (MIX) e capacidade da empresa de responder rapidamente a pedidos não programados (RER), além de resolver imediatamente problemas nos serviços e/ou reposição de produtos fora dos padrões especificados (REP).

O grupo atribui como “muito importante” no perfil dos seus fornecedores de alimentos industrializados: o preço (MEP), as condições de negociação (CON) e duração dos contratos (DCT); o acompanhamento dos avanços tecnológicos nas áreas de informática (ATI), comunicação (CXC), processos (TPR) e produtos (TIP), ou seja, o conceito de inovatividade da empresa (FLN); a qualidade dos produtos, definida pelo padrão de acordo com as especificações (PCE), e imagem de marca da empresa (IMA), valorizando o processo de rastreabilidade dos seus produtos (RAS); a possibilidade de a empresa fornecedora embalar com a marca própria da rede (MAR); a existência de parceria internacional (PIT); a co-participação na abertura de novas lojas da rede (COL); e a presença de equipes nas lojas (PEL), expressa na qualidade da assistência pós-venda (APV).

O grupo entende como “importante” o porte do fornecedor, a capacitação dos seus funcionários (CAF), a preservação ambiental por parte da empresa (AMB), a responsabilidade social (RSO) e a co-participação em campanhas promocionais nas lojas da rede (COP).

A empresa classifica como “pouco importante” o fato de fornecer para outros concorrentes (FCC) e a localização geográfica da empresa agroindustrial (LOE).

Considerando que os direcionadores de competitividade para as agroindústrias estão nos critérios considerados mais importantes, muito importantes e importantes (qualificadores), decrescendo nessa ordem, para a rede de supermercado R1, os mesmos podem ser observados na Figura 16.



Figura 16 – Grau de importância atribuído pela rede R1 aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da rede R1.

No caso da rede R1, a dimensão competitiva mais valorizada é a confiabilidade, expressa no rigoroso cumprimento dos prazos de entrega. Também devem merecer uma atenção especial das empresas fornecedoras: o preço, as condições de negociação e duração dos contratos; o acompanhamento dos avanços tecnológicos nas áreas de informática, comunicação, processos e produtos, ou seja, o conceito de inovatividade da empresa; a qualidade dos produtos, definida pelo padrão de acordo com as especificações e imagem de marca da empresa, valorizando o processo de rastreabilidade dos seus produtos; a possibilidade de a empresa fornecedora embalar com a marca própria da rede; a existência de parceria internacional; a co-participação na abertura de novas lojas da rede; e a presença de equipes nas lojas, expressa na qualidade da assistência pós-venda. Portanto, esses devem ser considerados os direcionadores de competitividade para os fornecedores dessa rede.

Chama a atenção, em se tratando de uma grande rede, a pouca importância atribuída à responsabilidade social (RSO) e às ações de preservação ambiental (AMB) por parte dos seus fornecedores, relativamente aos demais critérios competitivos, uma vez que esses dois critérios normalmente estão presentes nas campanhas de mídia dessa organização.

5.2.2 Rede R2 (mais de 200 *check-outs*)

A rede R2 possui mais de 160 lojas no Brasil, com aproximadamente 3.700 *check-outs* e mais de 21.000 funcionários. Seu faturamento bruto, em 2001, foi de mais de R\$ 3,4

bilhões; comercializa em torno de 40.000 itens e sua participação percentual no setor é acima de 4,0%, estando, assim como a rede R1, entre as cinco maiores redes em atividade no país.

Na visão deste grupo empresarial, a dimensão competitiva “mais valorizada” no perfil dos seus fornecedores de alimentos industrializados é a escala do fornecedor, expressa na possibilidade desse fornecedor abastecer todas as lojas da rede. Além disso, na mesma linha da rede anterior, a confiabilidade, expressa no rigoroso cumprimento dos prazos de entrega, é um critério importantíssimo na avaliação da rede R2. Como frisou-se anteriormente, é o exercício do conceito de *dependability*.

A rede atribui como “muito importante” no perfil dos seus fornecedores de alimentos industrializados: o preço, as condições de negociação, especialmente prazos, volumes e reposição de perdas; o acompanhamento dos avanços tecnológicos nos processos produtivos; a qualidade dos produtos definida pelo padrão de acordo com as especificações; a co-participação na abertura de novas lojas da rede; a presença de equipes nas lojas; as ações de preservação ambiental e responsabilidade social por parte da empresa.

A rede entende os demais critérios competitivos como “importantes” no perfil dos seus fornecedores de alimentos industrializados. Na visão dos administradores dessa rede, nenhum dos 31 critérios questionados pode ser considerado pouco ou não importante, ou seja, na hora de avaliar o perfil e as condições dos seus fornecedores, todos os critérios possuem um peso relativamente alto e podem ser decisivos na sua escolha (Figura 17).

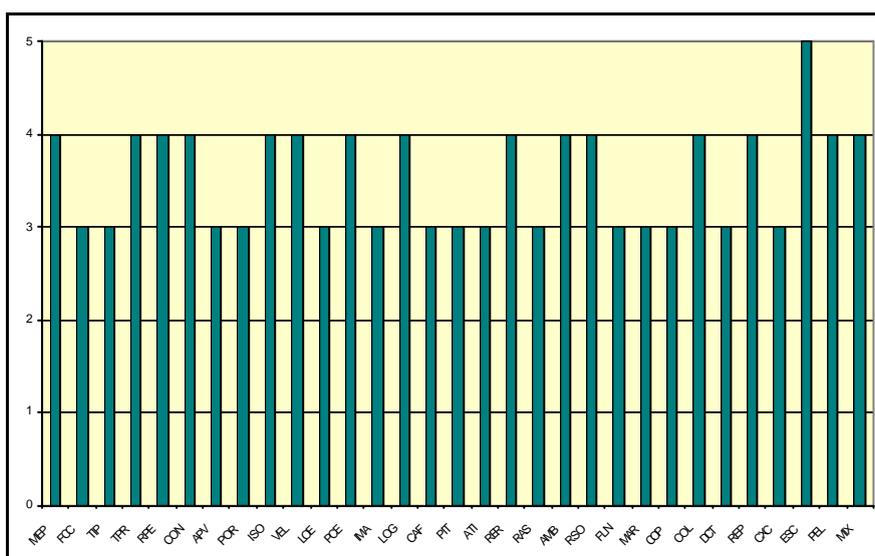


Figura 17 – Grau de importância atribuído pela rede R2 aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações da rede R2.

Considerando no seu conjunto as redes R1 e R2, que estão no grupo de grande porte, com mais de 200 *check-outs* (Figura 18), pode-se afirmar que a confiabilidade expressa no cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, e a escala dos fornecedores estão em primeiríssimo plano, como critérios para uma relação comercial duradoura entre essas redes e os seus fornecedores.

Além desses critérios, a rapidez, a flexibilidade e a confiabilidade de entrega, que dependem, em grande medida, da logística de distribuição, escala, *mix* de produtos e capacidade da empresa responder, rapidamente, a pedidos não programados e reposição de produtos, igualmente, estão num plano superior como critérios de decisão das grandes redes de supermercados, para a inclusão e/ou manutenção de empresas fornecedoras de alimentos industrializados.

Ainda num primeiro plano estão: a manutenção dos melhores preços de oferta dos seus produtos; as condições de negociação (prazos, volumes etc.), que vão refletir na duração dos contratos de fornecimento; a entrega dos produtos conforme especificações que, por sua vez, é resultado das tecnologias incorporadas aos produtos e processos os quais, em última análise, têm uma relação direta com a imagem da marca do fornecedor.

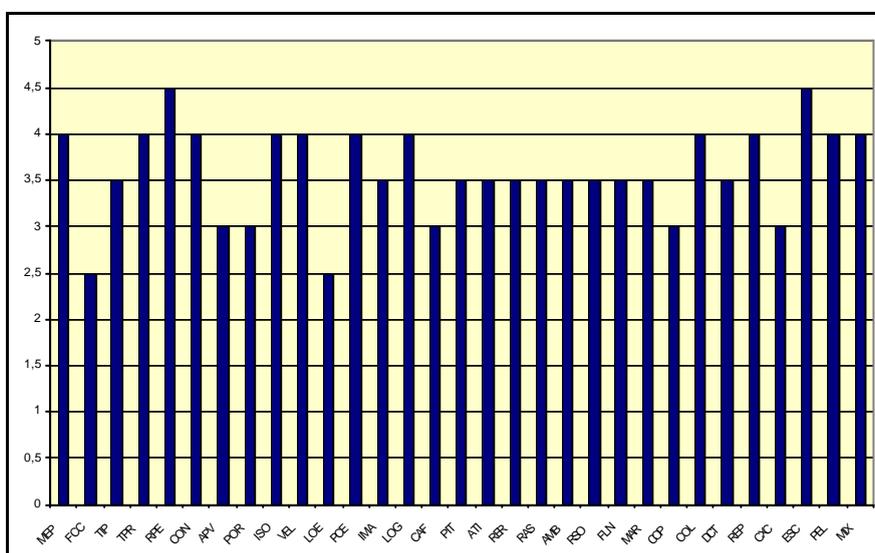


Figura 18 – Média do grau de importância atribuído pelas redes R1 e R2 (mais de 200 *check-outs*), aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações das redes R1 e R2.

Dos trinta e um (31) critérios considerados, apenas dois – fornecer para os concorrentes (FCC) e localização da empresa (LOE) – estão abaixo da linha de importância para as duas grandes redes incluídas no estudo. Os demais vinte e nove (29) critérios são

considerados importantes (qualificadores), muito importantes ou os mais importantes (ganhadores de pedido) e conseqüentemente direcionadores de competitividade para as empresas agroindustriais.

Uma análise mais “apressada” poderia concluir que as redes de grande porte não teriam bem claro quais os critérios realmente definidores na escolha do perfil dos seus fornecedores de produtos alimentares industrializados, ao elevar ou “jogar para cima” o nível de importância da grande maioria dos critérios. No entanto, ao analisar alguns modelos de contratos em vigência e observações recolhidas das entrevistas com os dois setores – pelo fato de as grandes redes estarem ampliando rapidamente a sua participação no mercado e, em conseqüência, se constituírem em clientes “quase obrigatórios” para as empresas agroindustriais, que pretendam dar maior visibilidade aos seus produtos e serviços e consolidar uma posição de crescimento sustentável de longo curso nesse mercado – as grandes redes, a cada renovação de contrato ou nova negociação ampliam a sua “lista de exigências”, exercendo o seu poder de barganha.

Aqui cabe ainda outra observação importante, válida para as duas (02) redes de grande porte, sobre a dimensão “negociação”. Embora os critérios que compõem essa dimensão não apareçam como “mais importantes” em nenhuma dessas redes, dado o grau de exigência nos contratos, de aspectos como bonificações, verbas de publicidade, verba promocional, aluguel de espaço em gôndolas e módulos, “enxoval” para abertura de novas lojas etc. (obviamente elevando os custos finais de produção das empresas fornecedoras), a margem acaba sendo pressionada no momento da negociação, pois embora o preço final seja mais alto, o custo para atender essas exigências também é elevado. Em outras palavras, embora o critério preço não seja explicitamente decisivo na negociação dos contratos dos fornecedores com as grandes redes, o conjunto de exigências estabelecido na negociação acaba diminuindo as margens dos fornecedores. Além disso, as empresas agroindustriais de médio e pequeno porte são pressionadas a abrir a possibilidade de negociar parte da sua produção com a marca do cliente (marca própria da rede supermercadista).

5.2.3 Rede R3 (de 50 a 200 *check-outs*)

A rede R3 é uma empresa de médio porte, que tem uma atuação regional nos municípios de Rio Grande-RS e Pelotas-RS, possui oito lojas, somando no total 150 *check-*

outs, e trabalha com aproximadamente 1.000 funcionários. Comercializa mais de 15.000 itens e o seu faturamento bruto em 2001 foi em torno de R\$ 90 milhões.

Na avaliação do perfil dos seus fornecedores de alimentos industrializados, essa empresa classificou como mais importante (Figura 19): o padrão dos produtos conforme especificações do fabricante; a informatização e o processo de comunicação do fornecedor com a rede; a responsabilidade social da empresa; a flexibilidade / rapidez na entrega dos produtos, ou seja, o fato da indústria estar preparada para atender pedidos não programados; a co-participação em campanhas promocionais e abertura de novas lojas da rede; a reposição de perdas; e a presença de equipes qualificadas nas lojas.

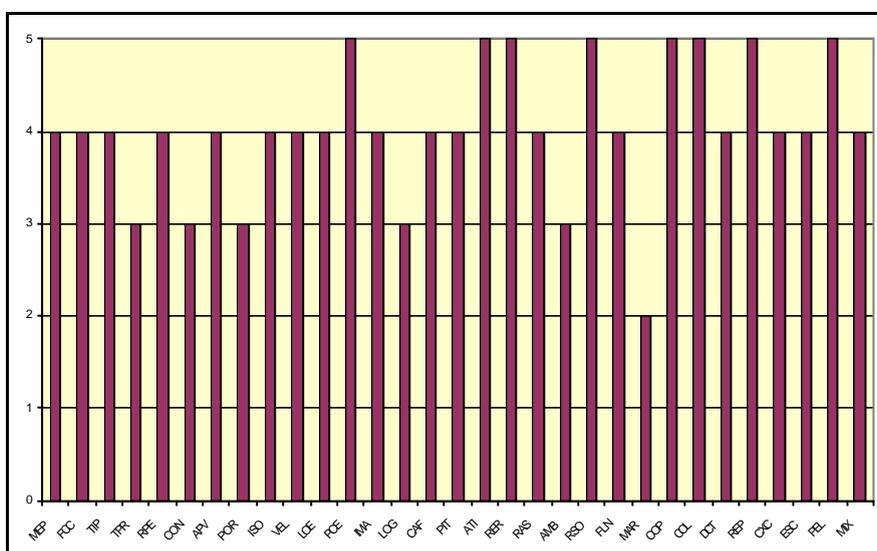


Figura 19 – Grau de importância atribuído pela rede R3 aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações da rede R3.

A rede apontou como “muito importante”: a duração dos contratos e o nível de preço dos produtos; a tecnologia incorporada aos produtos e o grau de inovatividade (medida pela frequência de lançamento de novos produtos) da agroindústria; o cumprimento dos prazos de entrega e, por isso, valoriza a localização do fornecedor; a marca e imagem da indústria fornecedora; a capacitação dos funcionários da indústria; a existência de parceiro internacional; a possibilidade de implantar sistemas de rastreabilidade; e existência de um *mix* de produtos por parte da indústria fornecedora.

A empresa classifica como “importante”: as condições de pagamento (prazos); o porte e escala do fornecedor; a tecnologia dos processos produtivos da indústria; a logística de distribuição; e a política de preservação ambiental.

A rede considera “pouco importante” a questão da possibilidade de a indústria embalar os produtos com a sua marca.

Em geral, assim como as grandes redes, eleva o nível de exigência dos seus fornecedores de alimentos industrializados, pois entre os 31 critérios competitivos considerados, oito (08) estão entre os mais importantes e dezessete (17) são muito importantes, totalizando vinte e cinco (25). Entretanto, diferentemente das grandes redes que indicaram apenas um (01) como “mais importante” (que é decisivo na negociação), considerou oito (08) como “mais importantes”, demonstrando não ter foco nos critérios realmente decisivos na hora de optar pelos seus fornecedores. Por exemplo, embora valorize bastante as questões de prazos de entrega (flexibilidade/ rapidez) e a conexão informatizada com os fornecedores, atribui um grau apenas “importante” para a logística de distribuição e o fornecimento em cada loja da rede.

O único critério pouco importante para essa rede, pois não o vislumbra como opção estratégica de negócio (pelo menos em curto e médio prazo), é a questão da marca própria, critério bastante valorizado pelas redes de grande porte. Por outro lado, pela sua importante inserção regional, valoriza muito as ações de responsabilidade social dos fornecedores e a sua localização, priorizando fornecedores da própria região.

Assim como nas duas (02) redes de grande porte, embora dentro da dimensão negociação o preço não apareça como “mais importante”, dado o grau de exigência nos demais critérios competitivos (obviamente elevando os custos de produção das empresas fornecedoras), a margem também acaba sendo pressionada no momento da negociação.

5.2.4 Rede R4 (até 50 *check-outs*)

Fazendo parte das redes de pequeno porte que integram o estudo, a rede R4 possui quatro lojas em Pelotas-RS, constituindo um total de 40 *check-outs*, mais de 200 funcionários, comercializa em torno de 10.000 itens, e o seu faturamento bruto, em 2001, foi de R\$ 20 milhões.

Essa empresa atribui grau máximo de importância às condições de negociação como pagamento, prazos, reposição de perdas e preço; à confiabilidade nos prazos e rapidez de entrega dos produtos; ao padrão dos produtos conforme especificação do fabricante; à

proximidade geográfica do fornecedor; e à co-participação na abertura de novas lojas (Figura. 20).

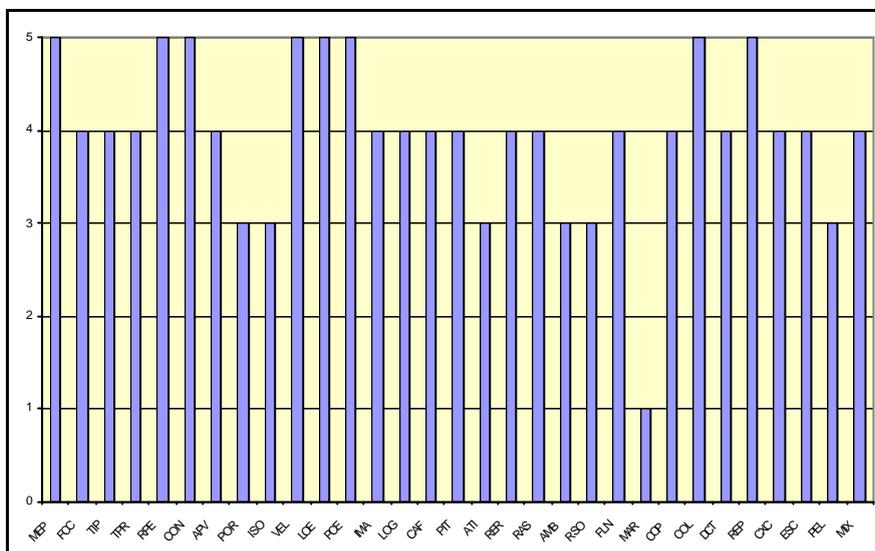


Figura 20 – Grau de importância atribuído pela rede R4 aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações da rede R4.

Como “muito importante”, considera os seguintes critérios: a tecnologia incorporada aos produtos e processos, a existência de parceiro internacional e o grau de inovatividade; o fato de a indústria fornecer para os concorrentes; a escala e a existência de um *mix* de produtos; a assistência pós-venda; a marca e imagem da indústria fornecedora; a logística de distribuição; a capacitação dos funcionários; a possibilidade de rastreabilidade dos produtos; a co-participação em campanhas promocionais; a duração do contrato e a conexão *on-line* com o fornecedor.

A rede atribui média importância ao porte do fornecedor; à existência de certificado da série ISO; a tecnologia de informática e comunicação; à preservação ambiental; e à responsabilidade social da empresa.

A empresa não dá nenhuma importância à possibilidade de o fornecedor embalar os produtos com a sua marca própria, a qual não está nos seus planos pelo menos no curto prazo.

Como contradições nas suas respostas, a empresa valoriza a comunicação e troca de informações com os seus fornecedores e no entanto atribui um grau médio de importância para as tecnologias de informática e comunicação. Também atribui importância alta à

assistência pós-venda e não valoriza a presença de equipes das empresas fornecedoras nas lojas.

5.2.5 Rede R5 (até 50 *check-outs*)

Este macro atacado possui uma loja em Pelotas-RS, com 10 *check-outs*, em torno de 60 funcionários, comercializa mais de 10.000 itens e teve um faturamento de R\$ 3 milhões em 2001.

Essa empresa aponta como “mais importante” o preço e o padrão de qualidade conforme especificações do fabricante (Figura 21).

Aponta como “muito importante” a confiabilidade expressa no cumprimento rigoroso dos prazos de entrega e a reposição de perdas.

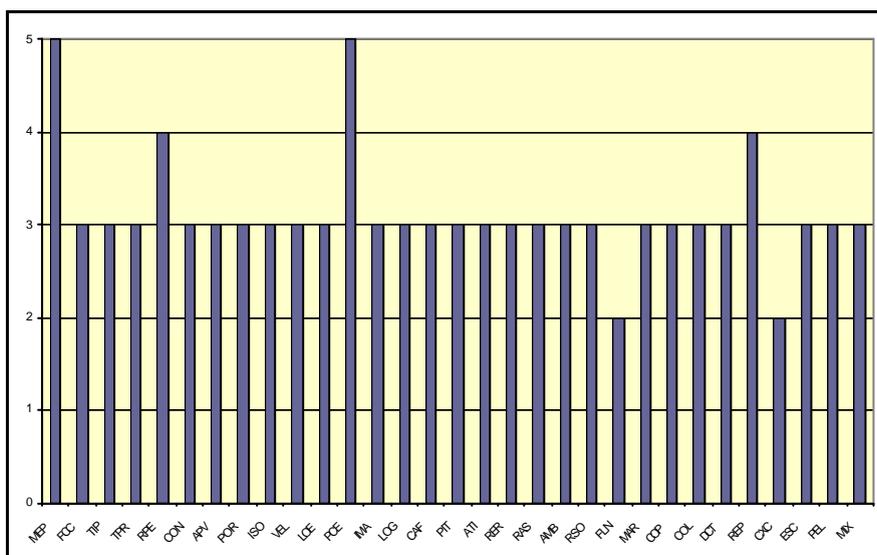


Figura 21 – Grau de importância atribuído pela rede R5 aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações da rede R5.

Atribui importância média a quase todos os demais critérios considerados, ou seja, sobre trinta e um (31) critérios analisados, considera vinte e cinco (25) como medianamente importantes ou qualificadores. Além disso, atribui pouca importância a dois critérios valorizados por praticamente todas as demais redes: a frequência de lançamento de novos produtos e a conexão *on-line* com a indústria fornecedora, diretamente relacionadas com a questão da inovatividade na empresa.

5.2.6 Rede R6 (até 50 *check-outs*)

Esta empresa possui uma loja em Pelotas-RS, com seis (06) *check-outs* e 50 funcionários, comercializa mais de 10.000 itens e teve um faturamento de aproximadamente R\$ 2 milhões em 2001.

O critério competitivo “mais importante” para esse supermercado são as condições de negociação, expressas principalmente na flexibilização das formas de pagamento (Figura 22).

Avalia como virtudes “muito importantes” que devem possuir seus fornecedores de alimentos industrializados: o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega; a assistência pós-venda; o padrão de qualidade dos produtos conforme especificações do fabricante; a marca e imagem da empresa fornecedora; a possibilidade de rastreamento dos seus produtos; a preservação ambiental; e a reposição de perdas.

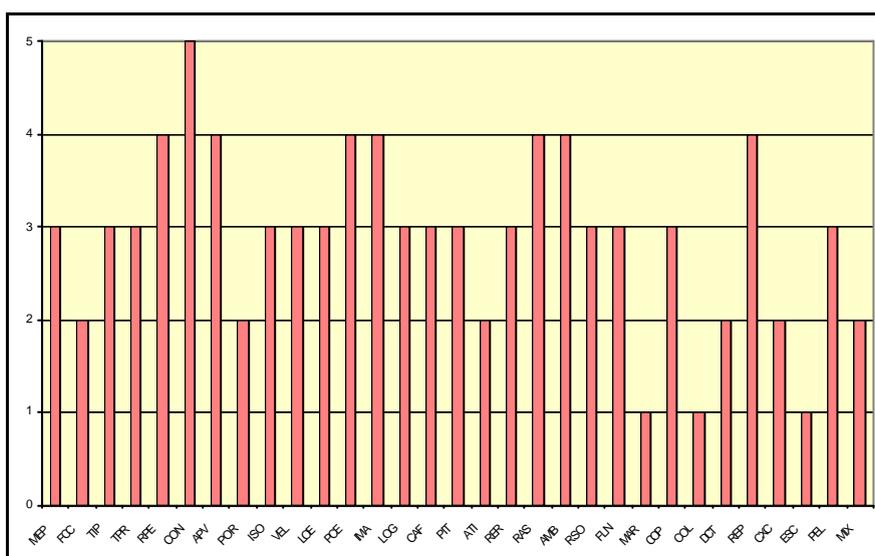


Figura 22 – Grau de importância atribuído pela rede R6 aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações da rede R6.

Como “importante” a empresa considera: o preço; as tecnologias de processo e incorporadas aos produtos, assim como o grau de inovatividade; a possibilidade de certificado da série ISO; a logística de distribuição; proximidade geográfica do fornecedor e flexibilidade / rapidez para atender pedidos não programados; a capacitação dos funcionários; a existência de parceiro internacional; a responsabilidade social da empresa; a co-participação em campanhas promocionais; e presença de equipes nas lojas.

A empresa atribui “pouca importância” ao fato de a indústria de alimentos fornecer para os concorrentes; ao porte do fornecedor; à tecnologia de informática e comunicação e

conexão *on-line* com os fornecedores; à duração do contrato; e ao fornecimento de um *mix* de produtos.

Atribui nenhuma importância à escala do fornecedor; à co-participação na abertura de novas lojas; e na embalagem de produtos com a sua própria marca.

5.2.7 Rede R7 (até 50 *check-outs*)

Este macro atacado possui uma loja em Pelotas-RS, com 13 *check-outs*, 80 funcionários, comercializa mais de 14.000 itens e teve um faturamento bruto de R\$ 4 milhões em 2001.

Essa empresa atribui um peso maior para o padrão dos produtos de acordo com as especificações do fabricante. Este é o critério competitivo mais importante e decisivo para este supermercado, para a escolha e manutenção dos contratos com seus fornecedores de alimentos industrializados (Figura 23).

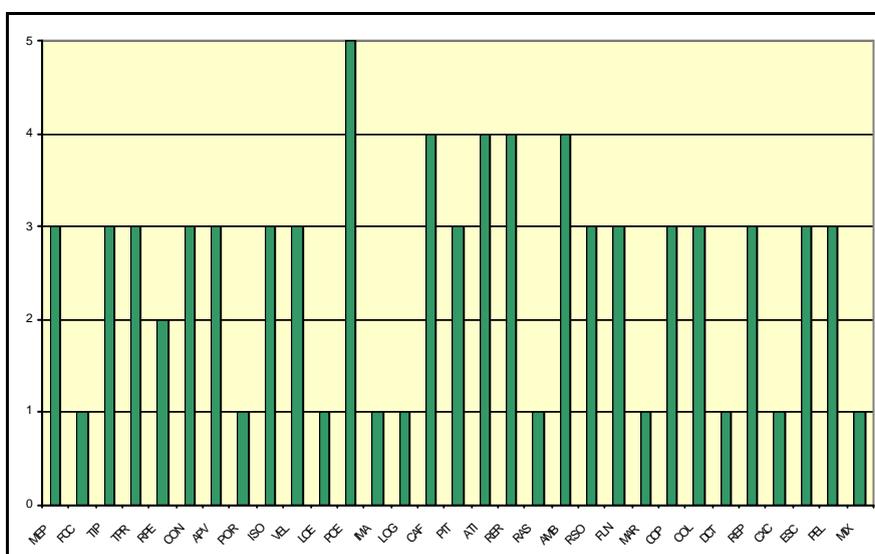


Figura 23 – Grau de importância atribuído pela R7 aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações da R7.

Como critérios “muito importantes” na escolha dos seus fornecedores estão a tecnologia de informática e comunicação, a flexibilidade e rapidez de entrega, especialmente pedidos não programados e a preservação ambiental.

Confere importância média ao preço dos produtos; tecnologias de processo e produtos; assistência pós-venda; certificado da série ISO; à parceria internacional; à responsabilidade

social; à inovatividade; à co-participação em atividades promocionais e abertura de novas lojas; à reposição de perdas; à escala do fornecedor e à presença de equipes nas lojas.

Credita pouca importância aos prazos de entrega (confiabilidade) e condições de pagamento. Avalia com o grau de “não importante” questões como: o fato de a indústria fornecer para concorrentes; o porte e a localização geográfica do fornecedor; a marca e imagem do fornecedor; a logística de distribuição; a rastreabilidade; a possibilidade de a agroindústria embalar com a própria marca do supermercado; a duração dos contratos; a conexão *on-line* com a indústria fornecedora; e o fornecimento de um *mix* de produtos.

Considerando no seu conjunto, as redes R4, R5, R6 e R7, que estão no grupo dos supermercados de pequeno porte, até 50 *check-outs* (Figura 24), pode-se afirmar que as condições de negociação (CON) e o padrão de qualidade conforme especificações do fabricante (PCE) estão em primeiro plano, como critérios para uma relação comercial duradoura entre as redes de pequeno porte e os seus fornecedores. Na seqüência, como muito importantes, estão a confiabilidade expressa no cumprimento rigoroso dos prazos de entrega (RPE), a imagem da marca do fornecedor (IMA), a rastreabilidade dos seus produtos (RAS), os melhores preços (MEP) e reposição de perdas (REP), estes dois últimos critérios, associados às condições de negociação.

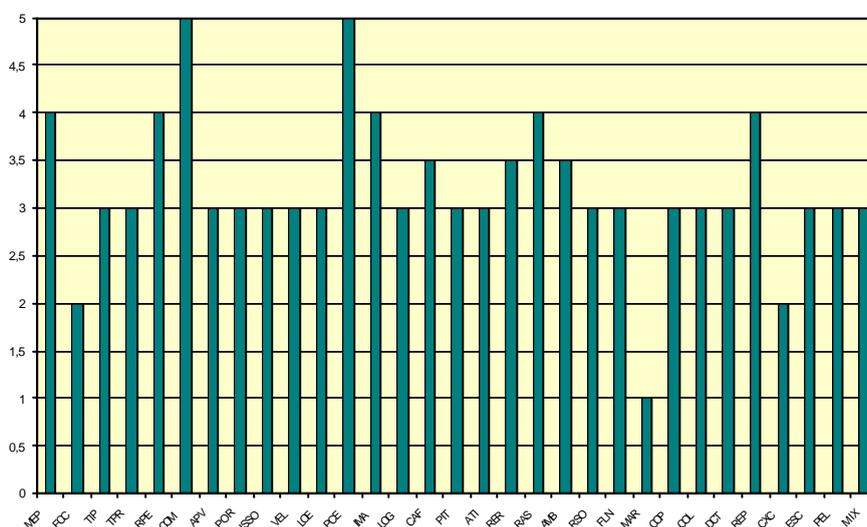


Figura 24 – Média do grau de importância atribuído pelas redes R4, R5, R6 e R7 (até 50 *check-outs*) aos diversos critérios competitivos.

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações das redes R4, R5, R6 e R7.

Num plano levemente inferior, mas ainda muito valorizado pelos pequenos estabelecimentos estão: a capacidade de responder rapidamente a pedidos não programados (RER) que tem relação direta com a flexibilidade de entrega e de volume; a existência de

programas de capacitação dos seus funcionários por parte dos fornecedores (CAF); e as ações de preservação ambiental (AMB) por parte das empresas.

O critério menos valorizado pelas pequenas redes é a questão da marca própria (MAR), que elas não possuem e, por isso apontam como “não importante” na relação comercial com os seus fornecedores. Também como “pouco importante”, os pequenos supermercados apontam o fato das agroindústrias fornecerem para os concorrentes (FCC) e a possibilidade de conexão *on-line* com os seus fornecedores (CXC), pois alegam que a rotatividade de produtos em suas lojas, e a conseqüente necessidade de reposições, é menor do que nas grandes redes, além de alegarem um alto custo de implantação de um sistema informatizado em rede com os seus fornecedores.

Aos demais critérios, os pequenos supermercados atribuíram importância média, ou seja, são critérios qualificadores mas não decisivos na relação comercial com os seus fornecedores.

5.3 ANÁLISE DO CONJUNTO DA REDE SUPERMERCADISTA

Analisando o conjunto dos três grupos de redes de supermercados – a média das grandes redes R1 e R2, com mais de 200 *check-outs* (Figura 18); a rede de porte médio R3 de 50 a 200 *check-outs* (Figura 19); e a média dos pequenos estabelecimentos R4, R5, R6 e R7 com até 50 *check-outs* (Figura 24), – pode-se fazer inferências e tirar algumas conclusões com relação ao grau de importância atribuída a cada critério competitivo dos seus fornecedores de alimentos industrializados.

Inicialmente, comparando os três gráficos, observa-se um maior grau de exigência da rede de porte médio (R3), atribuindo importância máxima ou muita importância à grande maioria dos critérios competitivos. Na seqüência, as grandes redes (R1 e R2) também atribuem muita importância para a maior parte dos critérios competitivos e, por último, as redes de menor porte (R4, R5, R6 e R7), conferindo média importância à maioria dos critérios competitivos.

Com raras exceções – como a questão das marcas próprias (MAR), por exemplo, que são muito valorizadas pelas grandes redes e praticamente não interessam às redes de pequeno porte – a maioria dos critérios competitivos se localiza entre os índices 3 (importância média)

até o índice 5 (o mais importante). Já a localização do fornecedor (LOE) é menos valorizada pelas grandes redes e um pouco mais pelas redes médias e pequenas.

Dada a alta importância atribuída à maioria dos critérios competitivos, torna-se difícil a tarefa das empresas agroindustriais de delimitarem com precisão os principais direcionadores de competitividade e, em consequência, a sua ênfase estratégica. Entretanto, despontam nos três grupos o padrão de qualidade dos produtos conforme especificações (PCE) e o rigor nos prazos de entrega (RPE). Esses dois critérios aparecem com máxima ou muita importância nos três grupos e, por isso, devem estar no topo da lista de preocupações dos fornecedores de alimentos industrializados. A escala de produção (ESC) também é muito valorizada pelas grandes redes, e isso deve trazer uma preocupação às pequenas e médias empresas agroindustriais, se quiserem continuar fornecendo seus produtos para este segmento. Como era de se esperar, para as condições de negociação (CON), as redes de pequeno porte atribuem importância máxima, trazendo junto os critérios que exercem influência sobre essa dimensão, como os melhores preços e prazos, por exemplo.

Todos os critérios competitivos enumerados concorrem, em alguma medida, para melhorar o padrão de qualidade dos produtos. Entretanto, as tecnologias incorporadas aos processos (TPR) e aos produtos (TIP), além da capacitação dos seus funcionários (CAF), são fundamentais para a melhoria da qualidade dos produtos finais. As grandes redes valorizaram bastante os dois primeiros e, medianamente a CAF; já a rede de médio porte valorizou mais a TIP e a CAF, e apenas medianamente a TPR, e as redes menores valorizaram medianamente a TPR e a TIP e um pouco mais a CAF. Há uma contradição nas respostas das médias e pequenas, ao exigirem alto padrão nos produtos dos seus fornecedores e considerarem as questões tecnológicas com importância intermediária. Também, como poderia se esperar, pelas respostas nas questões envolvendo inovação tecnológica, o fato de as empresas agroindustriais possuírem certificado da série ISO foi um pouco mais valorizado pelas grandes e médias redes, em relação às pequenas.

Outros critérios, que são resultado direto do processo de inovação tecnológica, são a frequência de lançamento de novos produtos (FLN) e o *mix* de produtos (MIX), considerados muito importantes pelas médias e grandes redes e medianamente importante entre as pequenas.

A resposta rápida a pedidos não programados (RER) foi muito valorizada pela rede média e um pouco menos pelos outros dois grupos. Já a rapidez de entrega (VEL) foi muito valorizada pelo grupo das médias e grandes e pouco expressiva pelas redes pequenas. A

logística de distribuição (LOG), fundamental na execução desses dois critérios, é muito valorizada nas grandes redes e apenas medianamente nas redes médias e pequenas. Aqui, se explica essa contradição pelo fato de as redes médias e pequenas possuírem um número bem menor de lojas.

O acompanhamento das tecnologias de comunicação e informação (ATI/ITI), assim como a conexão *on-line* com as empresas fornecedoras (CXC), foram bastante valorizadas pela rede de médio porte, um pouco menos pelas grandes redes e, este último, considerado pouco importante pelas redes de pequeno porte. Em alguma medida surpreendem essas respostas, pois são tecnologias essenciais para o bom desempenho em outros critérios muito valorizados pelas redes, como rigor nos prazos de entrega, por exemplo, e também para a própria execução da rastreabilidade até a origem dos produtos (RAS), que começa a ser bastante exigida pelas redes em função da pressão dos consumidores, em todos os tipos de alimentos – *in-natura* ou industrializados –, mas, sobretudo em produtos de origem animal. A rastreabilidade apresenta-se como um requisito fundamental de todos os sistemas de gestão da qualidade, pois garante a segurança do alimento (*food safety*), assegura o direito à informação pelo consumidor, destaca a origem e qualidade da produção, e contribui para a integração dos agentes econômicos das diversas cadeias agroalimentares.

O nível dos preços (MEP), assim como as condições de negociação (CON) foram muito valorizados por todas as redes. Já a duração dos contratos (DCT) são muito valorizados pelas grandes redes e medianamente valorizados pelas redes menores. Também a presença de equipes nas lojas (PEL), promovendo as vendas e/ou prestando assistência pós-venda (APV), foram muito valorizados pelas médias e grandes e um pouco menos pelas pequenas.

Aqui cabe enfatizar a observação, válida para as duas (02) redes de grande porte e, em alguma medida, para a rede de médio porte, sobre a dimensão negociação. Embora os critérios que compõem essa dimensão não apareçam como “mais importantes” em nenhuma dessas redes, dado o grau de exigência nos contratos de aspectos como bonificações, *rappel* incidente sobre o valor total das notas fiscais e pedidos eventualmente não entregues, verba de publicidade e promocional, aluguel de espaço em gôndolas e módulos, “enxoval” para abertura de novas lojas, etc. (obviamente elevando os custos finais de produção das empresas fornecedoras), a margem acaba sendo pressionada no momento da negociação, pois embora o preço final seja mais alto, o custo para atender essas exigências também é elevado. Em outras palavras, embora o critério preço não apareça como “explicitamente” decisivo na negociação

dos contratos dos fornecedores com as grandes redes, o conjunto de exigências estabelecido na negociação acaba pressionando as margens dos fornecedores

A imagem das marcas das empresas agroindustriais (IMA) tem muita importância para todas as redes. Já as ações de preservação ambiental (AMB) são medianamente valorizadas pela maioria das redes, e a responsabilidade social das empresas fornecedoras (RSO) tem uma importância máxima para a rede de médio porte, muita para as grandes redes e média para as pequenas.

Concluindo este capítulo, pode-se afirmar que o rigor nos prazos de entrega (RPE), padrão de qualidade (PCE), escala (ESC), condições de negociação (CON), resposta rápida a pedidos não programados (RER), *mix* de produtos (MIX) e lançamento de novos produtos (FLN), responsabilidade social (RSO), reposição de perdas (REP), presença de equipes nas lojas (PEL), acompanhamento dos avanços nas comunicações e informática (ATI/ITI) e a atitude de cooperação nas promoções (COP) e abertura de novas lojas (COL), são os critérios que devem estar no centro das atenções dos formuladores de estratégias das empresas agroindustriais, do ponto de vista dos seus clientes, as redes supermercadistas. São sinais que introduzem elementos de dinâmica a serem considerados na análise das estratégias de produção das empresas agroindustriais.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS

6.1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo, com base nos resultados das aplicações dos questionários “A” (aplicados às redes de supermercados), “B” e “C” (aplicados às empresas agroindustriais) e das entrevistas em profundidade (realizadas com os empresários das agroindústrias), fez-se a descrição e análise do estágio atual dessas empresas nas dimensões e critérios competitivos arrolados, da gestão dos seus recursos e capacitações, e das ênfases estratégicas dessas organizações, no sentido de se sustentarem competitivamente no mercado onde atuam.

Os questionários “B” e “C” foram respondidos (assim como as entrevistas), em sua maioria, pelos proprietários, geralmente acumulando as funções de gerentes de produção e/ou administrativos e/ou comerciais. Quando se fez o contato com as empresas, buscou-se as pessoas que têm poder de decisão nos assuntos de gestão estratégica das mesmas.

Assim como no capítulo anterior – quando se apresentou o grau de importância atribuído pelas redes supermercadistas às principais dimensões e critérios competitivos dos seus fornecedores de alimentos industrializados – inicialmente, na análise de cada empresa, é apresentado o seu desempenho relativo frente aos seus principais concorrentes.

Na seqüência, pelo cruzamento das informações dos questionários “A” e “B”, fez-se a construção das matrizes “Importância x Desempenho” das empresas agroindustriais, posicionando os critérios competitivos, em relação a cada um dos três grupos de redes de supermercados (grandes, média e pequenas), totalizando trinta matrizes. Quer dizer, para cada organização agroindustrial são construídas três matrizes, estabelecendo o seu estágio competitivo (em cada critério) comparativamente aos seus concorrentes e em relação ao grau de importância atribuído (para cada critério) por cada um dos três grupos de redes supermercadistas. Como resultado dessa etapa do trabalho, obteve-se o estágio competitivo “atual” de cada empresa agroindustrial em relação a cada grupo de supermercados. Para

facilitar a leitura e a compreensão das três matrizes de cada empresa, as análises são realizadas simultaneamente, em cada zona de enquadramento dos critérios competitivos. Ou seja, quando se faz a análise de cada uma dessas zonas – zona de ação urgente (vermelho nas figuras); zona de melhoramento (amarelo nas figuras); zona apropriada (verde nas figuras); e zona de excesso (azul nas figuras) – trata-se da análise da relação da empresa agroindustrial com os três grupos de redes supermercadistas (mais de 200 *check-outs*, de 50 a 200 *check-outs* e menos de 50 *check-outs*), de forma simultânea e nessa ordem.

Em seguida, tendo como base as informações do questionário “C” e das entrevistas em profundidade, realizou-se a descrição e análise dos recursos, capacitações e competências internas e o nível de articulação externo de cada uma, buscando identificar as suas “ênfases” na gestão estratégica dos seus recursos e capacitações.

Conforme proposta do modelo conceitual, aqui se procurou identificar os caminhos que estas empresas estão percorrendo para continuar sobrevivendo (mantendo-se), crescendo de forma sustentada, ou até desengajando-se, nesse ambiente de negócio. Pelo grande número de informações obtidas dos questionários e das entrevistas (algumas contraditórias), procurou-se “desenhar” a(s) “ênfase(s) estratégica(s)” de cada uma: se realizada através da negociação, da flexibilidade, da confiabilidade (*dependability*), da inovatividade, da sua imagem, ou pela combinação de mais de uma delas.

6.2 EMPRESA AG1

O frigorífico AG1 opera com mais de 20 produtos derivados de carnes suína, bovina e aves, e tem a sua unidade de industrialização localizada em Pelotas/RS, onde atuam 80 funcionários. O seu principal mercado, atualmente, é a região sul do RS, com um faturamento bruto em 2002 de, aproximadamente, R\$ 12 milhões.

Quanto ao desempenho, o seu gerente-proprietário afirma conhecer razoavelmente as ameaças existentes ao setor e, parcialmente, o desempenho dos principais concorrentes. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 25



Figura 25 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG1 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG1.

Este empresário avalia como muito acima dos concorrentes o nível de informatização (ATI) e a oferta de *mix* de produtos de produtos (MIX) da sua empresa.

Um pouco acima do nível da concorrência considera os seguintes critérios: presença nas principais redes (FCC/PRD); tecnologia incorporada aos produtos e processos (TIP e TPR); confiabilidade nos prazos de entrega (RPE); imagem da marca (IMA) e presença na mídia; lançamento de novos produtos (FLN); assistência pós-venda (APV); porte e participação no mercado (POR) e localização estratégica (LOE).

No mesmo nível dos concorrentes, considera as condições de negociação (CON), o padrão dos seus produtos conforme especificações (PCE), as ações de preservação ambiental (AMB) e responsabilidade social (RSO), a presença de equipes nas lojas (PEL), a logística de distribuição (LOG) e a questão de embalar os produtos com a marca do cliente (MAR).

Num nível inferior aos concorrentes a empresa aponta: a capacitação dos seus funcionários (CAF); a existência de parceria internacional (PIT), prestando apoio tecnológico; investimentos em tecnologia de informática e comunicação (ITI) e o conseqüente *feed-back* dos seus clientes; a flexibilidade e rapidez (VEL) para atender pedidos não programados (RER); a rastreabilidade (RAS); e o preço de venda dos seus produtos (MEP) que, normalmente, é um pouco mais alto.

6.2.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG1

Conforme enfatizado na introdução deste capítulo, as análises são realizadas por zona de enquadramento na matriz, começando sempre pelo estágio da empresa agroindustrial em relação às grandes redes de supermercados (mais de 200 *check-outs*), depois com a rede de médio porte (50 a 200 *check-outs*) e por último com as redes de pequeno porte (até 50 *check-outs*). Inicia-se a análise das empresas pela zona de ação urgente (vermelho nas figuras), depois a zona de melhoramento (amarelo nas figuras), na seqüência a zona apropriada (verde nas figuras), e por último a zona de excesso (azul nas figuras).

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as grandes redes, acima de 200 *check-outs* (Figura 26), a rede de médio porte, de 50 a 200 *check-outs* (Figura 27) e as redes menores, até 50 *check-outs* (Figura 28), e a comparação com os seus concorrentes, a agroindústria AG1 está na seguinte situação:

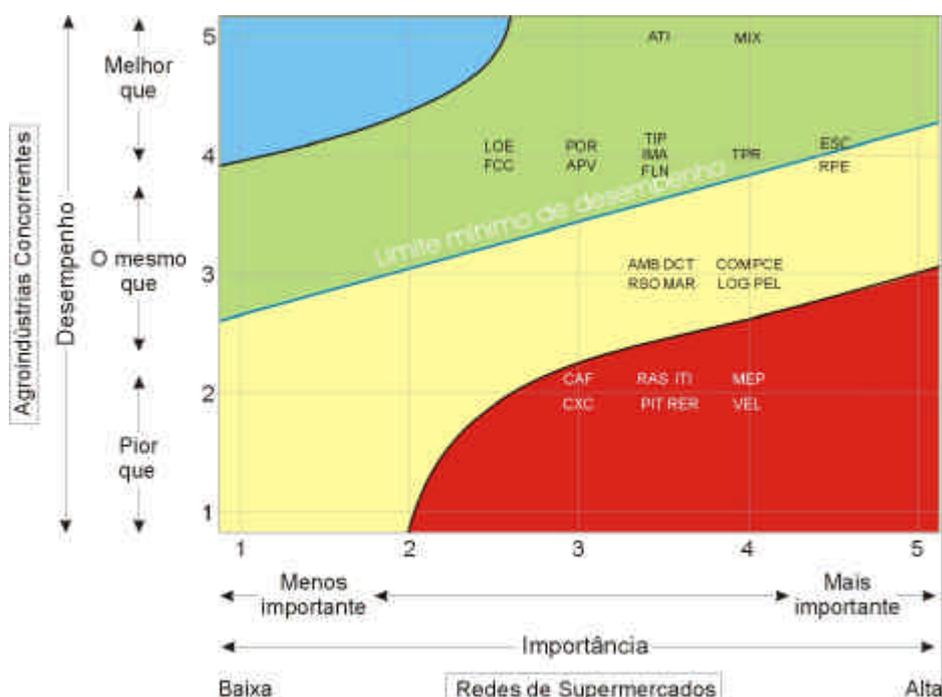


Figura 26 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG1 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG1.

- a) Zona de ação urgente (vermelho nas figuras) – todas as questões que se enquadram nessa zona, devem merecer uma atenção especial e imediata da empresa, pois são critérios muito valorizados pelas redes e que a mesma, na sua própria avaliação, está com um

desempenho inferior aos seus concorrentes. No caso das grandes redes (Figura 26), ela pode trabalhar imediatamente as questões de flexibilidade de entrega ou resposta rápida a pedidos não programados; buscar reduzir o preço final dos seus produtos, que estão acima da média dos concorrentes; estabelecer parcerias para apoio tecnológico e/ou gerencial; implantar o sistema de rastreabilidade junto aos fornecedores, pois essa é uma questão que, cada vez mais, está sendo exigida pelos consumidores dos produtos oriundos da indústria alimentar, especialmente de origem animal, e é vital em qualquer programa de segurança dos alimentos (*food safety*); implantar programas de capacitação dos seus funcionários como rotina; e estabelecer canais ágeis de comunicação com os seus clientes.

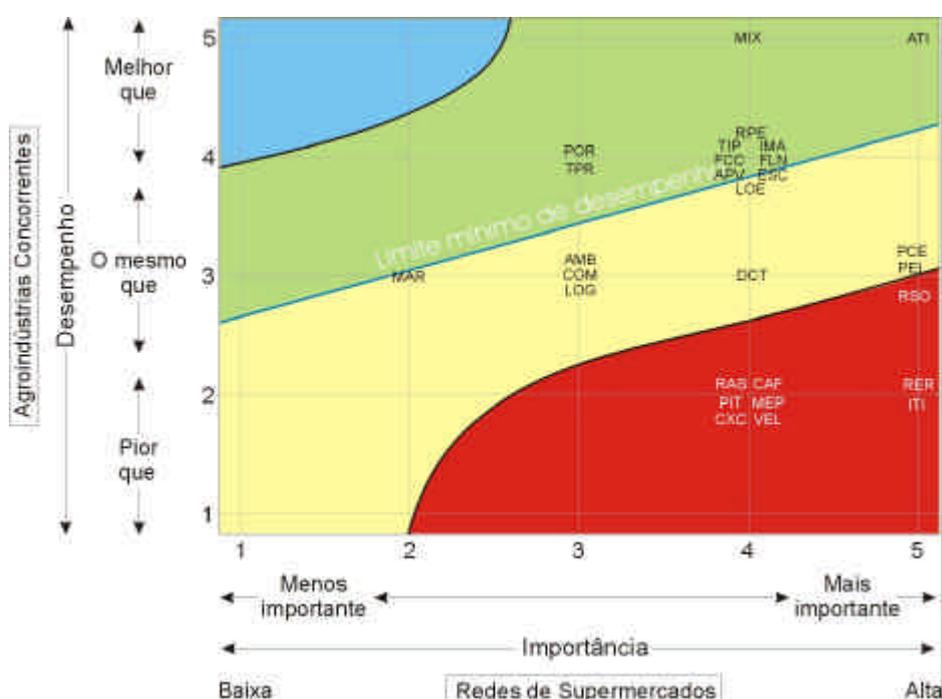


Figura 27 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG1 em relação a rede entre 50 e 200 *check-outs*.

Fonte: adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG1.

O mesmo vale para a sua relação com a rede de médio porte (Figura 27), incluindo a questão da responsabilidade social da empresa. Na sua relação com as redes menores (Figura 28), ela também deve trabalhar imediatamente as mesmas questões embora, no geral, os critérios sejam um pouco menos valorizados pelas mesmas, estando mais à esquerda na matriz, mas ainda dentro da faixa de ação urgente. Portanto, a mesma deve trabalhar a flexibilidade de entrega ou resposta rápida a pedidos não programados; buscar reduzir os preços finais dos seus produtos, que estão acima da média dos concorrentes;

estabelecer parcerias para apoio tecnológico e/ou gerencial; implantar o sistema de rastreabilidade junto aos fornecedores, pois essa é uma questão que, cada vez mais, está sendo exigida pelos consumidores dos produtos oriundos da indústria alimentar, especialmente de origem animal, e é vital em qualquer programa de segurança alimentar; e implantar programas de capacitação dos seus funcionários como rotina dentro da empresa. A conexão *on-line* com os clientes passou para a zona de melhoramento, pois é um critério menos valorizado pelas redes pequenas.

- b) Zona de melhoramento (amarelo nas figuras) – todas as questões que se enquadram nessa área da matriz, especialmente do centro para a direita, também são critérios muito valorizados pelas grandes redes e que a empresa, na sua própria avaliação, pode estar com um desempenho inferior ou igual aos seus concorrentes. Todos os critérios competitivos que se enquadram nessa zona, também, devem ser aprimorados pelas agroindústrias, pois estão num estágio intermediário entre a zona de ação urgente (mais grave) e a chamada zona apropriada, onde a mesma já seria considerada competitiva. No caso do frigorífico AG1, necessita ter uma certa preocupação com a sua escala e participação no mercado, valorizados pelas grandes redes (Figura 26); estudar a possibilidade de embalar produtos com a marca das redes de distribuição, ainda que, para isso, elas exijam a implantação de um sistema de rastreabilidade; observar com rigor os prazos de entrega e, por essa razão, melhorar o seu sistema de logística de distribuição; flexibilizar as opções de negociação dos contratos e começar a pensar na presença de equipes nas lojas e uma melhor assistência pós-venda; utilizar um maior rigor no controle de qualidade, especialmente a padronização dos produtos, que depende, em grande medida, de uma ação concreta junto aos fornecedores; ampliar as suas ações de preservação ambiental e dar maior visibilidade às ações de responsabilidade social. Essas mesmas questões valem para a rede de médio porte (Figura 27), com exceção da marca própria, menos valorizada nesse segmento. No caso das redes menores (Figura 28), a empresa deve observar com rigor os prazos de entrega e, por esse motivo, melhorar o seu sistema de logística de distribuição; flexibilizar as opções de negociação dos contratos; estabelecer um maior rigor no controle de qualidade, especialmente a padronização dos produtos; ampliar as suas ações de preservação ambiental e dar maior visibilidade às ações de responsabilidade social, além da possibilidade de conexão *on-line* com essas redes, embora, no momento, ainda seja pouco valorizado pelas mesmas, estando bem à esquerda na figura.

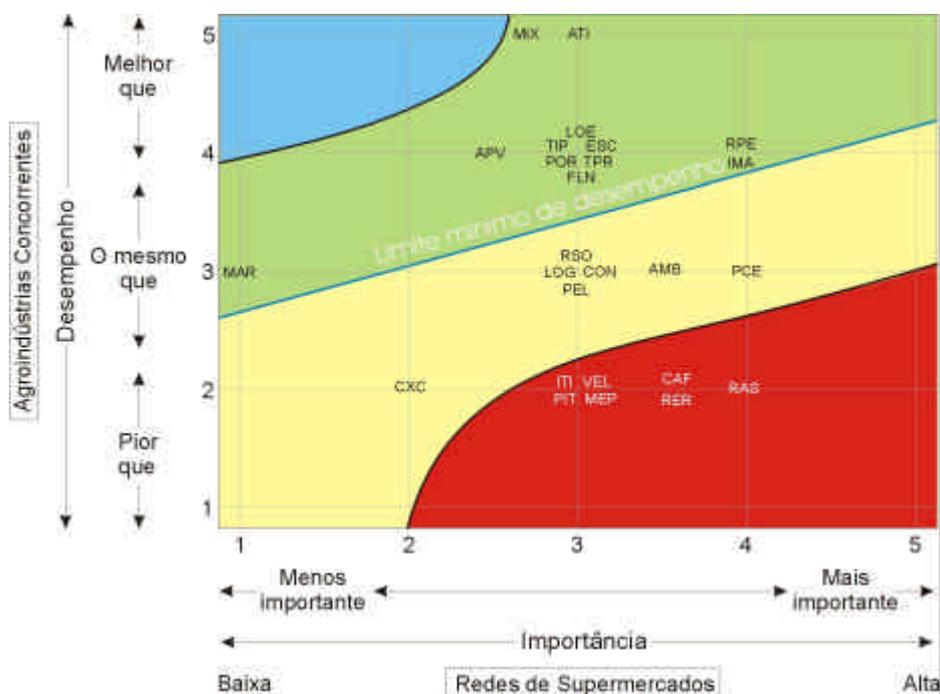


Figura 28 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG1 em relação às redes até 50 *check-outs*.

Fonte: adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG1.

- c) Zona apropriada (verde nas figuras) – todas as questões que se enquadram nessa área da matriz, especialmente do centro para a direita, também são critérios muito valorizados pelas grandes redes e que a empresa, na sua própria avaliação, está com um desempenho superior ou levemente superior aos seus concorrentes. Todos os critérios competitivos que se enquadram nessa zona, ela deve procurar manter, buscando sempre melhorias, pois estão num estágio superior aos concorrentes, nos quais, o empreendimento é considerado competitivo. Na sua relação com as redes de médio e grande porte (Figuras 26 e 27), o frigorífico AG1 tem uma ótima imagem da sua marca e um significativo *mix* de produtos derivados de carnes (especialmente suína), procurando sempre lançar novos produtos, com frequência semestral ou anual; a tecnologia incorporada ao processo é um dos diferenciais da sua marca e, aqui, é relevante o conhecimento tácito dessa empresa, que consegue um produto final diferenciado e de difícil imitação; o acompanhamento dos avanços nas tecnologias de informação também é um de seus pontos fortes; está presente

nas principais redes de supermercados e, embora as grandes redes não considerem a questão da sua localização como um fator importante, na avaliação dos seus dirigentes, o frigorífico está instalado em região estrategicamente importante, pela possibilidade de expansão, não só em direção a outros estados brasileiros, como também ao Mercosul. Ao analisar a matriz, da sua relação com as redes até 50 *check-outs* (Figura 28), pode-se observar que amplia o número de critérios na faixa apropriada, e concentram-se mais ao centro da figura, em função do nível de exigência um pouco mais baixo das redes de menor porte. Por exemplo, questões como a escala, participação no mercado e o porte, rigor nos prazos de entrega e, especialmente, a questão de embalar com a marca da rede supermercadista (marca própria), para as redes maiores se localizam na zona de melhoramento ou até na zona de ação urgente. No caso das pequenas redes, nesses critérios, o frigorífico AG1 está numa faixa apropriada.

6.2.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG1.

Quanto à sua gestão estratégica, apenas algumas vezes faz controle de custos e também, eventualmente, consegue obter os melhores preços do mercado. Programas de qualidade também são esporádicos. Raramente proporciona capacitação formal para os seus fornecedores, assim como para os seus funcionários. Aqui reside uma forte contradição dessa organização, pois o argumento do seu gerente-proprietário para a sua forte imagem da marca, especialmente do seu produto “carro chefe”, é o conhecimento acumulado pelos seus funcionários, especialmente os responsáveis setoriais na linha de produção, e a cultura empresarial consolidada de oferta de produtos de alta qualidade.

O planejamento estratégico formal está num estágio intermediário de implantação, algumas vezes pratica o planejamento participativo, com a análise de mais de duas alternativas de decisão e, freqüentemente, a produção tem um papel importante na sua estratégia de negócios. Ela leva de dois a seis meses para analisar e decidir questões estratégicas, normalmente rearranja rapidamente seus recursos internos, assim como tem capacidade para criar e recriar recursos e capacitações não facilmente copiáveis pelos competidores.

Em relação à inovação, está num estágio intermediário de implantação de sistemas informatizados para avaliar dados internos, assim como para receber informações dos clientes, e atualiza o seu banco de dados mensalmente. Frequentemente, antecipa e adota novas práticas e tecnologias (inovatividade). Afirma possuir informações precisas sobre as necessidades dos clientes, assim como admite ter capacidade para explorar os recursos internos para obter vantagens competitivas.

Declara estar correta a afirmação de que o número de competidores, entrando no segmento, é crescente, mas não acredita que suas vendas estejam ameaçadas por novos produtos. Algumas vezes, os clientes solicitam novos produtos e a empresa os lança a cada 6 ou 12 meses. Ela não implantou ainda sistema de rastreabilidade junto aos fornecedores.

Entretanto, permaneceram algumas questões contraditórias, as quais, foram parcialmente esclarecidas na entrevista com o seu gerente-proprietário. Quanto à informatização, por exemplo, a mesma se coloca muito acima dos concorrentes, entretanto, nos investimentos em tecnologia de informação e comunicação e o conseqüente *feed-back* com seus clientes, afirma estar muito aquém da concorrência, pois apenas esporadicamente recebe informações de sua clientela. Além disso, está apenas num estágio intermediário de sistemas informatizados para avaliar dados internos, atualizando o seu banco de informações mensalmente. Uma questão que se coloca é a seguinte: como a empresa obtém informações precisas sobre os clientes, se o seu sistema de comunicação está apenas num estágio intermediário de implantação? Neste caso, o empresário superdimensionou os seus avanços na área de informatização e comunicação, pois seus investimentos nesta área estão apenas a qualificando, mas não inovando.

Quanto à integração com os fornecedores, afirma estar num estágio avançado, mas raramente proporciona capacitação gerencial e tecnológica para os mesmos. Isso implica em dificuldades para a manutenção e aprimoramento do padrão de qualidade da matéria-prima, assim como para a implantação do sistema de rastreabilidade que, por enquanto, se constitui num diferencial competitivo no setor, mas, no médio e longo prazos, se tornará uma exigência (ou um critério apenas qualificador) para a indústria de alimentos.

Uma situação curiosa que experimenta essa organização, assim como as demais agroindústrias fornecedoras (em níveis diferenciados), é a questão dos seus concorrentes, quando se considera o porte heterogêneo dos seus diversos clientes e também dos próprios concorrentes. Por exemplo, se considerar as grandes redes R1 e R2 e, eventualmente, a rede R3, de médio porte, os concorrentes do frigorífico AG1 são empresas do nível da Sadia,

Perdigão, Doux-Frangosul, entre outros grandes frigoríficos, ou seja, organizações de muito maior porte e poder no seu ambiente de negócio. Quer dizer, ao negociar os contratos com as redes R1, R2 e R3, a AG1 está na presença não só de clientes de grande porte, mas também de concorrentes de grande porte.

Por outro lado, ao fornecer para as redes com menos de 50 *check-outs*, além de eventualmente concorrer com os grandes frigoríficos (que também começam a adotar a estratégia de diversificar as suas vendas para clientes de menor porte, dado o grande poder de barganha das grandes redes varejistas), o frigorífico AG1 sofre a concorrência de frigoríficos menores, que estão buscando o seu espaço nesse ambiente de negócio, procurando percorrer uma trajetória semelhante à da própria AG1.

No caso do fornecimento para as grandes redes (especialmente R1 e R2), não só a AG1, mas todas as agroindústrias estudadas têm uma preocupação muito grande com o percentual da sua produção, destinada a uma única grande rede. A maioria das organizações pesquisadas utiliza um parâmetro de até 18 a 20% no máximo, pois têm um temor muito grande de ficar na dependência desses grandes grupos. O empresário da AG1 afirmou:

Quando o volume de produtos comercializados pela minha empresa bate nos 18% para um mesmo cliente, dispara um alarme dentro da empresa. Imediatamente se busca ampliar o cadastro de clientes e/ou, simultaneamente, aumentar o volume de produção, para que estes percentuais permaneçam entre 5 e 15%.

Essa é uma política adotada para não permitir que mais de 18 a 20% da sua produção total seja destinada a um único cliente, pois, nas palavras do próprio empresário: “[...] ficar nas mãos dos grandes grupos varejistas é muito complicado e pode colocar em risco a autonomia da empresa e até mesmo a sua existência enquanto tal [...]”.

Pode-se afirmar também que a AG1 está muito atenta para a sua imagem de marca e o padrão de qualidade dos seus produtos, como os dois principais pilares para a continuação do seu crescimento e sustentabilidade competitiva no mercado. Tem consciência de que os seus preços estão entre os mais elevados no mercado em que atua, entretanto afirma que os seus clientes e, principalmente, os consumidores, têm muita confiança na sua marca e no seu padrão de qualidade.

O seu gerente-proprietário reconhece o momento de crise e diminuição do poder aquisitivo da população, especialmente da classe média, principal consumidora dos seus

produtos, entretanto, afirma que não vai entrar numa guerra de preços, pois, a médio prazo, poderia comprometer a qualidade dos produtos e, em consequência, a imagem da sua marca.

O empresário declara que um dos grandes patrimônios da sua empresa é, justamente, a evolução e aprimoramento permanente do conhecimento dos seus funcionários, aplicado ao processo produtivo, o qual, incorporado aos seus produtos, tem garantido o crescimento e consolidação da qualidade e confiabilidade de sua marca no mercado. Por isso, sustenta, não vai colocar em risco a confiabilidade adquirida junto aos clientes e, principalmente junto aos consumidores, construída ao longo de muitos anos de evolução da tecnologia aplicada aos seus produtos, especialmente os produtos mais conhecidos pelos clientes e consumidores, do *mix* que oferta no momento.

Ele reconhece, também, que necessita agir imediatamente na capacitação e integração dos seus fornecedores, estágio obrigatório para uma ação subsequente que é a implantação de um sistema de rastreabilidade, imprescindível para a consolidação do seu padrão de qualidade e imagem de marca. Nos produtos oriundos da carne suína, sua principal matéria prima, esse processo é fundamental para a segurança do alimento (*food safety*).

A AG1 possui um produto de muita tradição na região, sendo o grande responsável pela imagem da sua marca, embora não seja o de maior volume comercializado pela mesma. Ainda assim, ela está muito atenta para as mudanças de hábitos alimentares nos médios e grandes centros urbanos e, por isso, trabalhando intensamente na busca de novos produtos, embora não tenha, formalmente, um departamento de pesquisa e desenvolvimento.

Atualmente, todas as inovações em termos de novos processos e produtos têm-se dado por iniciativas dos próprios funcionários, e o seu proprietário-gerente mantém, permanentemente, uma série de experiências de novos sub-produtos e/ou aproveitamento de matérias-primas até então não utilizadas, valorizando e combinando, em grande medida, a sua longa experiência no setor, a atenção permanente a novas demandas e o conhecimento (tácito) e experiência acumulados por alguns de seus funcionários, considerados-chave nesse processo.

No momento da aplicação dos instrumentos de pesquisa, por exemplo, numa parceria com uma empresa de rações para animais domésticos, esta empresa está aplicando um processo de defumação e secagem de orelhas de suínos, deixando-as crocantes, e exportando-as para os EUA para a alimentação de cães. Segundo o seu gerente-proprietário, essa matéria-

prima praticamente não era aproveitada na sua área de produção e hoje se transformou em mais uma fonte de renda significativa.

Embora esta seja uma empresa que esteja procurando manter a paridade com os seus principais concorrentes, a área de produção busca desenvolver suporte para a estratégia de negócio do frigorífico, necessária e fundamental para a sua estratégia competitiva de longo prazo. Neste momento, o empresário continua as ações para a consolidação de sua imagem no mercado, além da flexibilidade especialmente de volume e entrega, como suas principais ênfases estratégicas.

6.3 EMPRESA AG2

O frigorífico AG2 trabalha com mais de 20 produtos derivados de carnes bovina e ovina, charque, e também ração animal. Seus principais mercados são Pelotas, a grande Porto Alegre e Rio Grande. A empresa possui 20 funcionários e fatura em torno de R\$ 3 milhões por ano.

A sócia-gerente desta empresa afirma conhecer parcialmente o desempenho dos principais concorrentes e razoavelmente as ameaças existentes no setor ou mercado. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 29.



Figura 29 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG2 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG2.

Sugere estar muito acima dos concorrentes nas ações de preservação ambiental e no critério preço, o que lhe garante um bom argumento ao discutir as condições de negociação dos contratos com os clientes. Um pouco acima da concorrência nos critérios padrão de qualidade dos seus produtos, lançamento de novos produtos, imagem de sua marca, negociação dos contratos, logística de distribuição e o seu porte.

Considera-se um pouco abaixo dos concorrentes nas tecnologias incorporadas aos processos e produtos, a presença na mídia, e a flexibilidade de entrega e resposta rápida a pedidos não programados. Está muito abaixo da concorrência nos critérios: presença nas principais redes, existência de parceria para apoio tecnológico e/ou gerencial, no critério rastreabilidade e na presença de equipes nas lojas.

Nos demais critérios, a empresária afirma que o frigorífico AG2 encontra-se em condições semelhantes aos concorrentes.

Uma contradição importante nas informações sobre o desempenho dessa empresa se dá nos critérios escala e presença nas principais redes por um lado, e porte por outro, pois afirma estar muito abaixo em termos de escala e presença nas principais redes e um pouco acima no porte.

6.3.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG2

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as redes acima de 200 *check-outs* (Figura 30), redes de 50 a 200 *check-outs* (Figura 31) e as redes até 50 *check-outs* (Figura 32), e a comparação com os seus concorrentes, a agroindústria AG2 está na seguinte situação:

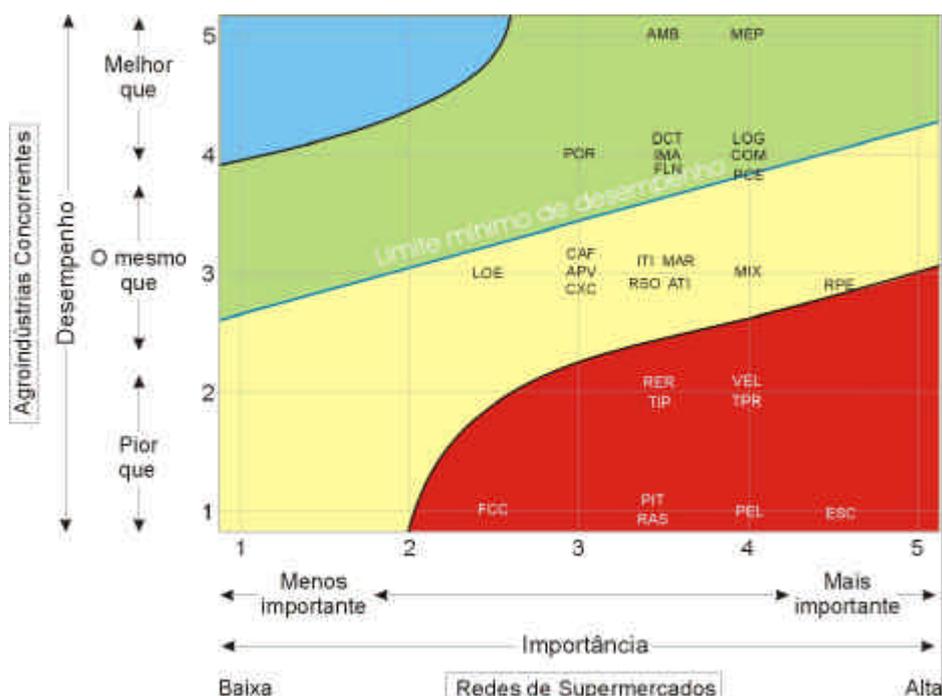


Figura 30 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG2 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG2.

- a) Zona de ação urgente (vermelho) – na relação com as grandes redes (Figura 30), o frigorífico AG2 está na faixa de ação urgente nos seguintes critérios competitivos: presença nas principais redes e escala de produção, ou seja, necessitaria ampliar o seu porte; a flexibilidade de entrega e resposta rápida a pedidos não programados; a ausência de equipes nas lojas; a inexistência de sistema de rastreabilidade, fundamental nos segmentos de produtos de origem animal; a ausência de parceria para apoio tecnológico e/ou gerencial; e as tecnologias incorporadas aos processos e produtos. O mesmo vale para a rede média (Figura 31), podendo-se incluir o acompanhamento das tecnologias de comunicação e informação, muito valorizado neste segmento. Na relação com as redes de pequeno porte (Figura 32) os critérios escala e presença nas principais redes, fatores menos valorizados pelas mesmas, saem da zona de ação urgente para a zona de melhoramento.

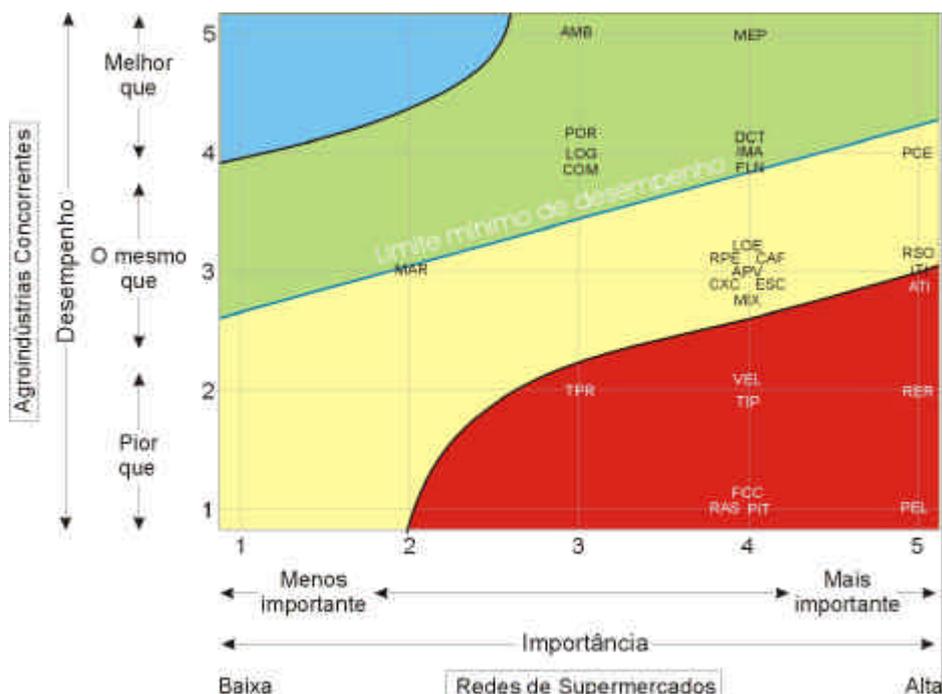


Figura 31 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG2 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG2.

- b) Zona de melhoramento (amarelo) – nessa faixa, na relação com as grandes e médias redes (Figuras 30 e 31), estão os seguintes critérios: oferta de *mix* de produtos; a possibilidade de produzir com a marca dos clientes; o acompanhamento das tecnologias de informação e comunicação e a conseqüente existência de conexão *on-line* com os clientes; o padrão de qualidade conforme especificações; a assistência pós-venda; a implantação de programas de capacitação de funcionários; a responsabilidade social; o padrão de qualidade dos seus produtos; e a própria localização estratégica. O mesmo vale para as redes de menor porte (figura 32), com exceção da marca própria, conexão *on-line* e logística de distribuição que, para este segmento, já estariam numa faixa apropriada.
- c) Zona apropriada (verde) – estão nessa faixa como pontos fortes do frigorífico AG2, na relação com as grandes e médias redes (Figuras 30 e 31): o critério preço; as ações de preservação ambiental; a flexibilidade nas condições de negociação dos contratos; a frequência de lançamento de novos produtos (mais novos cortes e embalagens do que novos produtos); e imagem da marca, além da logística de distribuição. Em relação às menores (Figura 32), além desses critérios, ainda se pode acrescentar o seu porte e escala, critérios pouco importantes para este segmento. Não há critérios localizados na chamada zona de excesso.

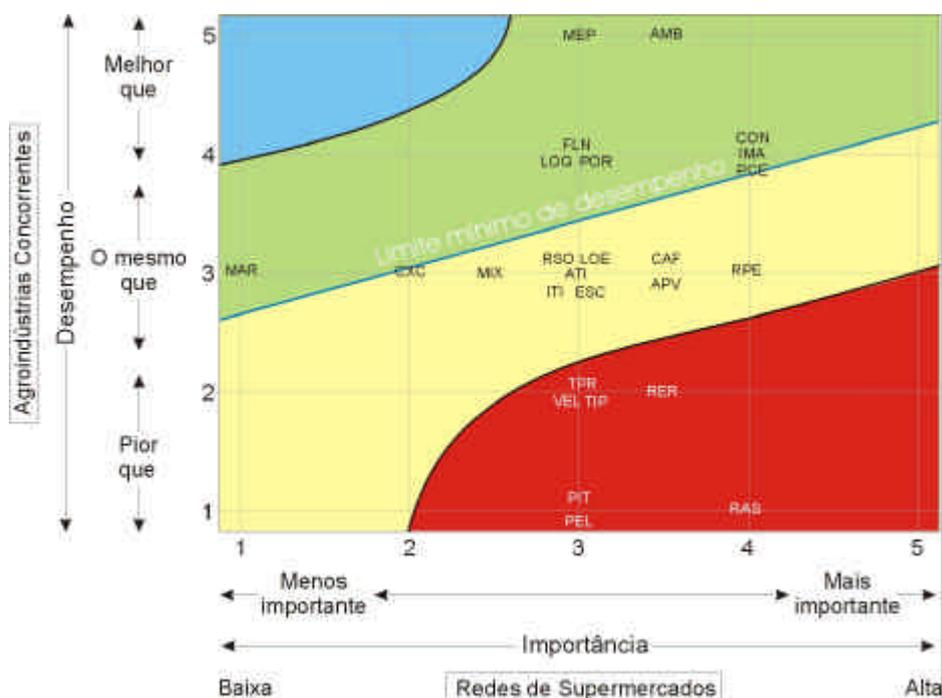


Figura 32 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG2 em relação às redes até 50 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de SLACK (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG2.

6.3.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG2.

A empresária-gerente considera parcialmente corretas as afirmações de que é crescente o número de novos competidores no segmento e que novos produtos têm ameaçado as suas vendas. Além disso, também considera parcialmente corretas as afirmativas de que possui informações precisas sobre as necessidades dos clientes e que a mesma possui capacidade para explorar os recursos internos para obter vantagens competitivas.

Do ponto de vista da gestão estratégica dos seus recursos e capacitações para o seu crescimento e consolidação no mercado, essa empresa provavelmente terá muitos problemas, pois não está desenvolvendo nenhuma ação junto aos seus fornecedores (capacitação, rastreabilidade etc.), fundamentais no setor de carnes, nenhum tipo de parceria para desenvolvimento de novos produtos, além de poucos investimentos em tecnologias de informação, comunicação e processos.

A empresa AG2 é um frigorífico de pequeno porte e pela sua estrutura enxuta, claramente, está apostando num trabalho direto com os consumidores, especialmente através de pequenos supermercados e casas de carnes e/ou conveniências, concorrendo pelo critério preço, com qualidade razoável, embora não tenha implantado nenhum tipo de trabalho junto aos seus fornecedores, o que não garante uma constância na qualidade dos seus produtos, dada a diversidade e mudanças dos mesmos em função do excesso ou escassez de matéria-prima.

A estratégia desse frigorífico é o estabelecimento de parcerias com supermercados de pequeno porte e lojas de conveniência, para fornecimento exclusivo e/ou, em alguns casos, assumindo também a gestão desses pontos de venda. Nesse aspecto, estabeleceu um amplo leque de formas de negociação com os seus clientes, buscando ampliar e consolidar a sua marca na região. Em alguma medida, esse frigorífico adota uma estratégia semelhante àquela aplicada pelo seu concorrente AG1, no início da sua trajetória enquanto empresa do setor de cortes de carnes especializadas e seus subprodutos.

6.4 EMPRESA AG3

A Cooperativa AG3 possui quatro unidades de produção: uma fábrica central de leite e derivados; um abatedouro de aves; uma fábrica de ração; e uma fábrica de leite fluido. O leite em pó é responsável por 30 a 45% do faturamento; o leite fluido 25 a 35%; queijo 10 a 15%; frango 12 a 20%; ração 5% e diversos 5 a 10%. Seus mercados principais são o centro do país, o Rio Grande do Sul e o nordeste. O seu faturamento foi de R\$ 75 milhões em 2002 e o número de funcionários é mais de 500.

A empresa declara conhecer razoavelmente os principais concorrentes e totalmente as ameaças do setor. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 33.

A cooperativa se coloca num nível muito abaixo da concorrência nos critérios presença nas principais redes e existência de parceria internacional para apoio tecnológico e/ou gerencial, e muito acima da concorrência em questões como a responsabilidade social, não só, mas também, pelo fato de ser uma cooperativa com 4.000 associados diretos e mais 1.000 “indiretos”, através da associação (forma jurídica) de colonos assentados (hoje, já considerado o maior fornecedor de leite) e flexibilidade e rapidez de entrega dos seus produtos, especialmente para pedidos não programados.

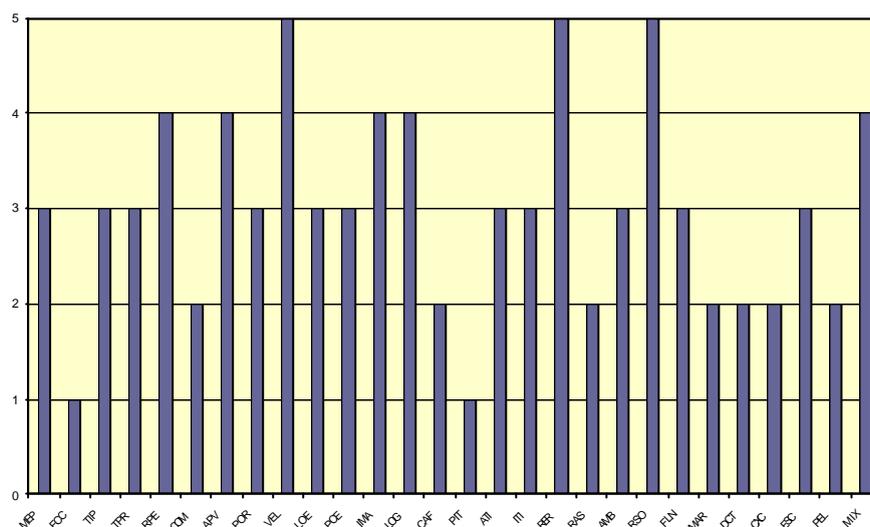


Figura 33 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG3 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG3.

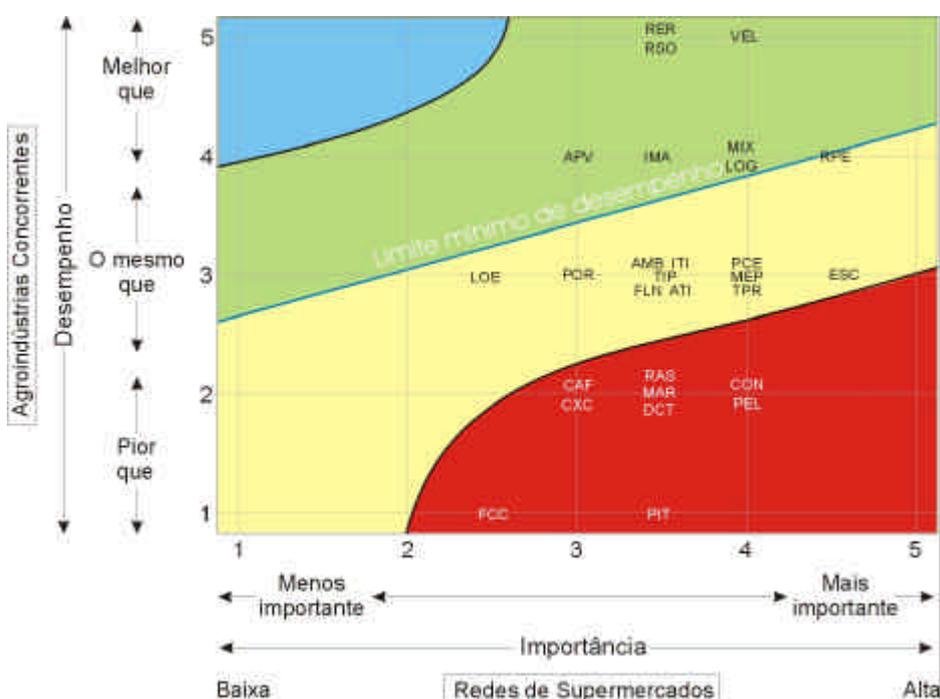
Os seus gerentes de produção e comercialização reconhecem que a empresa está um pouco abaixo do nível dos principais concorrentes nas questões de condições de negociação (nas palavras do seu gerente comercial, não flexibiliza muito este critério); na frequência e qualidade da capacitação dos seus funcionários; no *feed-back* direto com os seus clientes; na implantação de programas de rastreabilidade; na presença de equipas nas lojas para promoção de vendas e reposição; e na questão de embalar com a marca própria das grandes redes varejistas.

A empresa avalia que está um pouco acima do nível dos concorrentes nos critérios de cumprimento rigoroso dos prazos de entrega (confiabilidade); oferta de *mix* de produtos; imagem da marca da cooperativa; assistência pós-venda e logística de distribuição.

Nos demais critérios, a cooperativa entende que está num nível equivalente aos concorrentes, ou seja, as tecnologias incorporadas aos produtos e processos e nível de informatização; a presença na mídia; o padrão de qualidade dos seus produtos; ações de preservação ambiental; o lançamento de novos produtos; a participação no mercado; o preço de venda; e o seu porte e localização estratégica.

6.4.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG3

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as grandes redes acima de 200 *check-outs* (Figura 34), a rede de médio porte de 50 a 200 *check-outs* (Figura 35), e as redes menores até 50 *check-outs* (Figura 36), e a comparação com os seus concorrentes, a cooperativa AG3 está na seguinte situação:



- a) Zona de ação urgente (vermelho) – considerando a sua relação com as grandes redes (Figura 34), a cooperativa deverá priorizar os seguintes critérios: o estabelecimento de parcerias para apoio tecnológico e/ou gerencial; a possibilidade de produzir com a marca das redes (a marca própria); a implantação imediata de sistemas de rastreabilidade junto aos seus associados, pelo fato de trabalhar com subprodutos derivados de carnes e leite; a flexibilização na negociação dos contratos; disponibilização de equipes de apoio nas lojas das redes, além de implantação de programa de capacitação de funcionários e instalação de sistema de comunicação *on-line* com as redes. Apenas mudando um pouco a posição dentro dessa faixa, e excluindo a questão da marca própria, o mesmo vale para a rede de

porte médio (Figura 35). Já na relação com as redes até 50 *check-outs* (Figura 36), apenas a capacitação dos funcionários; flexibilização da negociação dos contratos; a parceria para apoio tecnológico; a implantação de sistema de rastreabilidade e a presença de equipes de apoio nas lojas estão na área de ação urgente.

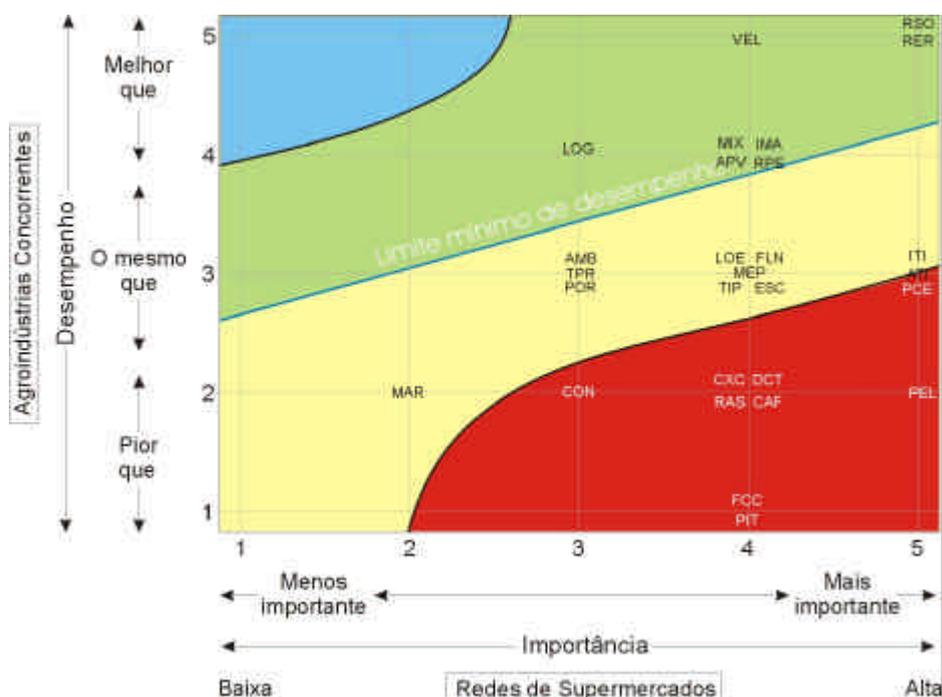


Figura 35 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG3 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de SLACK (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG3.

- b) Zona de melhoramento (amarelo) – na relação com as redes de mais de 200 *check-outs* (Figura 34), estão na faixa de melhoramento os seguintes critérios competitivos: a questão dos preços; as tecnologias de informação e comunicação; a possibilidade de ampliar a sua escala e participação no mercado; as tecnologias incorporadas aos processos e produtos e, por sua vez, a padronização dos produtos; a questão da frequência de lançamento de novos produtos; as ações de preservação ambiental; e ainda dentro dessa faixa, mas com menos importância para as grandes redes, o seu porte e localização. Com exceção da marca própria, pouco valorizada pela rede de médio porte (Figura 35), os critérios da cooperativa que estão na faixa de melhoramento são os mesmos. Na relação com as redes até 50 *check-outs* (Figura 36), a maior parte dos critérios se concentra na faixa central da figura, ou seja, são critérios que têm uma importância média para as redes, e a empresa está com o seu desempenho mais ou menos igual aos seus concorrentes. As exceções ficam por conta da padronização dos produtos, bastante valorizada pelas redes menores e, por outro

lado, pouco valorizado pelas mesmas a possibilidade de embalar com as marcas dos clientes; a conexão *on-line*; o porte; e a presença nas principais redes.

- c) Zona apropriada (verde) – na relação com as redes médias e grandes (Figuras 34 e 35), a cooperativa é competitiva nos seguintes critérios: na flexibilidade de entrega, inclusive para pedidos não programados; possui um *mix* de produtos significativo; a sua logística de distribuição; a assistência pós-venda; e sua imagem de marca, reforçada pela sua responsabilidade social. O mesmo vale para a relação com as redes de até 50 *check-outs* (Figura 36), apenas incluindo a questão do cumprimento rigoroso dos prazos, critério no qual as grandes redes (Figura 34) são mais exigentes e, por isso, naquele caso, está numa faixa de transição entre a zona de melhoria e apropriada.

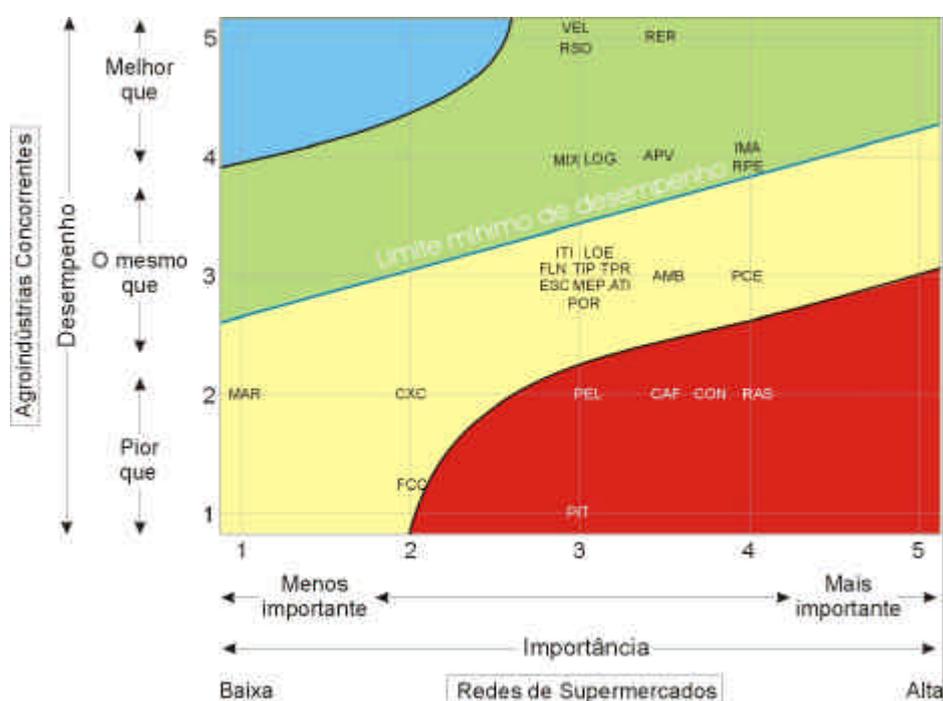


Figura 36 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG3 em relação às redes de até 50 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG3.

6.4.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG3.

Quanto ao estágio da gestão estratégica dos seus recursos e capacitações, a cooperativa apresenta o seguinte quadro: a empresa faz o controle de custos permanentemente e algumas

vezes consegue os melhores preços do mercado; faz controle de qualidade com frequência; o planejamento estratégico formal está sendo implantado; algumas vezes lança mão do planejamento participativo, com papel importante da área de produção, e sempre analisa mais de duas alternativas de ação em decisões estratégicas importantes; o nível de integração com os fornecedores está em estágio avançado, assim como a parceria com os clientes; esporadicamente, consegue a criação de recursos e capacitações não facilmente copiáveis pelos competidores e, frequentemente, rearranja os seus recursos internos e capacitações, levando de um a dois meses para introduzir mudanças em processos já existentes; entretanto, leva de dois a seis meses entre a busca de informações e as decisões de novas ações estratégicas.

Atualmente a cooperativa está passando por um processo intensivo de capacitação dos seus recursos humanos, sendo, em sua maioria, filhos de associados. Este critério (CAF) está numa faixa de ação urgente e o seu gerente reconhece a necessidade de qualificá-los, caso contrário, poderia colocar em risco a execução das diversas iniciativas de estratégias de produção em andamento. Um grupo de funcionários-chave em cada setor produtivo está passando por um período de acompanhamento de todas as fases do processo produtivo, desde os fornecedores até o mercado no sentido de que, uma vez conhecendo todo o processo e melhorando suas capacidades, possam tomar iniciativas e contribuir de forma decisiva para o aperfeiçoamento dos processos atuais.

Quanto às ênfases estratégicas, vai continuar suas ações visando consolidar a sua imagem de marca no mercado, descartando a competição via preços, embora esse critério esteja na zona de melhoramento, na sua relação com os três grupos da rede supermercadista.

Na dimensão negociação, ela utiliza uma estratégia de adaptar “pacotes” de produtos e busca ampliar o máximo possível o leque de clientes, destinando não mais do que 5% da sua produção ao maior deles. A empresa fornece para grandes redes até pequenos estabelecimentos comerciais, passando por restaurantes e casas especializadas e, nesse momento, está abrindo uma frente, ainda pequena, de produtos de exportação. O índice de inadimplência dos clientes da cooperativa é insignificante, em função da relação de confiança estabelecido nas negociações. De acordo com o seu gerente comercial, o fato de cumprir rigorosamente as cláusulas contratuais, não deixa margem para possíveis constrangimentos e reduz praticamente a zero a inadimplência dos seus clientes. Hoje, já opera com um filtro eletrônico que agiliza o processo de encaminhamento dos pedidos, reforçando as dimensões flexibilidade e *dependability*.

Levando-se em consideração sua imagem, está trabalhando fortemente em ações de responsabilidade social, preservação ambiental e um trabalho direto com os consumidores quanto à qualidade e confiabilidade dos seus produtos. Na visão dos seus gerentes de produção e comercialização, só a consolidação da sua imagem junto aos consumidores dará o respaldo necessário no momento da negociação, especialmente, com os clientes maiores.

Quanto à flexibilidade, seus gerentes foram unânimes: “[...] é bom ser flexível, mas cria um grande problema para a retaguarda, na linha de produção [...]”. Aqui, também, a cooperativa faz uma escolha que se reflete no custo, ou seja, um *trade-off*, trabalhando com uma certa capacidade ociosa para atender pedidos não programados e/ou atender demandas em datas especiais.

Em relação à dimensão *dependability*, vem trabalhando intensamente para consolidar o seu padrão de qualidade, que já estaria dentro da faixa apropriada, está muito bem posicionada quanto ao cumprimento dos prazos de entrega e necessita de uma ação urgente quanto à resolução de problemas. Com a implantação do sistema de telefonia grátis e uma supervisão de vendas, atuando diretamente junto aos clientes, espera, em curto prazo, preencher essa lacuna, considerada muito importante para a fidelização dos clientes e consumidores.

Sobre às inovações tecnológicas em processos e produtos, está num estágio intermediário, na implantação de sistemas informatizados para avaliar dados internos, assim como para receber informações dos clientes, entretanto, atualiza seu banco de dados interno e do mercado, diariamente. O setor de produção freqüentemente antecipa novas práticas e adota rapidamente novas tecnologias.

A cooperativa trabalha com mais de 10 produtos e os clientes sempre solicitam produtos novos, entretanto, a cooperativa não vê as suas vendas sendo ameaçadas por novos produtos de outros concorrentes, embora reconheça que é crescente o número de novos competidores no setor. Considera-se capacitada para explorar os seus recursos internos e obter vantagens competitivas, e também afirma possuir informações precisas sobre as necessidades dos clientes.

O processo de rastreabilidade junto aos seus fornecedores, encontra-se num estágio intermediário de implantação, embora reconheça ser esta uma ação e um diferencial estratégico importante no seu ambiente competitivo.

Ainda quanto à inovatividade em gestão e tecnologias de processo e produto, a cooperativa tem muitos problemas, pois além de não contar com recursos técnicos e financeiros específicos para pesquisa e desenvolvimento, novos conceitos esbarram numa forte cultura de administração de caráter familiar da alta direção, tornando extremamente “desgastante” qualquer processo de mudança, seja na área de produção, mercado ou na própria gestão administrativa.

Os três gerentes (administrativo, de produção e comercialização) admitem uma certa lentidão nos processos de mudanças, em função do longo período, normalmente necessário, para o convencimento dos diretores da empresa que, em grande medida, têm dificuldades para acompanhar a velocidade das mudanças na cadeia agroalimentar. É uma empresa com um perfil conservador no seu conselho de administração, e só admite mudanças quando há pressões externas da concorrência ou dos clientes, embora os gerentes estejam buscando uma alteração desse perfil.

Ainda assim, a cooperativa tem tomado algumas iniciativas nos campos da gestão e produção, no sentido de buscar um diferencial em relação à concorrência. Nesse momento, em parceria com um laboratório da Suíça, está em fase final de testes, um produto que pretende ser uma grande inovação no segmento de manteiga de origem animal. Em breve, deverá estar no mercado.

No segmento de aves, está diferenciando uma série de subprodutos do galetto (abate aos 22 dias) e do frango (abate aos 42 dias), para atender clientes especiais, principalmente restaurantes finos e redes de supermercados que atendam às classes A e B de consumidores. Ainda para esse nível de clientes e consumidores, está fornecendo produtos e embalagens especiais de derivados de leite, como *yogurtes*, queijos e cremes especiais. Para que estas iniciativas se consolidem no mercado, ainda está faltando uma questão essencial para a garantia da qualidade de origem dos produtos, que é a implantação definitiva do sistema de rastreabilidade, obrigatório, também, para ampliar a recente abertura do seu mercado de exportação.

Pelo seu caráter cooperativo e forte vínculo regional, aposta na responsabilidade social e qualidade dos seus produtos como apelo para a consolidação de sua imagem no mercado, além da flexibilidade especialmente de volume e entrega, como suas principais ênfases estratégicas.

6.5 EMPRESA AG4

A Cooperativa AG4 tem uma produção diversificada em embutidos e derivados de suínos e aves; leite e derivados; e uma fábrica de rações. Seus principais mercados são o RS, SC, SP, RJ, MG, AM, Arábia Saudita e Chile. Possui 800 funcionários e o seu faturamento, em 2001, foi de aproximadamente R\$ 120 milhões.

Quanto ao ambiente de negócio, a cooperativa avalia que conhece razoavelmente o desempenho dos principais concorrentes, assim como as ameaças existentes no setor ou mercado.

Em relação ao desempenho frente aos concorrentes, a cooperativa se coloca de forma mais ou menos igual na maioria dos critérios competitivos. Afirma que conhece razoavelmente os principais concorrentes, assim como as ameaças existentes no setor. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 37.



Figura 37 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG4 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG4.

A empresa avalia que está um pouco acima na questão da oferta de um *mix* de produtos, o padrão de qualidade conforme especificações, a frequência de lançamento de novos produtos no mercado e a responsabilidade social da organização.

Reconhece que está um pouco abaixo do que a concorrência nos critérios: presença na mídia; presença nas principais redes; o seu porte (um pouco menor); e o preço de venda dos

seus produtos (um pouco mais alto). Nos demais critérios, o seu gerente de produção entende que a cooperativa está num estágio semelhante aos concorrentes.

6.5.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG4

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as redes acima de 200 *check-outs* (Figura 38), a rede de médio porte, de 50 a 200 *check-outs* (Figura 39) e as redes menores, até 50 *check-outs* (Figura 40), e a comparação com os seus concorrentes, a cooperativa AG4 está na seguinte situação:

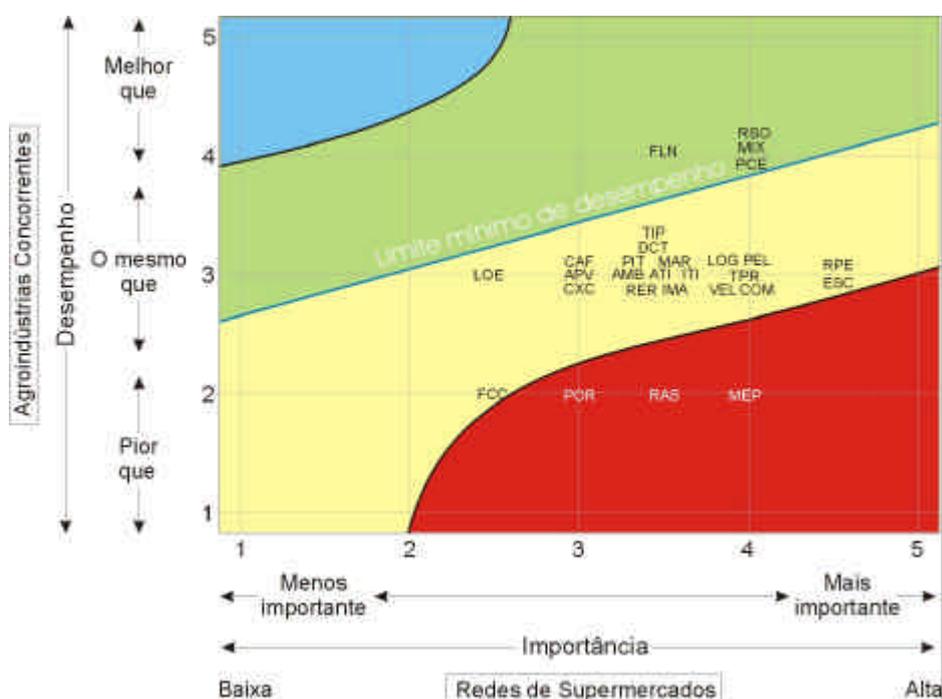


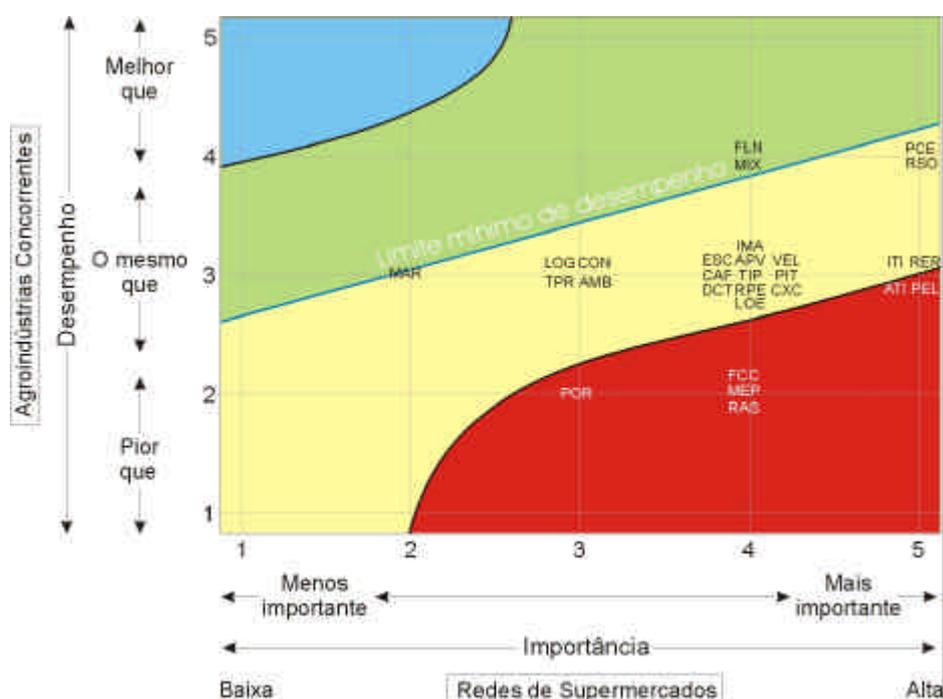
Figura 38 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG4 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG4.

- a) Zona de ação urgente (vermelho) – na relação com as médias e grandes redes (Figuras 38 e 39), a cooperativa terá que desenvolver ações rápidas na questão dos preços, e isso implica diminuir custos; ampliar a sua participação no mercado, revendo questões estruturais como o seu porte e escala de produção; e implantar sistemas de rastreabilidade junto aos seus associados. Na relação com as redes menores (Figura 40), o principal problema são os preços praticados pela cooperativa, e este deve ser um critério-chave na

avaliação das estratégias competitivas da empresa. A própria conexão *on-line*, no caso das redes menores, já passa para a faixa seguinte, por ser bem menos valorizada por essas organizações.

- b) Zona de melhoramento (amarelo) – como a cooperativa considerou a maioria dos critérios competitivos num estágio semelhante aos seus concorrentes, ao transportá-los para a matriz, em sua maioria ficaram posicionados na faixa de melhoramento, tanto na relação com as grandes redes (Figura 38), média (Figura (39), como nas de menor porte (Figura 40). Apenas mudou um pouco a posição, mais para a direita ou mais para a esquerda nas figuras, de acordo com o grau de importância dado por cada conjunto de redes de supermercados. Chama a atenção aqui, a questão da marca própria, que é muito importante para as grandes redes (Figura 38) e, nesse caso, se a cooperativa avançar mais neste segmento, provavelmente terá que rever a sua posição neste critério. No caso das redes até 50 *check-outs* (Figura 40), esse critério passa para a faixa seguinte (apropriada), pois não é valorizado por esse segmento.



Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG4.

- c) Zona apropriada (verde) – os pontos fortes da cooperativa AG4 são o padrão de qualidade dos seus produtos, o *mix* diversificado e a frequência de lançamento de novos produtos

e sub-produtos, e a responsabilidade social da empresa. Esses quatro critérios estão na faixa apropriada para todas as redes de supermercados, independentemente do seu porte.

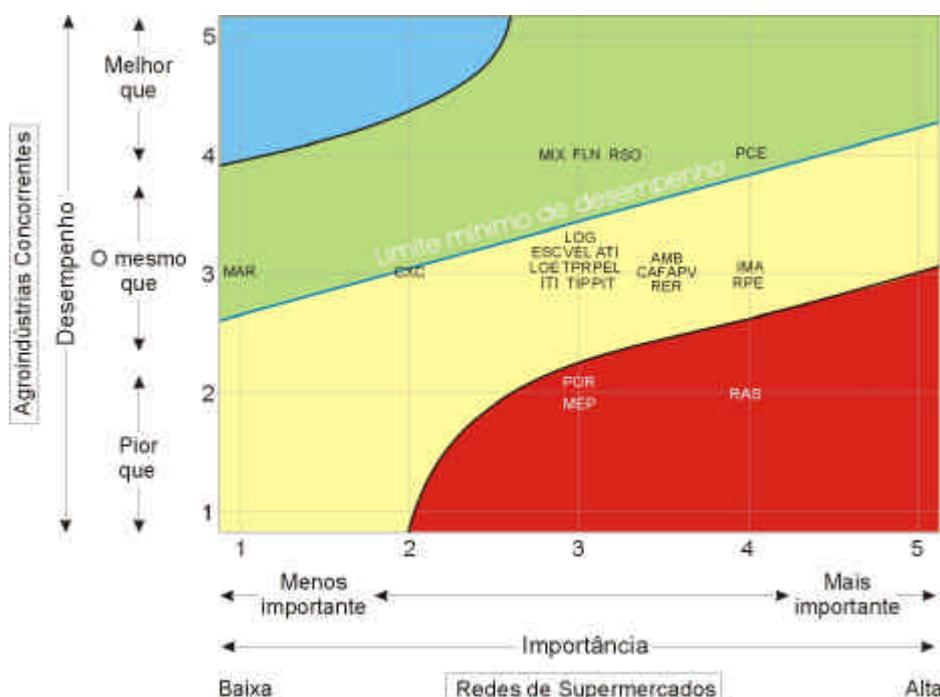


Figura 40 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG4 em relação às redes até 50 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG4.

6.5.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG4.

Quanto ao estágio da gestão estratégica dos seus recursos e capacitações a cooperativa encontra-se na seguinte situação: faz controle de custo algumas vezes e raramente possui os melhores preços do mercado; aplica programas de qualidade apenas algumas vezes e não de forma permanente; raramente ministra cursos de capacitação e assistência técnica para os seus fornecedores, estando apenas no estágio inicial de um processo de integração ou parceria com os mesmos; algumas vezes capacita os seus funcionários; o planejamento participativo e o planejamento estratégico formal não são uma rotina, ocorrendo eventualmente, assim como a participação do setor de produção na sua formulação é eventual; em decisões importantes, algumas vezes a cooperativa analisa mais de duas alternativas de ação, levando de 6 a 12 meses entre a busca de informações e as decisões de ações estratégicas; as parcerias ou

alianças com fornecedores estão no estágio inicial e no estágio intermediário com os clientes; em relação à criação de recursos e capacitações não facilmente copiáveis e o rearranjo rápido dos recursos internos, ocorrem apenas eventualmente.

Em relação à inovação tecnológica, a cooperativa: está num estágio intermediário, raramente recebe informações dos clientes via informatização e atualiza o seu banco de dados interno e de mercado semanalmente; procura antecipar novas práticas frequentemente, assim como adota rapidamente novas tecnologias; o programa de rastreabilidade junto aos fornecedores está num estágio intermediário; possui capacidade para explorar os recursos e capacitações internos para obter vantagens competitivas, e o tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes é de 2 a 6 meses; os clientes algumas vezes solicitam novos produtos, mas ela os lança a cada seis meses, entretanto considera falsa a afirmativa de que suas vendas estejam ameaçadas, apesar de concordar que a entrada de novos competidores no segmento é crescente; e afirma possuir informações precisas sobre as necessidades dos clientes.

Seus pontos fortes na área de produção são o padrão de qualidade dos seus produtos, o *mix* diversificado e a frequência de lançamento de novos de produtos e sub-produtos.

Assim como a empresa anterior, pelo seu caráter cooperativo, aposta na responsabilidade social e padrão de qualidade dos seus produtos como forte apelo para a consolidação de sua imagem no mercado, além da flexibilidade do seu desempenho em termos de *mix* de produtos, volume e entrega, como ênfases estratégicas.

6.6 EMPRESA AG5

A empresa AG5 produz quinze subprodutos do arroz parboilizado e polido, para os mercados do sudeste, nordeste e centro-oeste brasileiros. Possui duas unidades de beneficiamento, com um total de 200 funcionários, e faturamento anual em torno de R\$ 60 milhões.

Seu gerente-proprietário avalia que conhece parcialmente o desempenho dos principais concorrentes e, razoavelmente, as ameaças existentes no setor ou mercado. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 41.

Com nível um pouco abaixo dos concorrentes, considera o fato de não fazer muitas concessões na negociação dos contratos; o fato de não possuir parceiro internacional para apoio tecnológico e/ou gerencial; a sua comunicação com os clientes; a frequência de lançamento de novos produtos (inovatividade), e o seu preço de venda que, normalmente, é mais alto que a concorrência.

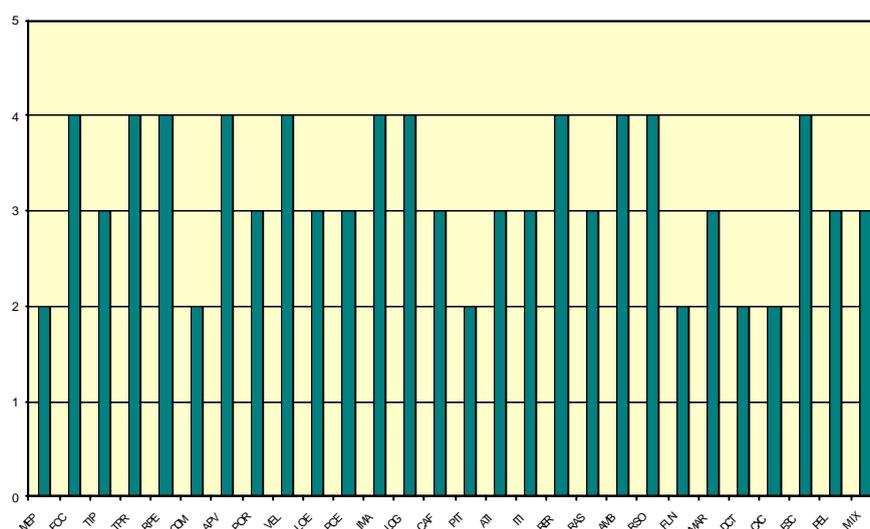


Figura 41 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG5 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG5.

Um pouco acima ou melhor do que a concorrência a empresa coloca: a presença nas principais redes e participação no mercado; a tecnologia incorporada aos processos; a confiabilidade, flexibilidade e rapidez nos prazos de entrega e logística de distribuição; a imagem da sua marca e presença na mídia; as ações de preservação ambiental e responsabilidade social; e a assistência pós-venda. Nos demais critérios, a mesma entende que está num nível semelhante aos concorrentes.

6.6.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG5

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as redes acima de 200 *check-outs* (Figura 42), a rede de 50 a 200 *check-outs* (Figura 43) e as redes menores, até 50 *check-outs* (Figura 44), e a comparação com os seus concorrentes, a empresa AG5 está na seguinte situação:

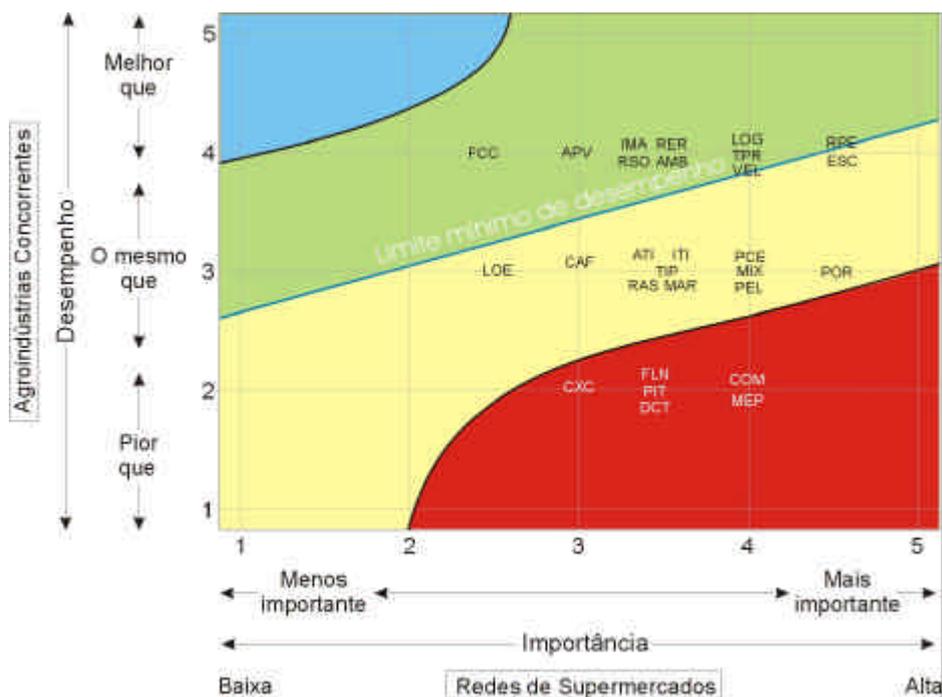


Figura 42 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG5 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG5.

- a) Zona de ação urgente (vermelho) – na sua relação com as grandes redes (Figura 42), na faixa de ação urgente estão os seguintes critérios: os preços acima dos concorrentes; rigidez nas condições de negociação dos contratos; a baixa frequência de lançamento de novos produtos, e a conseqüente dificuldade em ampliar o seu *mix*; a conexão *on-line* com os clientes; e a busca de parceria para apoio tecnológico, principalmente, já que os administradores possuem formação superior em gestão administrativa. Assim como nos casos anteriores, também na sua relação com as redes de médio porte (Figura 43), os critérios são mais ou menos os mesmos, apenas mudando um pouco de posição, mas dentro da mesma faixa. Aqui, neste caso, ainda se pode incluir as questões de acompanhamento das TICs e presença de equipes nas lojas, pois está numa zona de transição entre a urgência e a de melhoramento. Na relação com as redes menores (Figura 44), permanecem nessa faixa a questão dos preços, as condições de negociação, a frequência de lançamento de novos produtos e parceria para apoio tecnológico.
- b) Zona de melhoramento (amarelo) – nessa faixa da matriz, na relação com as grandes redes (Figura 42) estão os seguintes critérios: a possibilidade de embalar com a marca dos clientes; o melhoramento do padrão de qualidade conforme especificações do fabricante; a tecnologia incorporada aos produtos; a questão da ampliação do seu *mix*; a implantação de

sistema de rastreabilidade junto aos seus fornecedores; a presença de equipes nas lojas, o que, no caso dessa agroindústria, teria um custo elevado, tendo em vista que comercializa basicamente para o centro, sudeste e nordeste do país; o acompanhamento das TICs; a implantação de programas de capacitação dos funcionários; a escala de produção e sua participação no mercado; a localização estratégica da empresa; o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega; e a flexibilidade para responder a pedidos não programados, o que faz com que sua logística de distribuição se localize entre as zonas de melhoramento e apropriada. O mesmo vale em relação às redes médias (Figura 43), com exceção da marca própria, não valorizada pelas mesmas. Uma outra diferença é a escala e rigor nos prazos de entrega, que estaria numa zona de melhoramento para as grandes redes (Figura 42) e apropriada para as médias (Figura 43), e a responsabilidade social e resposta a pedidos não programados, que estaria na faixa de melhoramento para as médias e apropriada para as grandes. Já na relação com as redes até 50 *check-outs* (Figura 44), muitos critérios que para as grandes redes estão numa zona de melhoramento, para as redes menores passam para a faixa apropriada. É o caso da participação no mercado e escala; aos prazos e flexibilidade de entrega e, especialmente, o critério da marca própria, pouco valorizado nesse segmento. Por outro lado, os critérios conexão *on-line* e rastreabilidade que, para as grandes redes estão na faixa de ação urgente, para as redes menores passam para a zona de melhoramento.

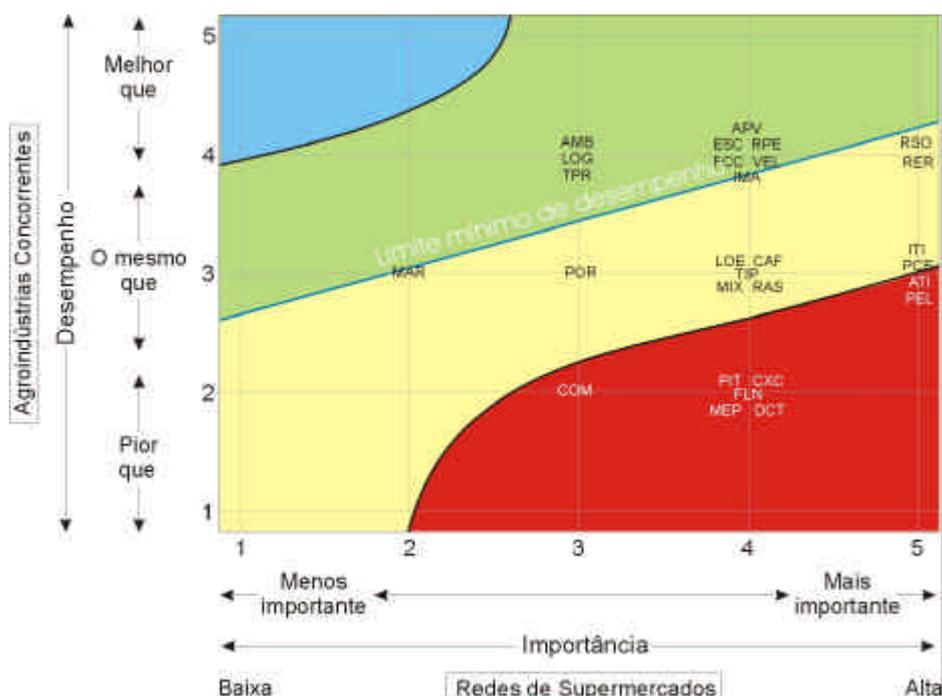


Figura 43 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG5 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG5.

- c) Zona apropriada (verde) – na faixa apropriada, na relação com as grandes e médias redes (Figuras 42 e 43) a empresa AG5 se enquadra nos critérios imagem de marca; a sua responsabilidade social; as ações de preservação ambiental; a tecnologia incorporada aos processos; a assistência pós-venda; e a presença nas principais redes do país. No caso das redes até 50 *check-outs* (Figura 44), amplia-se o número de critérios que se enquadram na faixa apropriada: é o caso da logística de distribuição, flexibilidade e rigor nos prazos de entrega; a participação no mercado e escala de produção e a questão da marca própria. Nenhum critério se enquadra na zona de excesso.

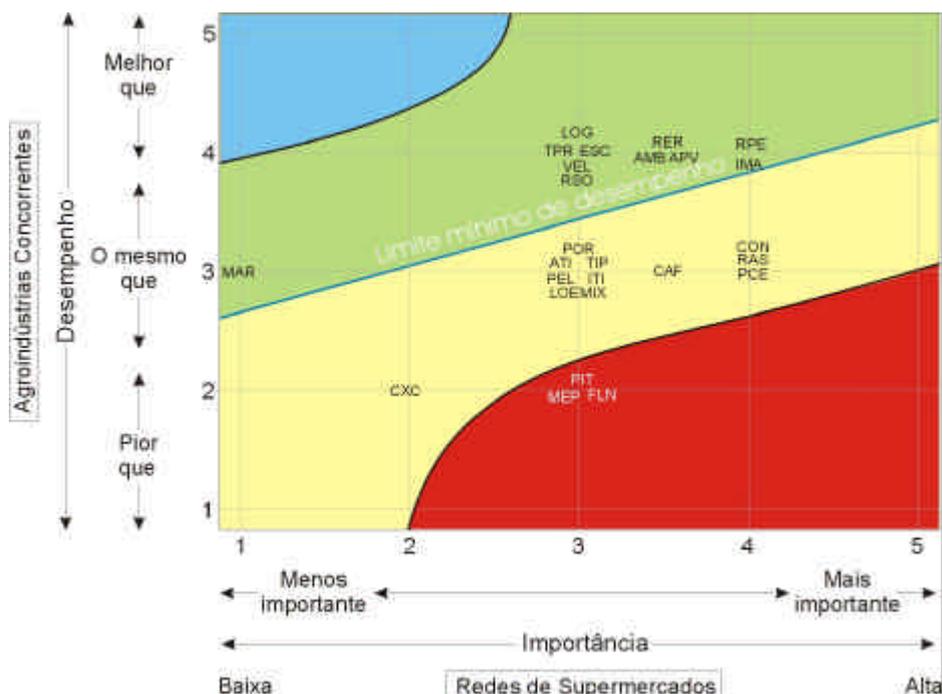


Figura 44 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG5 em relação às redes até 50 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG5.

6.6.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG5.

Quanto à gestão estratégica dos seus recursos e capacitações, a empresa não realiza controle de custos de forma sistemática e, raramente, tem os melhores preços do mercado. Frequentemente aplica programas de qualidade e treinamento aos seus funcionários. Algumas vezes, desenvolve programas de capacitação dos fornecedores, mas declara estar em estágio avançado de integração com os mesmos e, ao mesmo tempo, afirma não ter implantado qualquer tipo de aliança ou parceria com fornecedores ou clientes (contradição). Concorde que é crescente o número de competidores entrando em seu segmento, mas considera falsa a afirmativa de que esteja ameaçada pelo crescimento de novos produtos no mercado.

Nunca realizou o planejamento participativo, entretanto, afirma que o planejamento estratégico formal está totalmente implantado, onde o setor de produção tem um papel relevante. Em decisões importantes, com frequência, analisa mais de duas alternativas de ação.

Em relação à inovação, de acordo com o seu gerente, possui capacidade para explorar recursos internos, para obter vantagens competitivas e, freqüentemente, cria recursos e capacitações não facilmente copiáveis pelos competidores, assim como rearranja rapidamente os seus recursos internos.

Adota novas tecnologias com freqüência, levando de um a dois meses na busca e análise de informações e de dois a seis meses para introduzir mudanças em processos já existentes. O sistema de informatização para avaliação de dados internos está no estágio inicial de implantação, mas atualiza diariamente o seu banco de dados e, raramente, utiliza o sistema para receber informações dos clientes, embora possua um grupo qualificado de vendedores que, em parte, cumprem essa tarefa.

Não há um período definido de lançamento de novos produtos, embora reconheça que os clientes sempre os exigem. Quanto à rastreabilidade, não implantou e, no momento, não está nos planos.

Atualmente, está nos planos – em função do crescimento da demanda em determinada faixa de consumidores – a produção de arroz integral, numa parceria com outra grande indústria da região. Para que esse produto possa ser preparado em 20 minutos (como o arroz comum), necessita passar por um procedimento industrial, cujos investimentos seriam altos, frente a um mercado que cresce rapidamente, mas ainda relativamente reduzido em termos de volume e, por esse motivo, a parceria.

Com relação à proatividade da área de produção na estratégia competitiva geral dos negócios dessa empresa, seus pontos fortes são a escala, o padrão de qualidade e a logística de entrega dos seus produtos.

Na avaliação do seu gerente comercial, as três questões que fazem o diferencial da empresa AG5 são a forte imposição da imagem da sua marca, a escala da sua produção e a logística de entrega dos seus produtos, pois, em 24 horas, está preparada para colocar os seus produtos em qualquer região do país. Em seu conjunto, esses três critérios asseguram uma grande confiabilidade dos clientes, caracterizando suas ênfases estratégicas pela imagem e flexibilidade, especialmente de volume e entrega.

6.7 EMPRESA AG6

A Cooperativa AG6 produz cereais (arroz e feijão) e derivados, e leite longa-vida. Possui 450 funcionários e três (03) unidades de produção. Seu faturamento, em 2001, foi de R\$ 120 milhões e os seus principais mercados são: RJ, SP, MG, ES, BA, PE, CE, RS, MT e MS.

A empresa declara conhecer pouco o desempenho dos principais concorrentes e, parcialmente, as ameaças existentes no setor, o que pode comprometer suas ações estratégicas por erros de avaliação do seu ambiente de negócios. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 45.

Seu gerente de produção avalia que está muito abaixo da concorrência em relação à presença na mídia e, um pouco abaixo, em termos de presença nas principais redes, confiabilidade nos prazos de entrega, nível de informatização, oferta de *mix* de produtos e lançamento de novos produtos (inovatividade).

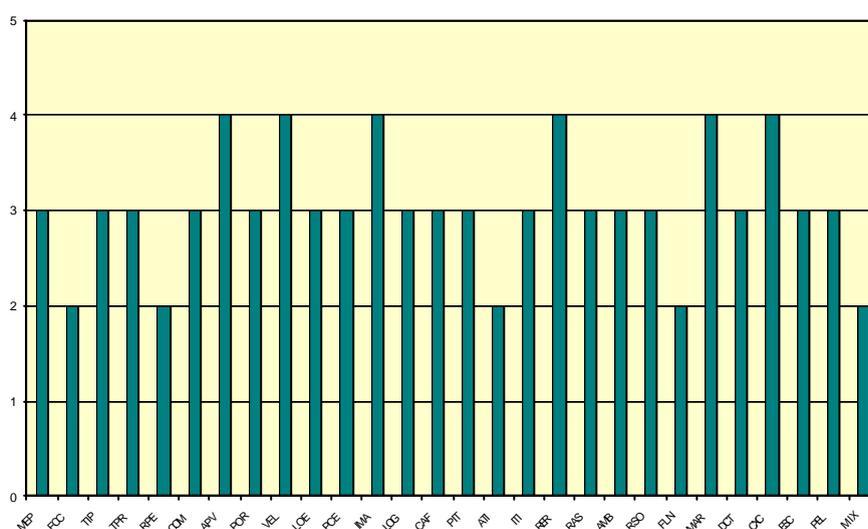


Figura 45 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG6 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG6.

Há avaliação de estar um pouco acima ou melhor do que os concorrentes em questões como marca e imagem, flexibilidade e rapidez para atender pedidos não programados, o *feedback* direto com os compradores, a assistência pós-venda e o fato de embalar com a marca dos clientes. Nos demais critérios, entende que está num nível semelhante.

6.7.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG6

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as redes acima de 200 *check-outs* (Figura 46), as redes de 50 a 200 *check-outs* (Figura 47) as redes menores, até 50 *check-outs* (Figura 48), e a comparação com os seus concorrentes, a agroindústria AG6 está na seguinte situação:

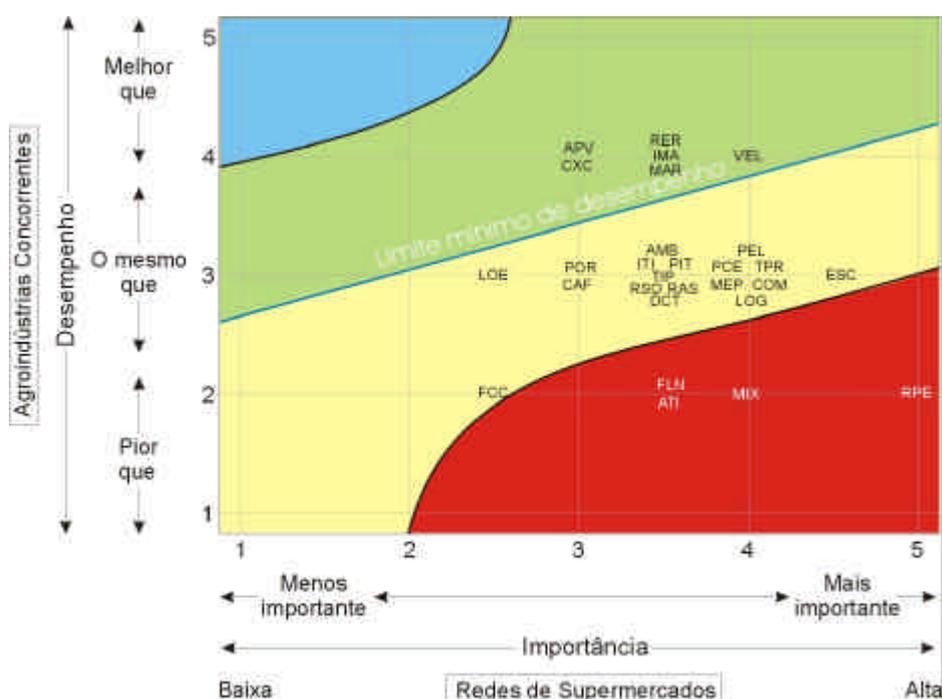


Figura 46 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG6 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG6

- a) Zona de ação urgente (vermelho) – nessa faixa estão os seguintes critérios, na sua relação com as redes de mais de 200 *check-outs* (Figura 46): o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, critério extremamente valorizado por esse segmento; a ampliação do seu *mix* de produtos, que tem uma relação direta com a frequência de lançamento de novos produtos; o acompanhamento das TICs; e a presença de equipes nas lojas. Na sua relação com as redes de médio porte (Figura 47), ainda se incluem na zona de urgência a responsabilidade social da empresa e o padrão de qualidade dos seus produtos. Já para as redes menores (Figura 48), apenas o cumprimento rigoroso dos prazos, a frequência de lançamento de novos produtos e o acompanhamento das TICs estariam na faixa de ação urgente.

- b) Zona de melhoramento (amarelo) – a grande maioria dos critérios competitivos dessa empresa agroindustrial estão na faixa de melhoramento, seja na sua relação com as grandes, médias e também na relação com as pequenas redes, variando apenas a posição dos critérios dentro da mesma faixa, conforme se pode observar nas Figuras 46, 47 e 48.

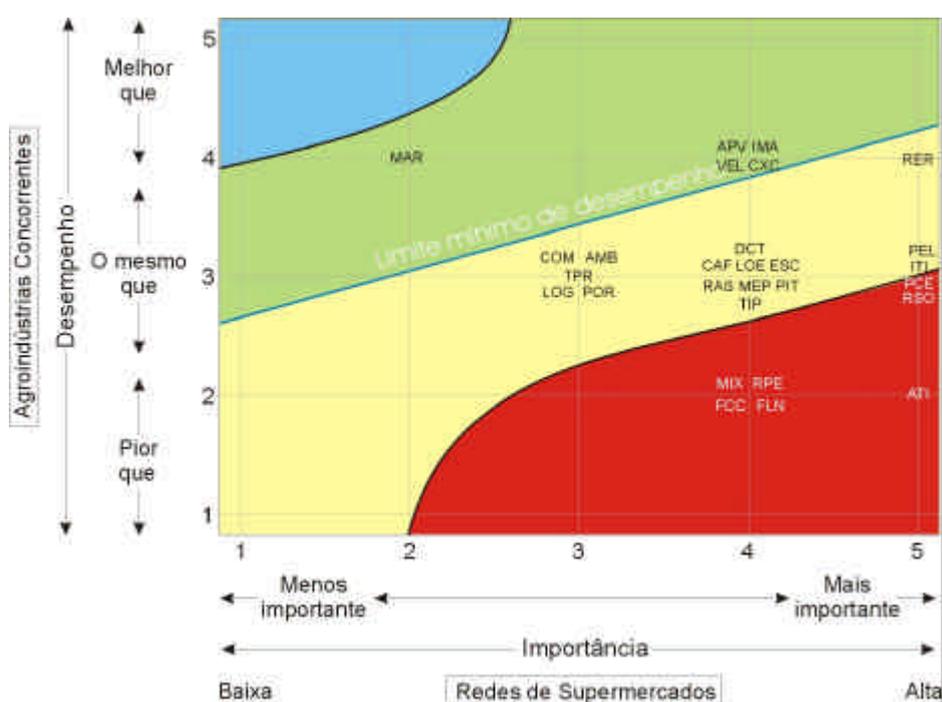


Figura 47 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG6 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*.

Fonte: adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG6.

- c) Zona apropriada (verde) – estão nessa faixa (Figuras 46 e 47) os critérios de flexibilidade de entrega e resposta rápida a pedidos não programados; a imagem da marca da empresa; a assistência pós-venda; e a conexão *on-line*, mais a questão da marca própria, bastante valorizada pelo das grandes redes. Repete-se esta situação para as redes pequenas (Figura 48), sendo que apenas o critério marca própria, pouco valorizado neste segmento, praticamente ingressa na zona de excesso.

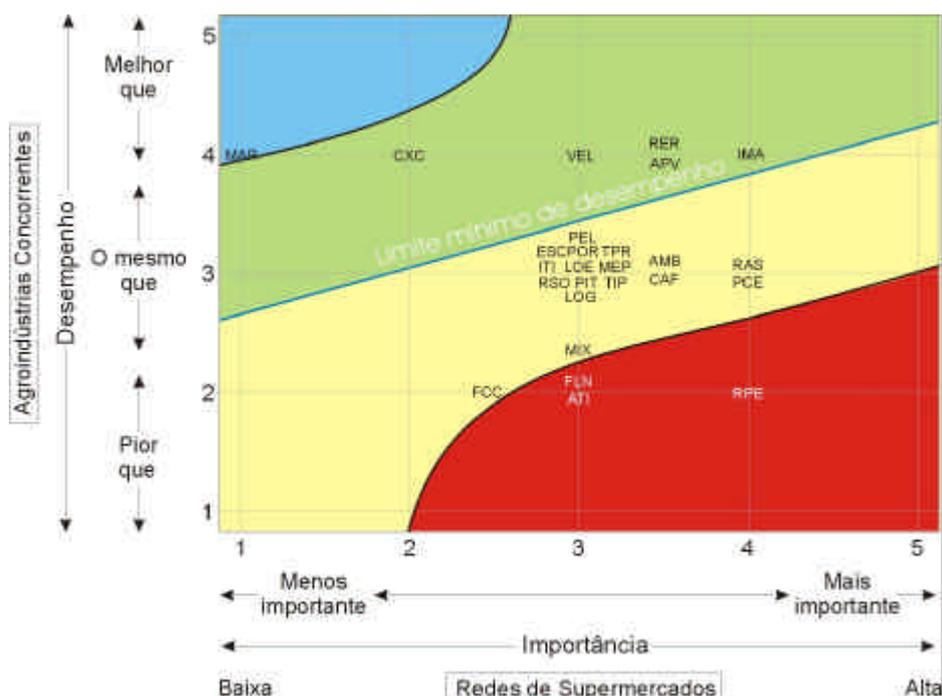


Figura 48 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG6 em relação às redes até 50 check-outs.

Fonte: adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG6.

6.7.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG6.

Quanto à gestão dos seus recursos e capacitações a empresa AG6: faz controle de custos de forma permanente e algumas vezes consegue os melhores preços do mercado; freqüentemente aplica programas de qualidade total, assim como capacitação e assistência para os seus funcionários; raramente pratica o planejamento participativo, sendo que, algumas vezes, o setor de produção tem um papel importante na formulação estratégica; e o planejamento formal está apenas no estágio inicial de implantação; o nível de integração e parcerias com os fornecedores está no estágio intermediário e, com os clientes, no estágio inicial; raramente cria recursos e/ou capacitações não facilmente copiáveis pelos competidores, embora afirme que possui capacidade para explorar os recursos internos, para obter vantagens competitivas; e freqüentemente rearranja os recursos internos rapidamente, algumas vezes analisando mais de duas alternativas de ação.

Quanto às inovações tecnológicas de produtos e processos, está em estágio avançado de implantação de sistemas informatizados para avaliar dados internos, assim como para

trocar informações com os clientes e atualiza, diariamente, o seu banco de dados. Apenas algumas vezes antecipa novas práticas na busca de vantagens competitivas e adota rapidamente novas tecnologias.

A empresa comercializa cinco produtos principais e lança novos produtos a cada um ou dois anos, e avalia como correta a afirmativa de que novos produtos têm ameaçado crescentemente suas vendas, embora não acredite que o número de competidores seja crescente no seu setor. Entende que apenas algumas vezes os clientes exigem novos produtos. O sistema de rastreabilidade está apenas no estágio inicial.

Ainda quanto à inovatividade, reconhece que não deu a devida atenção a essa dimensão competitiva, o que se reflete na baixíssima frequência de lançamento de novos produtos e, em conseqüência, na oferta de *mix* de produtos. Reconhecendo essa deficiência, para a busca de novos produtos, ela tem estabelecido parcerias ou convênios com laboratórios de engenharia de alimentos das universidades da região. Além disso, criou um grupo de estudos para trabalhar e estimular a criatividade dos seus funcionários, para o melhoramento de processos. Admite visões diferentes e/ou ênfases diferentes entre os diversos departamentos, o que acaba “abortando” e/ou retardando muitas iniciativas inovadoras.

Uma contradição da empresa é que avalia que têm um desempenho aquém da concorrência em relação à confiabilidade nos prazos de entrega e, ao mesmo tempo, afirma estar acima dos concorrentes quanto à flexibilidade e rapidez para atender pedidos não programados.

Segundo o seu gerente de produção, flexibilidade e confiabilidade (na direção do conceito de *dependability*), seriam as dimensões estratégicas mais importantes dentro do segmento onde atua. A flexibilidade é uma saída estratégica interessante, mas reconhece que a empresa está longe de atingir um bom estágio nos critérios que caracterizam essa dimensão competitiva e que, alcançar a *dependability*, seria um estágio superior mas ainda distante da realidade.

Quanto ao padrão de qualidade dos seus produtos, tem claro que não busca ter o melhor produto (*top* de linha) no mercado, mas sim “manter” rigorosamente a qualidade do produto dentro dos “padrões ofertados”. Para isso, mantém um monitoramento constante dentro da linha de produção, com testes freqüentes junto a laboratórios das universidades da região.

Sobre a negociação, afirma que não é sua política ter os melhores preços e maiores

prazos, entre as empresas do setor. Coloca como um item importante na negociação e fidelização do cliente, o fato de fornecer durante todos os meses do ano, e não só em épocas “favoráveis” aos fornecedores. A reposição de perdas é constante, e entende como fundamental a presença de equipes nas lojas, embora ainda seja deficiente nessa questão.

Com relação à proatividade da área de produção na estratégia competitiva geral dos negócios dessa empresa, seus pontos fortes são a flexibilidade de volume e entrega. Considera como questão estratégica, nas futuras negociações, a possibilidade de ampliar a produção com a marca própria do cliente, ponto negligenciado até então. Embora não tenha uma variedade de *mix* de produtos, aposta também na sua flexibilidade de volume e entrega.

Portanto, as ênfases estratégicas dessa empresa estão calçadas basicamente na negociação e flexibilidade. É uma empresa tradicional no setor onde atua, cujos produtos principais apresentam características de *commodities*, e tem utilizado como forte argumento junto aos clientes, o fato de fidelizá-los, mesmo em épocas de escassez da sua linha de produtos.

6.8 EMPRESA AG7

A empresa de alimentos AG7 possui uma unidade de produção, onde beneficia e industrializa feijão, arroz, farinha de trigo e conservas (em parceria), num total de 15 a 20 produtos, atendendo ao mercado da região sul do RS e, eventualmente, o Uruguai. Faturou R\$ 8 milhões em 2002, atuando com 20 funcionários.

Inicialmente, convém salientar que o seu proprietário conhece parcialmente o desempenho dos seus principais concorrentes e, razoavelmente, as ameaças do setor. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 49.



Figura 49 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG7 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG7.

Este empresário avalia que está muito abaixo dos concorrentes em critérios como a existência de parceria internacional, ações de preservação ambiental, o fato de não fornecer produtos com a marca dos clientes e o seu pequeno porte.

Um pouco abaixo dos concorrentes considera: a presença nas principais redes; a tecnologia incorporada aos produtos e processos; o nível de informatização e tecnologia de comunicação e o conseqüente *feed-back* direto dos clientes; a capacitação dos seus funcionários; a presença de equipes nas lojas; e a participação no mercado.

Entende que está muito acima dos concorrentes na confiabilidade dos prazos de entrega e a imagem da sua marca. Está, na sua avaliação, um pouco acima da concorrência nas condições de negociação, presença na mídia, padrão de qualidade dos seus produtos e flexibilidade e rapidez para atender pedidos não programados. Nos demais critérios competitivos admite que está no mesmo nível da concorrência.

6.8.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG7

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as redes acima de 200 *check-outs* (Figura 50), a rede de 50 a 200 *check-outs* (Figura 51) e as redes menores, até 50 *check-outs* (Figura 52), e a comparação com os seus concorrentes, a empresa AG7 está na seguinte situação:

- a) Zona de ação urgente (vermelho) – para continuar fornecendo às redes com mais de 200 *check-outs* (Figura 50), e em conseqüência, competindo com grandes grupos agroindustriais, a empresa terá que reavaliar e desenvolver ações imediatas nos seguintes critérios competitivos: ampliar o seu porte, escala e a própria participação no mercado; estudar a possibilidade de embalar com as marcas próprias das grandes redes; estabelecer parceria para apoio tecnológico e gerencial; mais investimentos em tecnologias de comunicação e informatização, e a conseqüente comunicação *on-line* com os grandes clientes; implantar programas de capacitação de funcionários e formação de equipes para atuar junto aos clientes numa ação pós-venda, além de ações de preservação ambiental. O mesmo vale para as redes de médio porte (Figura 51), com exceção da questão da marca própria. Quanto às redes pequenas, até 50 *check-outs* (Figura 52), com exceção da marca própria, a comunicação com os clientes e o porte e escala da agroindústria, critérios menos valorizados por esse segmento, os demais também estão numa faixa de ação urgente.

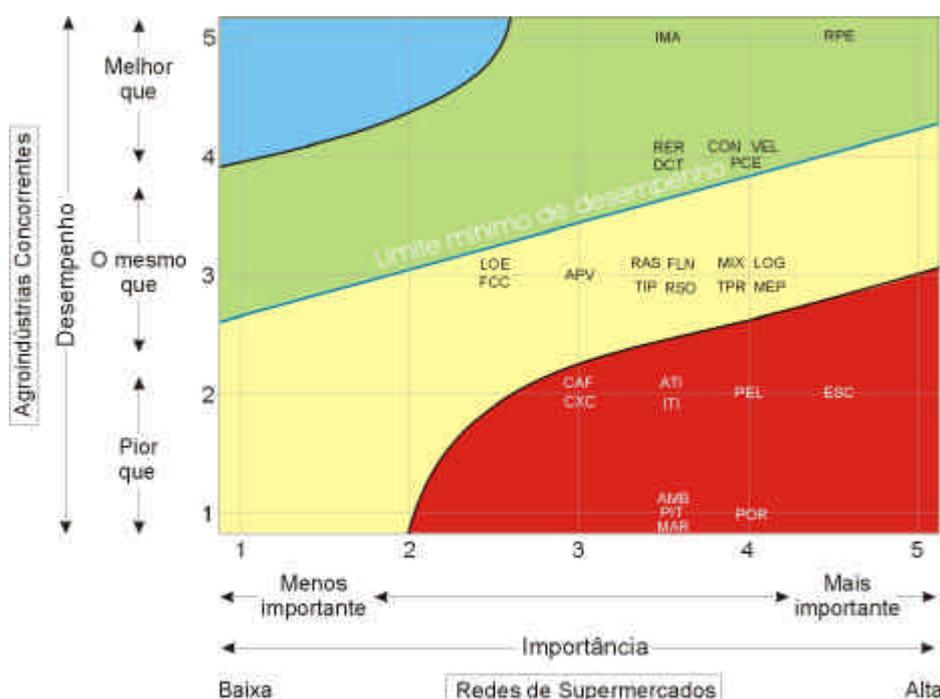


Figura 50 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG7 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG7.

- b) Zona de melhoramento (amarelo) – nessa faixa da matriz se enquadram os seguintes critérios: a questão do *mix* de produtos e a freqüência de lançamento de novos produtos; os preços praticados; as tecnologias aplicadas a processos e produtos; a logística de

distribuição, embora a empresa tenha cumprido rigorosamente os prazos de entrega (um dos seus pontos fortes); a questão da rastreabilidade, ainda não implantada; a assistência pós-venda; e, por fim, a própria localização estratégica.

- c) Zona apropriada (verde) – como pontos fortes da empresa AG7, estão a imagem da marca e o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega. Além disso, a flexibilidade nas condições de negociação dos contratos, o pronto atendimento de pedidos não programados e o padrão de qualidade dos seus produtos, segundo o seu proprietário, têm-lhes garantido fidelidade por parte dos seus clientes.

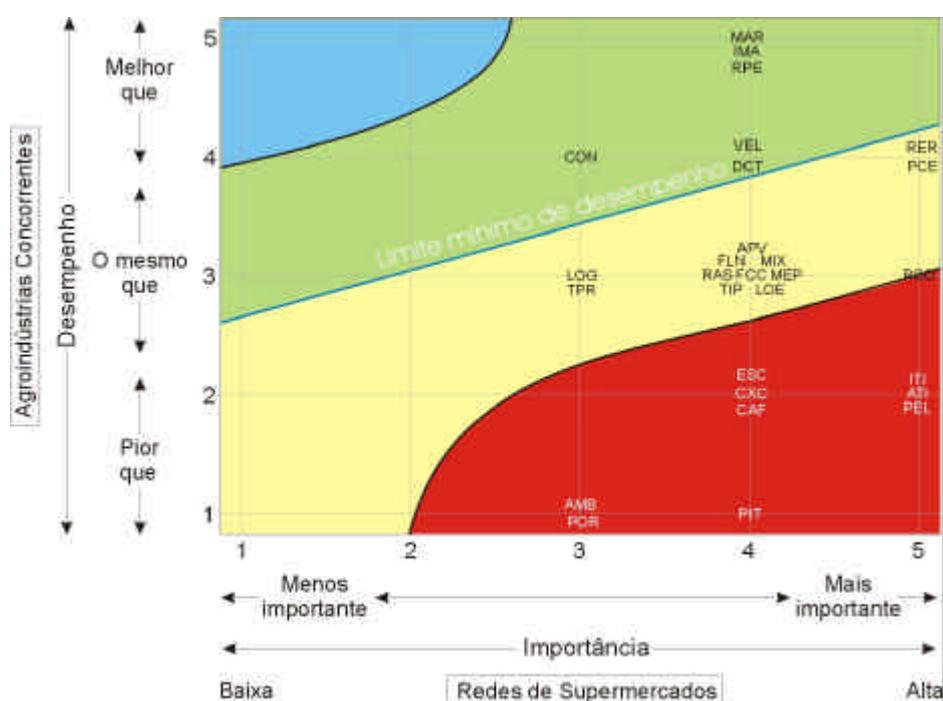


Figura 51 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG7 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG.

6.8.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG7.

Quanto à gestão estratégica dos seus recursos e capacitações esta empresa: raramente faz controle de custos e apenas algumas vezes consegue os melhores preços do mercado; nunca aplicou um programa de qualidade total, mas freqüentemente capacita os seus funcionários; também não implantou programas de capacitação e assistência técnica aos

fornecedores, entretanto, está no estágio inicial de procedimentos para um maior nível de integração com os mesmos, e não o implantou com os clientes; não há planejamento formal estabelecido, no entanto, algumas vezes acontece o planejamento participativo, onde o setor de produção também tem um papel importante; além disso, algumas vezes, em decisões estratégicas, analisa mais de duas alternativas de ação; de acordo com seu proprietário raramente cria recursos e capacitações não facilmente copiáveis pelos concorrentes; algumas vezes promove ajustes ou rearranja os seus recursos internos, mas normalmente o tempo decorrido entre a busca de informações e as decisões de ações estratégicas, leva mais de doze meses.

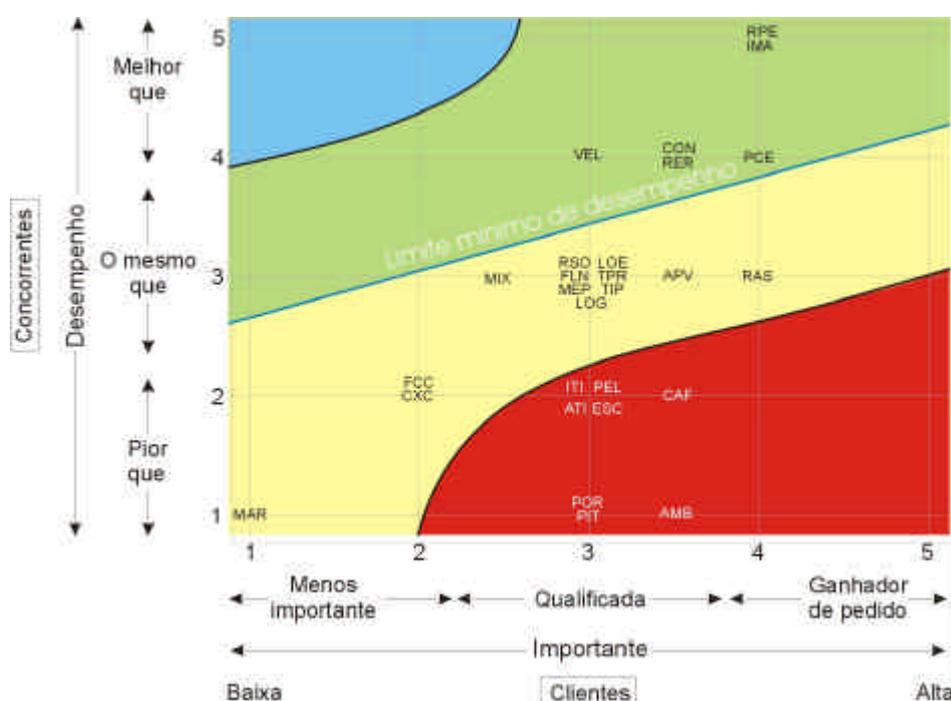


Figura 52 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG7 em relação às redes até 50 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG7.

Em relação à inovação tecnológica de produtos e processos, não implantou sistemas informatizados para comunicação com clientes e fornecedores e atualiza o seu banco de dados anualmente. Algumas vezes, antecipa novas práticas, na busca de vantagens competitivas e, freqüentemente, adota novas tecnologias.

Geralmente os clientes exigem novos produtos, entretanto, na sua visão, isto não é uma ameaça no momento, embora o número de competidores no setor seja crescente. A empresa não tem período definido para o lançamento de novos produtos e também não

implantou qualquer sistema de rastreabilidade. Segundo seu gerente proprietário, possui capacidade para explorar recursos internos para obter vantagens competitivas, entretanto conforme já referido, necessita de seis a doze meses para introduzir mudanças em processos já existentes.

Como não tem diferencial de escala, aposta muito numa linha direta com os consumidores. Padrão, qualidade e confiabilidade na marca são alguns dos seus trunfos atualmente. Possui, no momento, em torno de 1.500 clientes, sendo que o maior adquire no máximo 5% da sua produção. Segundo o seu gerente proprietário, trabalha com as grandes redes de supermercados, mas, atualmente prioriza a comercialização com as médias e pequenas, em função do poder de barganha daquelas. Em torno de 80% do volume de produtos comercializados são entregues diretamente nas lojas e 20% os clientes buscam na sede. O controle dos estoques nas lojas é feito pela própria empresa, o que permite a resolução de problemas de forma rápida, além de consolidar a confiança dos seus clientes.

Na produção de conservas, estabeleceu parcerias, ou seja, todo o segmento de conservas é produzido por terceiros, o que está dificultando a manutenção do padrão de qualidade já estabelecido pela empresa no mercado, no seu segmento tradicional de cereais. Essa é uma experiência que a empresa vem realizando nos últimos três anos, mas está passando por um processo de reavaliação, em função de possíveis reflexos e conseqüências negativas na imagem de sua marca.

O gerente proprietário entende que a estratégia de diversificação, ampliando o *mix* de produtos é importante, entretanto, pela pouca experiência da sua organização no segmento de conservas, admite dificuldades na continuidade deste programa, por problemas de manutenção no padrão de qualidade dos produtos, que acabam comprometendo a imagem de confiabilidade, duramente conquistada através dos seus segmentos tradicionais.

Com relação à proatividade da área de produção na estratégia competitiva geral dos negócios dessa empresa, seus pontos fortes são o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, o pronto atendimento de pedidos não programados e o padrão de qualidade dos seus produtos, o que fortalece a sua imagem de marca.

As ênfases estratégicas dessa empresa estão calçadas basicamente na imagem e negociação. É uma empresa nova no setor onde atua, cujos produtos principais apresentam características de *commodities* e conforme já frizado, a sua imagem tem se fortalecido pelo cumprimento rigoroso dos prazos de entrega, o pronto atendimento de pedidos não

programados e o padrão de qualidade dos seus produtos. Além disso, segundo seu proprietário, um trabalho intensivo junto aos clientes, considerando a flexibilização das condições de negociação dos contratos, tem garantido a fidelidade por parte dos seus clientes.

6.9 EMPRESA AG8

A AG8 atua na área de bolachas e biscoitos e possui uma unidade de produção em Pelotas/RS. Possui 100 funcionários e produz mais de 15 produtos, entre os quais, biscoito folhado, biscoito água e sal e biscoito folhado doce, produtos tradicionais da empresa, tendo como principais mercados a região sul do Brasil (PR, SC e RS) e Uruguai. Seu faturamento em 2002 foi de R\$ 10 milhões.

Seu gerente proprietário avalia que conhece razoavelmente o desempenho dos principais concorrentes e, totalmente, as ameaças existentes no setor ou mercado. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 53.

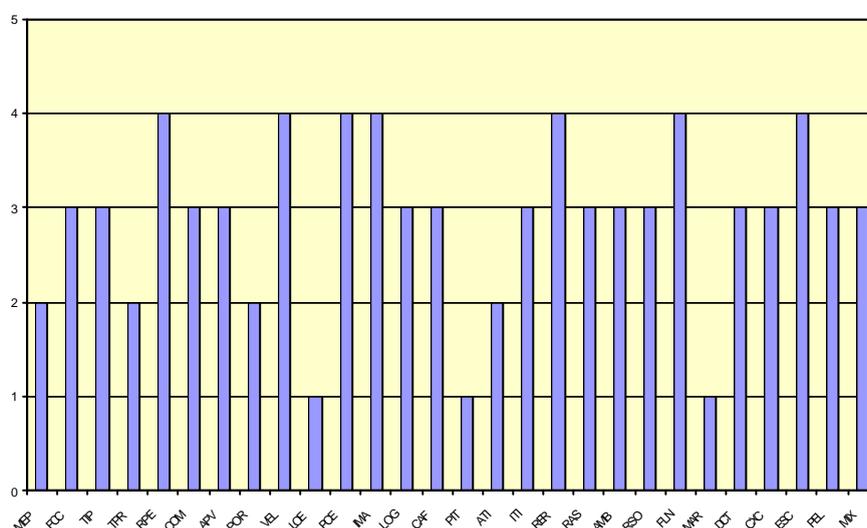


Figura 53 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG8 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG8.

Coloca-se num nível muito abaixo da concorrência nos critérios de parceria para apoio tecnológico, sua localização estratégica e o fato de não embalar com a marca dos clientes. Um pouco abaixo dos concorrentes na tecnologia incorporada aos processos produtivos, o nível de

informatização, a presença na mídia, o fato de ter os preços um pouco mais altos que a concorrência e o porte menor.

Um pouco acima da concorrência considera: a confiabilidade nos prazos de entrega e flexibilidade e velocidade para entrega de pedidos não programados; o padrão de qualidade dos seus produtos e imagem da marca; o lançamento de novos produtos (inovatividade); e a participação no mercado. Nos demais critérios competitivos, se coloca num nível semelhante aos principais concorrentes.

6.9.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG8

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as redes acima de 200 *check-outs* (Figura 54), a rede de 50 a 200 *check-outs* (Figura 55) e as redes menores, até 50 *check-outs* (Figura 56), e a comparação com os seus concorrentes, a empresa de alimentos AG8 está na seguinte situação:

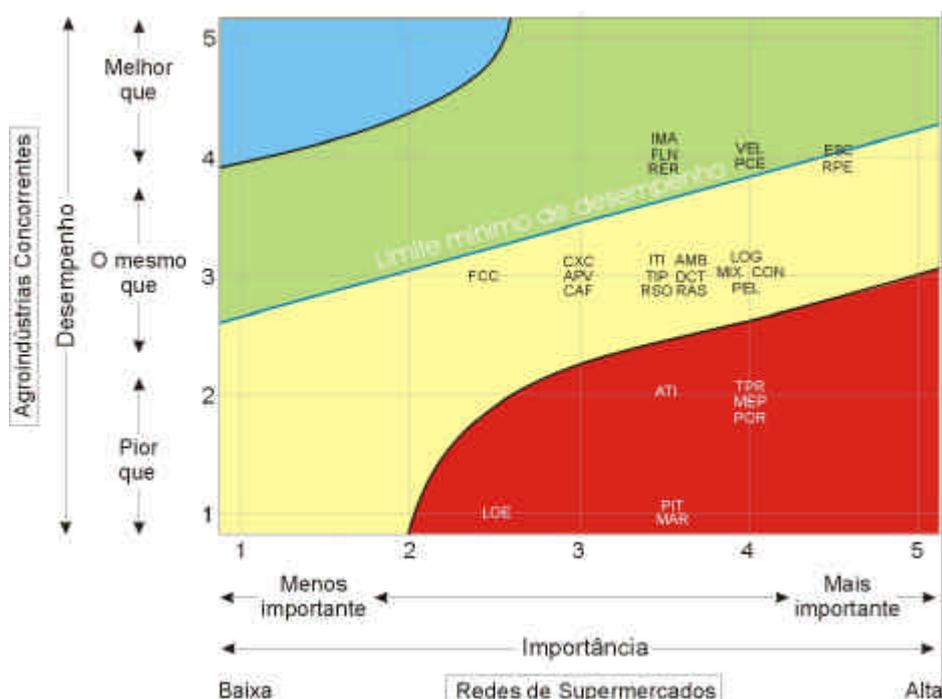


Figura 54 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG8 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG8.

- a) Zona de ação urgente (vermelho) – na sua relação com as grandes redes (Figura 54), a empresa de alimentos AG8 está numa faixa não competitiva nos seguintes critérios: a questão da não fabricação de produtos com as marcas das grandes redes (marca própria); a não existência de parceria para apoio tecnológico e/ou gerencial; o nível dos preços dos seus produtos (normalmente acima dos concorrentes); os investimentos e o próprio acompanhamento das TICs; as tecnologias incorporadas aos processos produtivos; e o porte e localização estratégica. O mesmo vale para as redes médias e pequenas (Figuras 55 e 56), com exceção da marca própria, menos valorizada por esses segmentos.
- b) Zona de melhoramento (amarelo) – estão na transição da faixa de ação urgente para a faixa de melhoramento, na relação com as médias e grandes redes (Figuras 54 e 55), os critérios de oferta de *mix* de produtos; a logística de distribuição; e a presença de equipes nas lojas. Ainda na faixa que precisa ser melhorada estão as ações de preservação ambiental; a responsabilidade social da empresa; as tecnologias incorporadas aos produtos, a questão da rastreabilidade; a assistência pós-venda; a implantação de programas de capacitação de funcionários; a presença nas principais redes de supermercados; e a comunicação *on-line* com os clientes. Esses dois últimos critérios, menos valorizados pelas redes menores (Figura 56), já estão numa faixa adequada, na relação com as mesmas.

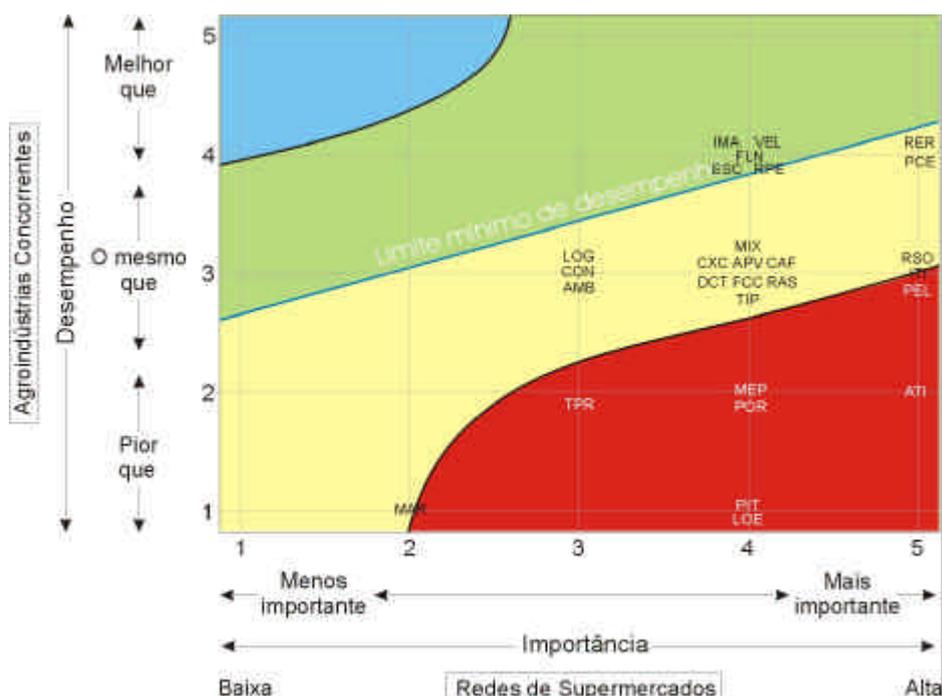


Figura 55 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG8 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*.

Fonte: adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG8.

- c) Zona apropriada (verde) – aí estão os critérios como: o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega e a flexibilidade para atender pedidos não programados, bastante valorizados pelas grandes redes (Figura 54); o padrão de qualidade conforme especificações; a marca e imagem; e a frequência de lançamento de novos produtos.

6.9.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG8.

Quanto à gestão estratégica dos seus recursos e capacitações: geralmente faz controle de custos; apenas algumas vezes, consegue os melhores preços no mercado; os programas de qualidade são aplicados algumas vezes, mas frequentemente capacita os seus funcionários e raramente presta assistência e capacitação aos seus fornecedores, embora, segundo a empresa, o nível de integração com os mesmos esteja em estágio avançado; afirma que o planejamento participativo tem avançado, com a área de produção sempre tendo um papel importante na formulação estratégica, mas não implantou o planejamento estratégico formal; em decisões estratégicas importantes, com frequência analisa mais de duas alternativas de ação, decorrendo de um a dois meses entre a busca de informações e a tomada de decisão; quanto a

parcerias ou alianças, não implantou com os clientes e está num estágio intermediário com os fornecedores; sobre recursos competitivos não facilmente copiáveis, apenas, algumas vezes, tem conseguido, mas avalia que rearranja rapidamente, quando necessário, os seus recursos e capacitações já existentes.

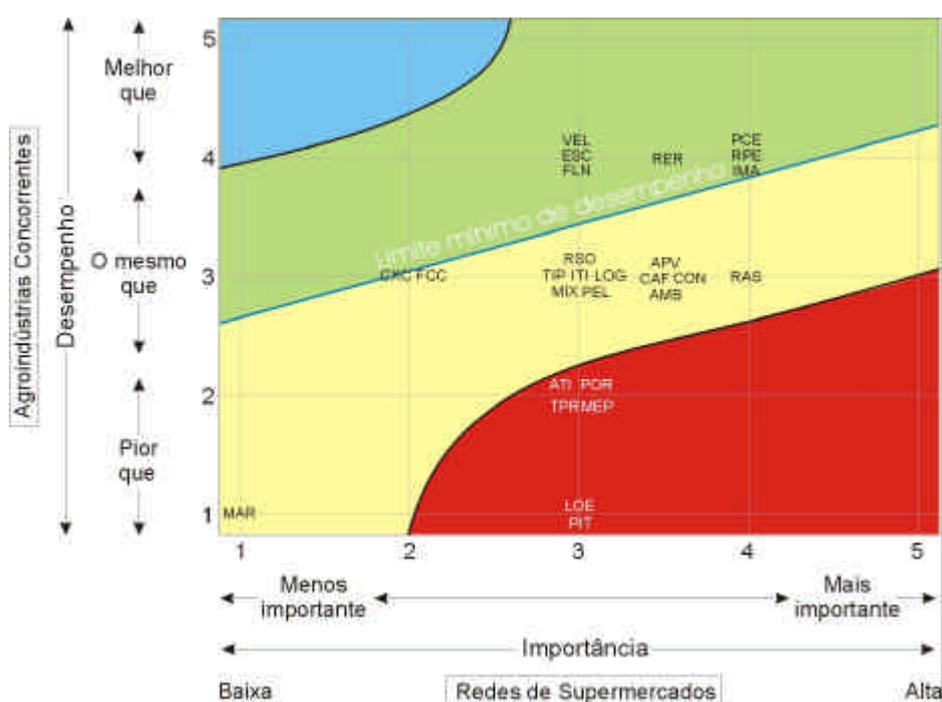


Figura 56 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG8 em relação às redes até 50 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R e agroindústria AG8.

Com relação à inovação tecnológica em produtos e processos, a empresa não implantou sistemas informatizados para avaliar dados internos, entretanto, assegura que atualiza suas informações para o banco de dados em tempo real, algumas vezes as recebe dos clientes; possui capacidade para explorar os recursos internos e capacitações; com frequência, antecipa novas práticas na busca de vantagens competitivas e, apenas algumas vezes, adota rapidamente novas tecnologias; reconhece que os clientes muitas vezes solicitam novos produtos e os lança a cada 6 a 12 meses; sobre a afirmativa da ameaça de novos produtos dos concorrentes, considera parcialmente apropriado, mas é totalmente correto o crescimento da ameaça de competidores entrantes no segmento da empresa; ela não implantou sistema de rastreabilidade; necessita de 2 a 6 meses para introduzir mudanças em processos já existentes.

Nesse momento, estabeleceu parcerias com laboratórios de fornecedores, especialmente de embalagens e aromatizantes. Estão em andamento uma série de testes com

novos produtos e novas embalagens a serem lançados no mercado. Trabalha sempre com um chamado “estoque” de novos produtos e/ou novas embalagens. Com os fornecedores, procura trabalhar num nível de parceria (não formal), fidelizando aqueles que, em épocas de escassez de matéria-prima, procuram resolver os seus problemas.

Como contradições, afirma não ter informações precisas sobre as necessidades dos clientes, entretanto, diz conhecer totalmente as ameaças existentes no setor ou mercado. Garante que atualiza seu banco de dados em tempo real, mas não implantou sistema informatizado em todos os seus níveis. Considera estar em estágio avançado de integração com fornecedores e estágio intermediário em termos de alianças ou parcerias e, praticamente, não existe em relação aos clientes.

O seu gerente de produção, e um dos proprietários, entende que a dimensão negociação é importante, principalmente na abertura de novos mercados, como neste momento no oeste do Paraná e Mato Grosso do Sul. Bonificações e degustação nos pontos de venda são estratégias utilizadas, assim como depoimentos e referências de clientes já fidelizados pela empresa. Mais ou menos 20% da produção é destinada às grandes redes, e o restante da produção é venda direta para o pequeno e médio varejos. Durante a negociação esta empresa utiliza uma estratégia de trazer os potenciais novos clientes para conhecer a fábrica, proporcionando também encontros destes, com os clientes já fidelizados, procurando criar um clima de absoluta transparência nas relações comerciais.

Uma outra ênfase estratégica é a flexibilidade quanto ao tamanho e tipos de embalagens e a boa estrutura de logística, para a entrega.

6.10 EMPRESA AG9

A empresa de conservas AG9 possui duas unidades de produção no Rio Grande do Sul. São mais de 70 produtos nas áreas de conservas de carnes, vegetais, derivados de tomates, condimentos e doces. Seus principais mercados são o Brasil (todos os estados) e mais 25 países da América, Europa, Ásia e África. Possui em torno de mil funcionários e obteve um faturamento de R\$ 105 milhões em 2001.

Quanto ao ambiente de negócio, tem consciência de que há um crescimento do número de competidores no seu segmento, e que conhece razoavelmente o desempenho dos seus

principais concorrentes, assim como as ameaças ao setor. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 57.

Das 27 questões colocadas sobre o seu desempenho em relação aos principais concorrentes, em 25 se posiciona um pouco acima ou muito acima da concorrência. Apenas nos itens condições de negociação e preço de venda dos seus produtos, se coloca como semelhante e um pouco abaixo, respectivamente.



Figura 57 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG9 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG9.

Como desempenho “muito acima” dos seus concorrentes avalia: a confiabilidade nos prazos de entrega e velocidade/ flexibilidade para pedidos não programados; a oferta de *mix* e lançamento de novos produtos (inovatividade); a localização estratégica e porte, pela condição de exportar para muitos países e estar próxima a regiões portuárias; a responsabilidade social e ações de preservação ambiental; e o fato de embalar parte da sua produção com a marca do cliente, ou seja, a marca da rede de distribuição.

Com desempenho um “pouco acima” da concorrência considera: a participação no mercado e presença nas principais redes de distribuição; o nível de informatização e *feed-back* direto com os clientes; as tecnologias incorporadas aos produtos e processos; o padrão de oferta de produtos conforme as especificações e a conseqüente imagem de sua marca; a presença na mídia; a logística de distribuição, presença de equipes nas lojas e assistência pós-venda; e a implantação do sistema de rastreabilidade junto aos seus fornecedores.

Considera-se igual à concorrência na questão das condições de negociação, e o preço dos seus produtos são um pouco mais altos, o que, na avaliação de um dos proprietários, pode colocá-la em desvantagem em relação à concorrência, especialmente nos momentos de crise da economia.

6.10.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG9

Observando as matrizes “Importância x Desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as redes acima de 200 *check-outs* (Figura 58), as redes de 50 a 200 *check-outs* (Figura 59) e as redes menores, até 50 *check-outs* (Figura 60) e a comparação com os seus concorrentes, a empresa de conservas AG9 está na seguinte situação:

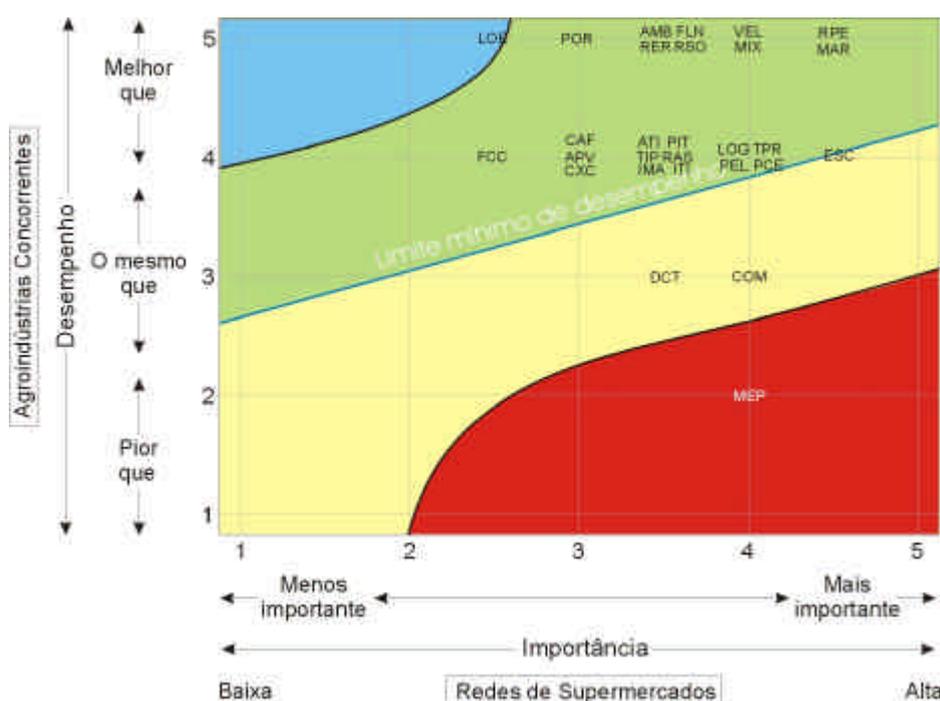


Figura 58 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG9 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG9.

- a) Zona de ação urgente (vermelho) – o único critério dentro da faixa de ação urgente é a questão do preço final dos seus produtos que, na média, tem sido acima dos principais concorrentes (Figuras 58, 59 e 60). Isso implica em que a empresa terá que trabalhar muito sobre os seus custos, ao longo do processo produtivo. Essa é uma questão típica de

gestão administrativa, que deverá analisar todo o processo produtivo procurando identificar possíveis ineficiências ou fragilidades.

- b) Zona de melhoria (amarelo) – em decorrência do critério anterior, a empresa tem encontrado alguma dificuldade para negociar com os seus clientes. Ou seja, no momento da negociação dos contratos de fornecimento, as redes de supermercados alegam que a empresa pratica os preços mais altos do mercado, embora reconheçam uma série de virtudes nessa organização, reforçando o fato de a grande maioria dos critérios competitivos estarem numa faixa apropriada na matriz. A cada renegociação de contratos, seja com as grandes, médias ou com as redes menores (Figuras 58, 59 e 60), a pressão é muito forte no sentido de reduzir preços, apertando, ainda mais, a já achatada margem de lucro, segundo seu gerente proprietário.

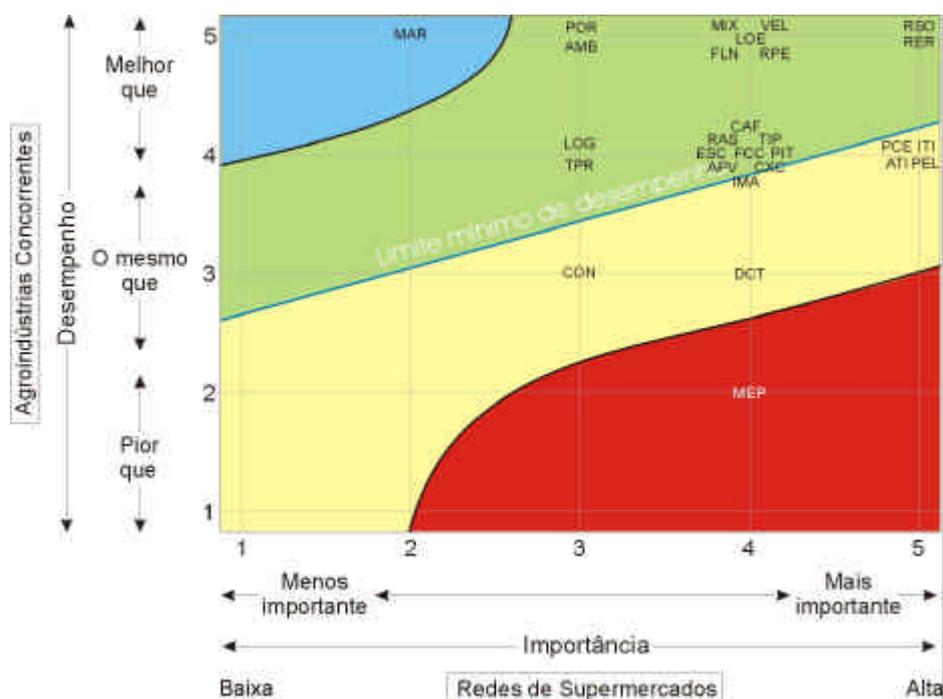


Figura 59 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG9 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG9.

- c) Zona apropriada (verde) – conforme se pode observar nas Figuras 58, 59 e 60, na avaliação do seu gerente de produção, a empresa AG9 está com um desempenho muito bom na grande maioria dos critérios competitivos abordados destacando-se: o seu diversificado e amplo *mix* de produtos; o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega e a flexibilidade e rapidez para responder a pedidos não programados; a sua forte participação

no mercado; e a disponibilidade para embalar os produtos com as marcas das redes, aspectos extremamente valorizados pelas redes acima de 200 *check-outs*. Ainda, num primeiro plano, as ações de preservação ambiental e responsabilidade social; a frequência de lançamento de novos produtos, ressaltando a questão da inovatividade; a tradição e imagem da sua marca junto aos clientes e consumidores; e a localização estratégica das suas unidades de produção. Em um nível um pouco inferior, mas ainda acima dos seus concorrentes, pode-se observar a logística de distribuição; o padrão de qualidade dos seus produtos conforme as especificações; a presença de equipes nas lojas, realizando um trabalho de promoção de vendas, reposição e assistência pós-venda; a tecnologia incorporada aos processos e produtos; os investimentos e acompanhamento da rápida evolução das tecnologias de informação e comunicação, e a própria conexão *on-line* com os clientes; a implantação recente do seu sistema de rastreabilidade junto aos fornecedores, que poderá render-lhe importante argumento na manutenção do seu nível de preços, em função de garantia de segurança dos seus alimentos industrializados; e os programas de capacitação dos seus funcionários, técnicos e gerentes.

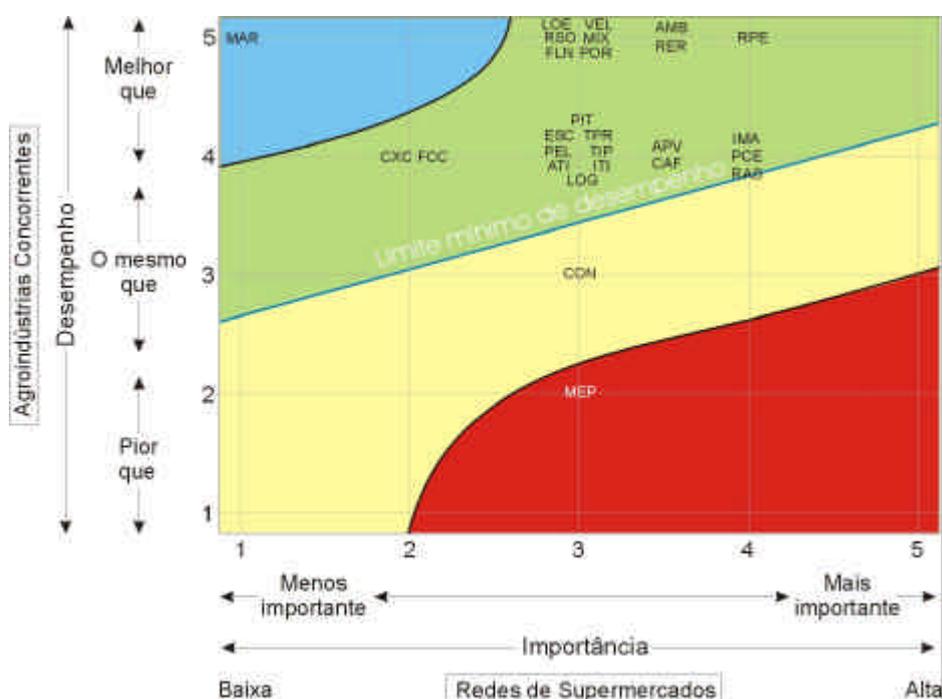


Figura 60 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG9 em relação às redes até 50 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG9.

- d) Zona de excesso (azul) – nessa faixa, apenas a questão da embalagem com as marcas próprias dos clientes, na sua relação com as redes médias e pequenas (Figuras 58 e 59), respectivamente, pois esse critério não é valorizado pelas mesmas.

6.10.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG9.

Com respeito à gestão estratégica dos seus recursos e capacitações esta empresa: possui programas permanentes de capacitação para funcionários, técnicos, engenheiros e gerentes; implantou o planejamento participativo em todos os níveis, com contribuição importante da área de produção e o planejamento estratégico formal está em estágio avançado; em decisões importantes, sempre analisa mais de duas alternativas de ação, rearranjando rapidamente os seus recursos internos e capacitações no período de um a dois meses; a integração com os fornecedores, assim como o estabelecimento de alianças ou parcerias com fornecedores e clientes para desenvolver novas tecnologias e produtos, também estão sendo negociados.

De acordo com o seu gerente de produção, possui capacidade para explorar os recursos internos, procurando antecipar, freqüentemente, as suas práticas, na busca e/ou manutenção de vantagens competitivas. O tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes, é de no máximo um mês.

Quanto ao custo/eficiência de produção, faz o controle em todas as etapas, entretanto, só algumas vezes consegue ofertar os melhores preços do mercado. Redução de custos também está na pauta, e o seu gerente de produção está atento, pois será fundamental na composição de custos, entretanto, não é seu objetivo estratégico trabalhar com os menores preços do mercado.

Uma das grandes preocupações desta empresa é o monitoramento dos preços, para evitar preços diferenciados, principalmente em relação às grandes redes. O seu gerente comercial citou o exemplo de uma das grandes redes que operam no RS (que trabalha muito a questão do menor preço, como estratégia de venda), e isto pode criar constrangimentos ou atritos entre os outros grandes clientes, caso os seus produtos estejam com preços muito diferenciados, nas diversas redes de supermercados. Reconhece que é uma questão difícil de administrar, em virtude das diferentes políticas de preços ao consumidor, praticadas pelos seus clientes.

Em relação à qualidade, possui programas permanentes de melhoria do padrão de qualidade dos seus produtos.

Sobre a inovação tecnológica, questão central para as empresas adquirirem as condições para criar ou manter vantagens competitivas, tem buscado adotar rapidamente as novas tecnologias. O nível de informatização está sendo desenvolvido, tendo implantado sistemas para avaliar dados internos e receber informações dos clientes, atualizando o seu banco de dados em tempo real.

Quanto à implantação de programas de rastreabilidade, estratégia que começa a ser muito valorizada pelos clientes da indústria de alimentos e consumidores, está apenas no estágio intermediário de implantação, mas tem consciência de que esta será uma ação estratégica importante para a consolidação da sua imagem de marca confiável no mercado. É uma questão chave para o exercício de um outro conceito fundamental para esta indústria, ou seja, o conceito de segurança do alimento (*food safety*).

O proprietário e gerente de negócios da empresa afirmou que entre as ações que alavancam as vendas no processo de negociação, estão o serviço pós-venda nas lojas e nos depósitos, que geram novos pedidos, maior rotatividade, não permitindo que aconteça qualquer tipo de ruptura ou falta dos produtos nas gôndolas. Estoques pulmão (para locais distantes) são importantíssimos, especialmente para produtos sazonais. Esses estoques são estratégicos para a flexibilização de entrega, volume e mesmo produtos, contribuindo de forma decisiva para a fidelização dos clientes. Para isso, o apoio logístico e o *mix* de produtos são fundamentais. Degustação nos pontos de venda também são importantes, além de facilitar a resolução de problemas de forma imediata, indo ao encontro do conceito de *dependability*.

Comercializa mais de 70 produtos, entretanto, possui informações precisas de que os clientes estão sempre exigindo novos produtos, além da ameaça permanente e crescente de novos produtos das empresas concorrentes, disparando um alarme e fazendo com que a mesma lance no mercado novos produtos numa frequência de seis a doze meses.

Um dos diretores da AG9 trabalhou intensivamente para a implantação do Centro Gestor de Inovação (CGI) – criado em 2001 dentro dos objetivos estratégicos do SLP-Alimentos – juntamente com outras instituições públicas e privadas, para atuar na pesquisa e difusão da inovação em fruticultura e na indústria de conservas do Estado do Rio Grande do Sul, visando otimizar a eficácia da infra-estrutura técnica e de suporte desse segmento agroindustrial.

O grande objetivo do “CGI – Alimentos” é contribuir para a modernização industrial do Rio Grande do Sul, por meio da introdução de inovações no âmbito da diferenciação e diversificação de produtos e em ações de *marketing* voltadas às empresas do setor de conservas do Estado, dando ênfase à utilização da infra-estrutura laboratorial instalada na região. Também são objetivos do CGI, apoiar projetos que visem o estabelecimento de selo de qualidade e rastreabilidade das conservas produzidas na região; gerar tecnologias no sentido de ampliar a matriz produtiva do setor; promover a qualificação, capacitação técnica e gerencial de trabalhadores e empresários; e articular o conjunto de agentes e parceiros com vistas à discussão, encaminhamento e deliberação das demandas do “SLP – Alimentos” da região sul do RS.

6.11 EMPRESA AG10

A empresa AG10 produz conservas de pêssego, abacaxi, figo, ervilha, milho, pepino e abóbora. Possui uma unidade no distrito industrial de Pelotas/RS com 50 funcionários efetivos, mais os safristas²². Comercializa seus produtos no RS, RJ, SP e PR.

Afirma que conhece totalmente o desempenho dos principais concorrentes e, razoavelmente, as ameaças do setor. O seu desempenho relativo é apresentado na Figura 61.

Na sua relação com os concorrentes, coloca-se em condições de igualdade na maioria dos critérios competitivos. Sua situação estaria um pouco abaixo em termos de presença nas principais redes e um pouco acima nos critérios de padrão conforme as especificações; marca e imagem; ações de preservação ambiental, lançamento de novos produtos (inovatividade); participação no mercado e localização estratégica.

²² Safristas: funcionários sazonais, contratados apenas nos períodos de safra dos produtos industrializados.



Figura 61 – Grau de desempenho atribuído pela empresa AG10 aos diversos critérios competitivos relativamente aos seus concorrentes.

Fonte: elaborado pelo autor, a partir de informações da empresa AG10.

6.11.1 Análise da Matriz “Importância x Desempenho” da Empresa AG10

Observando as matrizes “importância x desempenho”, elaboradas a partir da sua relação com as redes acima de 200 *check-outs* (Fig. 53), as redes de médio porte, de 50 a 200 *check-outs* (Fig. 54) e as redes menores, até 50 *check-outs* (Fig. 55), e a comparação com os seus concorrentes, a empresa de conservas AG10 está na seguinte situação:

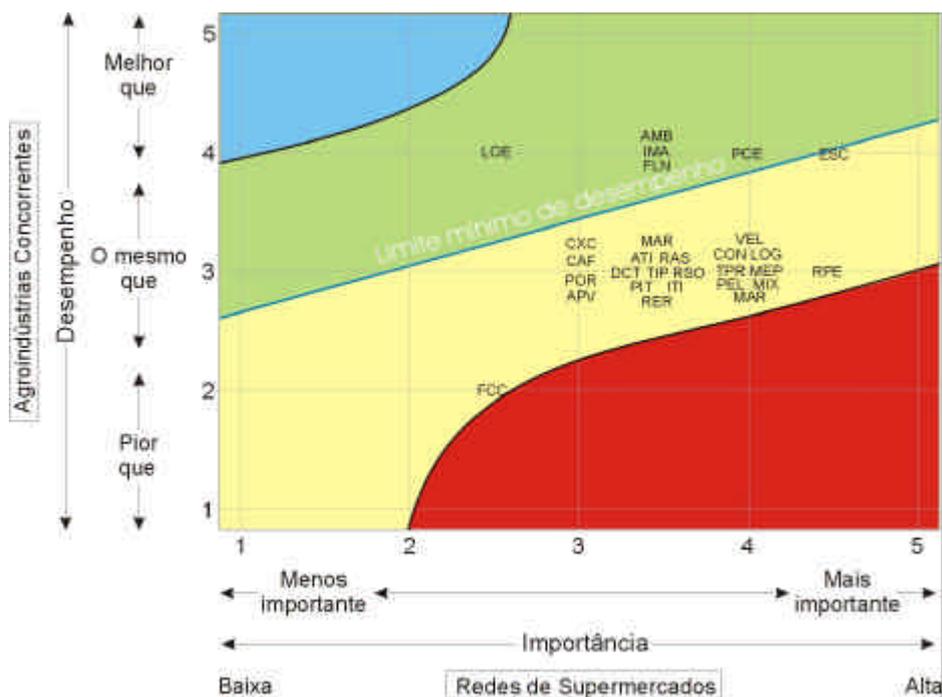


Figura 62 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG10 em relação às redes com mais de 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de Slack (2002) e informações das redes R1 e R2 e agroindústria AG10.

- a) Zona de ação urgente (vermelho) – na sua relação com as redes entre 50 e 200 *check-outs* (Figura 63), a empresa está nessa faixa nos seguintes critérios: a possibilidade de produzir com a marca dos clientes; o rigor nos prazos de entrega; a logística de distribuição; as condições de negociação dos contratos; a presença de equipes nas lojas; e o próprio porte. Nenhum critério se localiza na faixa de ação urgente, quando se faz a relação com as redes até 50 *check-outs* (Figura 64).
- b) Zona de melhoramento (amarelo) – nessa faixa se localizam a maioria dos critérios, tanto na relação com as grandes redes e também com as menores (Figuras 62, 63 e 64).
- c) Zona apropriada (verde) – na relação com as médias e grandes redes, apenas a imagem da marca; o padrão de qualidade; as ações de preservação ambiental; a frequência de lançamento de novos produtos e a localização estão na faixa apropriada (Figuras 62 e 63). Na relação com as pequenas redes, além dessas, pode-se incluir a escala e participação no mercado e a marca própria e a conexão *on-line* com os clientes, pouco valorizados por esse segmento (Figura 64).

Quanto ao estágio das ações estratégicas, na dimensão custo/eficiência, faz controle de custos sempre e, algumas vezes, consegue os melhores preços do mercado.

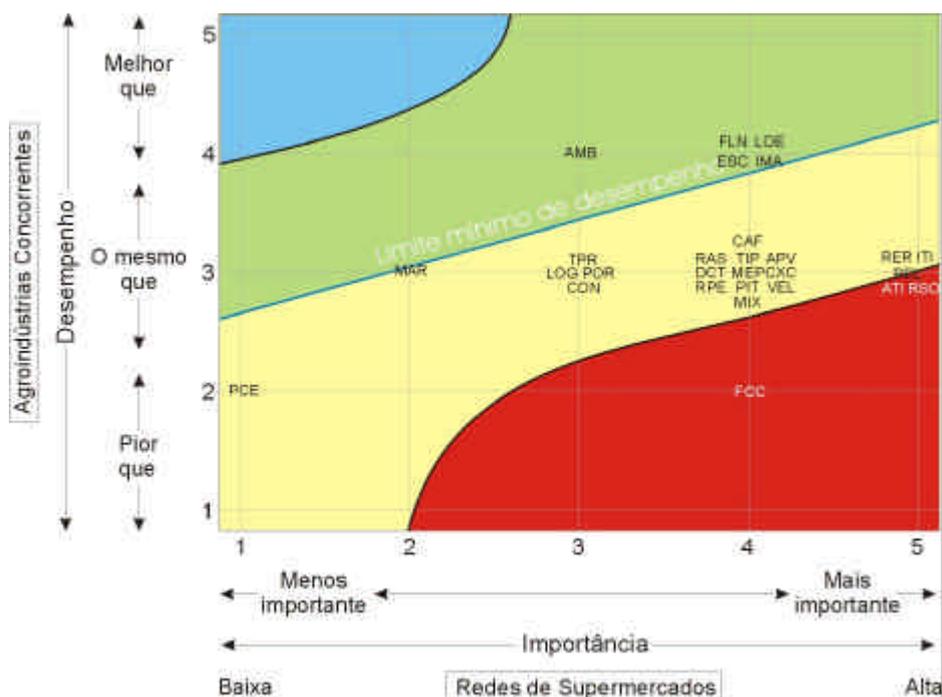


Figura 63 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG10 em relação a rede de 50 a 200 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de SLACK (2002) e informações da rede R3 e agroindústria AG10.

6.11.2 Análise da Gestão Estratégica dos Recursos, Capacitações e Competências Internas e Articulações Externas da Empresa AG10.

Em relação à gerência estratégica da organização: freqüentemente executa programas de qualidade; raramente aplica programas de capacitação aos seus fornecedores e, apenas algumas vezes, aos seus funcionários; contraditoriamente, afirma que o nível de integração com os seus fornecedores está em estágio avançado; coloca que a produção tem um papel importante na formulação da sua estratégia, assim como o planejamento participativo, da gerência ao chão de fábrica, embora o planejamento estratégico formal esteja apenas no estágio intermediário.

Quanto às alianças e parcerias, afirma que está num estágio intermediário em relação aos fornecedores (colocando em dúvida a afirmativa anterior) e estágio avançado em relação aos clientes. Raramente cria as condições, em termos de recursos e capacitações, não facilmente copiáveis pelos competidores e, apenas algumas vezes rearranja de modo rápido os seus recursos internos, contradizendo, mais uma vez, que em apenas um mês busca as

informações necessárias para decisões estratégicas da empresa, analisando, freqüentemente, mais de duas alternativas. Reconhece que possui baixa capacidade para explorar os recursos internos, com vistas a obter vantagens competitivas.

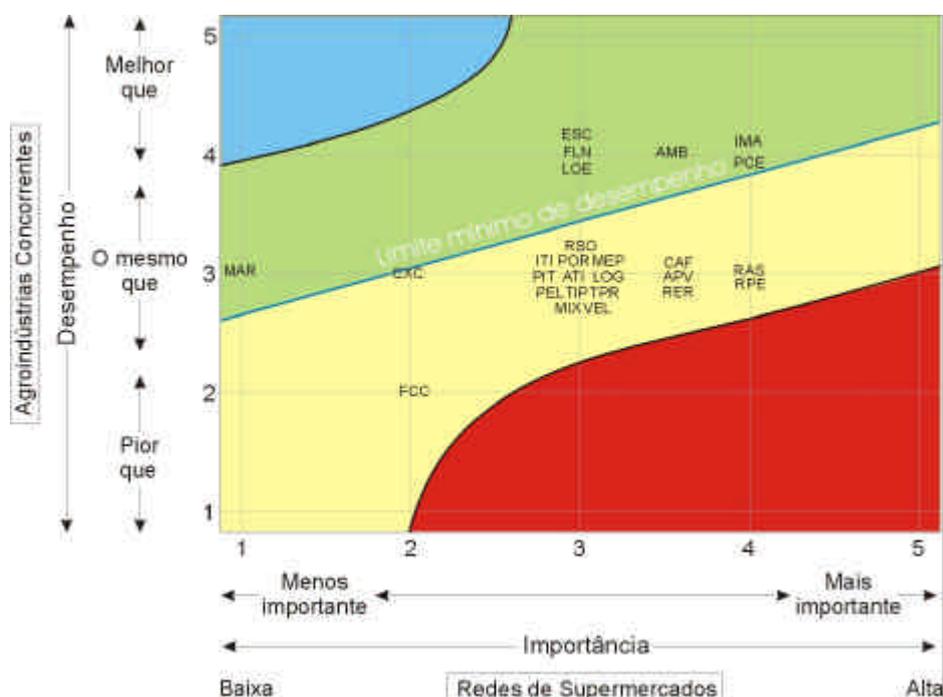


Figura 64 – Matriz “Importância x Desempenho” da empresa AG10 em relação às redes até 50 *check-outs*.

Fonte: Adaptada e elaborada pelo autor, a partir da matriz original de SLACK (2002) e informações das redes R4, R5, R6 e R7 e agroindústria AG10.

Na questão da inovação nos diversos setores, possui sistema informatizado para avaliação de dados internos, alimentados diariamente, assim como, freqüentemente, recebe informações dos seus clientes. Já na antecipação de novas práticas e rapidez na adoção de novas tecnologias, surge uma nova contradição, pois afirma que constantemente antecipa novas práticas e apenas algumas vezes adota rapidamente novas tecnologias. Quanto ao tempo necessário para mudanças em processos já existentes, necessita de um a dois meses para implantá-los.

O seu proprietário-gerente pondera que raramente os clientes solicitam novos produtos e que, nesse critério, não há ameaça crescente assim como de novos competidores no seu mercado. Não possui sistema de rastreabilidade, estando apenas no estágio inicial de busca de informações. Considera que possui informações precisas sobre as necessidades dos clientes, que conhece razoavelmente as ameaças existentes no setor ou mercado e conhece plenamente o desempenho dos principais concorrentes. Aí reside uma nova contradição dessa empresa.

É uma empresa de pequeno porte que, dado o caráter sazonal da matéria-prima e dos seus produtos, armazena estoques na entre safra, e sua ênfase estratégica tem sido basicamente a flexibilização da negociação, pelo atendimento rápido a pedidos não programados e a manutenção do padrão de qualidade dos seus produtos. Além disso, tem buscado melhorar suas capacitações internas e externas, ao participar do “SLP – Alimentos”, embora timidamente.

6.12 ANÁLISE DO CONJUNTO DAS EMPRESAS AGROINDUSTRIAIS

Na Figura 65 pode-se observar, comparativamente, o estágio das capacitações das empresas agroindustriais estudadas, à luz dos conceitos formulados por alguns dos autores utilizados na revisão de literatura, e sob o ponto de vista do modelo conceitual proposto.

Com relação à proatividade da área de produção (Figura 65 – coluna 2) na estratégia competitiva geral dos negócios das organizações pesquisadas, sob a ótica do modelo dos quatro estágios, desenvolvido por Wheelright e Hayes (1985), duas (02) empresas estariam no Estágio 1 (internamente neutra), sete (07) estariam no Estágio 2 (externamente neutra), e uma (01) no Estágio 3 (internamente apoiadora), ou seja, a maioria delas está procurando a paridade com os seus competidores, e há apenas uma (AG9) onde a área de produção vem desenvolvendo suporte para a estratégia de negócio da organização. No entanto, as empresas AG1, AG3, AG4 e AG8 estão criando as condições para passar ao Estágio 3, ou seja, estariam numa transição no sentido de as suas áreas de produção apoiarem estrategicamente os negócios dessas organizações.

Sob a ótica do modelo construído por Leonard-Barton (1994), sobre os três estágios das capacitações de acordo com sua importância estratégica (Figura 65 – coluna 3), seis empresas estão numa faixa de importância estratégica média (capacitações habilitadoras) e quatro com baixa importância estratégica (capacitações complementares). Para buscar o terceiro estágio (*core capabilities*), teriam que trabalhar simultaneamente a solução de problemas, maior integração entre os setores (internamente), a busca do conhecimento externo e a experimentação, com vistas à construção, reforço ou mudança das suas competências, de acordo com as transformações identificadas no ambiente competitivo. Nas duas últimas questões (busca do conhecimento externo ou novas tecnologias e experimentação) as empresas têm realizado ações típicas ou eventuais, carecendo de uma ação mais incisiva e contínua nesses aspectos que são imprescindíveis, do ponto de vista estratégico, e que estariam diretamente relacionados à dimensão “inovatividade”.

Empresas Agroindustriais	Proatividade da área de produção na estratégia competitiva da empresa Wheelright e Hayes (1985)	Estágio das capacitações de acordo com sua importância estratégica Leonard-Barton (1994)	Possui algum tipo de parceria	Participa em Sistema ou Arranjo Produtivo Local	Ênfase Estratégica	Opções estratégicas no modelo de Fernandez e Noël, adaptado por Fensterseifer (1998)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
AG1	Externamente neutra	Capacitações Habilitadoras	Sim	Não	Imagem e Flexibilidade	Crescimento
AG2	Internamente neutra	Cap. Complementares	Sim	Não	Negociação	Manutenção
AG3	Ext. neutra	Cap. Habilitadoras	Sim	Não	Imagem e Flexibilidade	Crescimento
AG4	Ext. neutra	Cap. Habilitadoras	Sim	Não	Imagem e Flexibilidade	Crescimento
AG5	Ext. neutra	Cap. Complementares	Sim	Não	Flexibilidade e imagem	Manutenção
AG6	Ext. neutra	Cap. Complementares	Sim	Não	Flexibilidade e Negociação	Manutenção
AG7	Ext. neutra	Cap. Complementares	Sim	Não	Imagem e Negociação	Crescimento
AG8	Ext. neutra	Cap. Habilitadoras	Sim	Não	Flexibilidade e Negociação	Crescimento
AG9	Int. apoiadora	Cap. Habilitadoras	Sim	Sim	Flexibilidade e Inovatividade	Crescimento
AG10	Int. neutra	Cap. Complementares	Não	Sim	Negociação	Manutenção

Figura 65 – Ênfase Estratégica das Empresas Agroindustriais Estudadas.

Fonte: pesquisa

Quanto a parcerias (Figura 65 – coluna 4), praticamente todas já as realizaram em algum momento ou estão realizando. Entretanto, são ações específicas para desenvolver algum tipo de produto ou atributo (aromas, condimentos, cremes, molhos, embutidos, *yogurtes*, alimentos pré-prontos, congelados, entre outros), ou novas embalagens, geralmente com laboratórios dos fornecedores e/ou alguma universidade do país ou exterior. Quatro delas (AG3, AG4, AG8 e AG9) já começam a ter um processo mais continuado de cooperação tecnológica e parcerias, visando ampliar o seu *mix* de produtos, e dinamizar a frequência de lançamento de novos produtos no mercado. As empresas AG1 e AG7, de menor porte, também estão conscientes dessa necessidade, embora reconheçam dificuldades na busca de parceiros para o desenvolvimento de novos produtos.

Em relação à participação em sistema ou arranjo produtivo local (Figura 65 – coluna 5), apenas duas iniciaram a sua participação em 1999, com a formação do “SLP – Alimentos”, tendo como pólo a cidade de Pelotas-RS. Aqui, neste ponto, reside o grande problema da maioria das empresas, pois somente a ação articulada e coordenada delas (que ampliaria as possibilidades de parcerias, consórcios, alianças e outras ações conjuntas), poderia viabilizar uma “ênfase estratégica” centrada na dimensão inovatividade que, conforme ilustrado ao longo deste trabalho, é fundamental para a sua inserção competitiva continuada nesse mercado, mas muito difícil de ser implementada pelas empresas de médio e pequeno porte (PMEs) de forma isolada, devido ao seu alto custo. Das dez empresas estudadas, apenas uma (AG9) tem tratado explicitamente a atitude inovativa como ênfase estratégica. Não por acaso, a grande maioria dos critérios competitivos dessa última estão na faixa apropriada na matriz “Importância x Desempenho” (Figuras 58 a 60).

A ação estratégica mais importante do SLP até o momento, foi a criação do Centro Gestor de Inovação (CGI), o qual coordena, orienta e reforça as iniciativas em busca de recursos aos projetos de pesquisa prioritários para os integrantes do sistema, além de otimizar a ação das diversas instituições de pesquisa da região, as quais, até então, desenvolviam ações isoladas e, muitas vezes, sobrepondo a utilização dos escassos recursos.

A caracterização da ênfase estratégica das empresas agroindustriais (Figura 65 – coluna 6), objetivo principal deste estudo, foi um trabalho bastante complexo pois, muitas vezes, havia contradições ou a ênfase não estava muito clara entre os diversos critérios que configuram as dimensões competitivas – negociação, flexibilidade, *dependability*, inovatividade e imagem –, consideradas no modelo conceitual. Neste ponto, o trabalho foi muito intenso junto aos empresários e gerentes entrevistados, uma vez que eles às vezes não

tenham muito clara a sua estratégia competitiva. Com as informações do questionário “C” e das entrevistas em profundidade foi possível identificar as ênfases estratégicas das empresas, embora, não raro, a linha ou fronteira que separa a ênfase em uma ou outra dimensão competitiva tenha sido muito tênue. Das dez empresas estudadas, quatro direcionam sua ênfase para a “imagem e flexibilidade” (AG1, AG3, AG4 e AG5), duas para a “flexibilidade e negociação” (AG6 e AG8), duas para a dimensão “negociação” (AG2 e AG10), uma para a “imagem e negociação” (AG7), e uma para a “flexibilidade e inovatividade” (AG9).

Evidentemente, todas as organizações pesquisadas valorizam a “imagem” de suas empresas e marcas, entretanto, especialmente aquelas que focam sua ênfase estratégica nesta dimensão apostam muito numa ação direta, junto aos clientes, por diversas formas de comunicação, além de trabalhos específicos junto aos consumidores finais. Essa linha direta entre os consumidores e o núcleo de decisão estratégica das empresas agroindustriais aparece no modelo conceitual (Figura 9).

De todas as empresas pesquisadas, a AG9 tem desenvolvido ações concretas para inovar as suas capacitações internas, nos campos da gestão, processos e produtos, além de fortalecer as capacitações externas, buscando parcerias e uma inserção bastante participativa na construção e consolidação do “SLP – Alimentos”. Não descuidando das demais dimensões competitivas, sua ênfase tem sido a flexibilidade e a inovatividade, orientando sua ação estratégica para a sustentação competitiva no mercado.

Na seqüência, aparecem a AG3 e AG4 com forte destaque na imagem e flexibilidade de suas empresas. Pelo seu caráter cooperativo, apostam na responsabilidade social, origem e qualidade dos seus produtos como forte apelo para a consolidação de suas imagens no mercado. Possuem uma longa tradição na industrialização de alimentos e estariam próximas de alcançar plenamente o conceito de *dependability*. Quanto à inovação, desenvolvem projetos específicos em parceria com fornecedores e, portanto, ainda não se constitui em ênfase estratégica, embora se trate de organizações com firme orientação para a sua sustentabilidade no mercado.

As empresas AG1e AG5, também com ênfase na imagem e flexibilidade, e AG6 e AG8, na flexibilidade e negociação, caminham na direção do exercício pleno da *dependability*, com muito bom conceito no mercado dos seus produtos tradicionais, mas ainda não desenvolvem ações continuadas na dimensão inovatividade, especialmente as AG5 e a AG6, com problemas no lançamento de novos produtos e a conseqüente ampliação do seu *mix*, além de estes terem características de *commodities*.

A AG1 está procurando manter a paridade com os seus principais concorrentes, e a área de produção está desenvolvendo ações de suporte para a estratégia de negócio do frigorífico, necessária e fundamental para a consolidação de sua imagem no mercado e como estratégia competitiva de longo prazo. Além disso, a flexibilidade especialmente de entrega, se constitui em outra ênfase estratégica da empresa.

As três questões que fazem o diferencial da empresa AG5 são a logística de entrega dos seus produtos, a escala da sua produção e a forte imposição da imagem da sua marca. Em seu conjunto, esses três critérios têm assegurado a fidelidade dos clientes, caracterizando suas ênfases estratégicas pela flexibilidade, especialmente de volume e entrega e confiabilidade da sua imagem.

A AG6 é tradicional no mercado onde atua, cujos produtos principais apresentam características de *commodities*, e tem centrado sua ênfase na negociação e, eventualmente, flexibilidade de volume e entrega, mas não de *mix* de produtos. Essa empresa está claramente num estágio de “manutenção” de sua participação no mercado, o que pode comprometer o seu desempenho futuro. Está passando por um processo de reorganização da sua gestão administrativa e da produção, buscando adequar custos.

A AG7 é a mais nova dentre as empresas agroindustriais estudadas e, por isso, focaliza sua estratégia na negociação e na consolidação da imagem de marca no mercado. Como os seus produtos também têm características de *commodities*, trabalha muito o critério padrão de qualidade além de desenvolver ações diretas junto aos consumidores, caminhando também na busca do conceito pleno de *dependability*. No caso da negociação, fez uma clara opção de “pulverizar” a sua carteira de clientes, procurando fugir da dependência de grandes redes de supermercados. Tem buscado ampliar o seu *mix* de produtos através de parcerias, estratégia que não deu bons resultados até o momento. Em decorrência disso, está com problemas no campo da inovatividade.

A AG8 entende que a dimensão negociação é importante como estratégia competitiva para a abertura de novos mercados. Utiliza bonificações e degustação nos pontos de venda, visitas à fábrica e depoimentos e referências de clientes já fidelizados pela empresa, procurando criar um clima de absoluta transparência nas relações comerciais. A negociação juntamente com a flexibilidade quanto ao tamanho e tipos de embalagens e a boa estrutura de logística, para a entrega, constiuem as suas ênfases estratégicas.

As empresas AG2 e AG10, de menor porte entre as estudadas, têm seu foco voltado para a dimensão negociação. A AG2 tem procurado estabelecer parcerias com pequenas redes de supermercados e casas de carnes e conveniências, para atendimento exclusivo, o que tem permitido manter relativamente estável o seu negócio, concorrendo basicamente pelo critério preço e padrão de qualidade dentro das especificações. A AG10, da área de compotas e conservas, também ainda centra na negociação a sua ênfase estratégica, mas tem buscado melhorar suas capacitações internas e externas, ao participar do “SLP – Alimentos”, embora timidamente.

Pode-se afirmar, também, que a maioria das empresas tem fragilidades nas capacitações externas, ao não construírem relações sinérgicas duradouras que poderiam resolver problemas de escala (no caso das pequenas), reforçar uma atitude inovativa nos aspectos de gestão, processos e produtos, além de ações coordenadas de políticas de desenvolvimento, promoção e exportação para o setor agroindustrial. Estas ações ampliariam a capacidade de crescimento com sustentabilidade competitiva, nos termos da tipologia de opções estratégicas, proposta por Fernandez e Noël (1994), adaptada por Fensterseifer (1998), e incluída no modelo conceitual. Dentre elas, seis estão desenvolvendo ações e sinais claros de crescimento, e quatro encontram-se em manutenção da sua produção e mercado (Figura 65 – coluna 7). Nenhuma empresa está migrando ou passando por um processo de desengajamento, em relação as suas atividades atuais.

7 CONCLUSÃO

Considerando a grande importância atribuída à maioria dos critérios competitivos pelas redes supermercadistas, torna-se difícil a tarefa das empresas agroindustriais de delimitarem com precisão os principais direcionadores de competitividade e, em consequência, a sua ênfase estratégica. Entretanto, despontam nos três grupos (grandes, médias e pequenas redes) o padrão de qualidade dos produtos conforme especificações e o rigor e rapidez nos prazos de entrega. Esses critérios aparecem com máxima ou muita importância nos três grupos e, por isso, devem estar no topo da lista de preocupações dos fornecedores de alimentos industrializados. A escala de produção também é muito valorizada pelas grandes redes, e isso deve trazer uma preocupação às pequenas e médias empresas agroindustriais, se quiserem continuar fornecendo seus produtos para este segmento. Como era de se esperar, para as condições de negociação, as redes de pequeno porte atribuem importância máxima, trazendo junto os critérios que exercem influência sobre essa dimensão, como os melhores preços e prazos, por exemplo. Nas grandes redes desponta também como critério importante na escolha dos seus fornecedores, a possibilidade dos mesmos produzirem parcela da sua produção com a marca própria da rede.

Na seqüência, e constituindo-se em referências importantes para as decisões estratégicas das empresas agroindustriais, aparecem a resposta rápida a pedidos não programados, lançamento de novos produtos e ampliação do seu *mix*, a responsabilidade social e as questões ambientais, a presença de equipes nas lojas, o acompanhamento dos avanços nas comunicações e informática e a atitude de cooperação nas promoções e abertura de novas lojas. Todos são critérios que devem estar no centro das atenções dos formuladores de estratégias das empresas agroindustriais, do ponto de vista dos seus clientes, as redes supermercadistas.

Ao organizar as questões e as discussões à luz das cinco dimensões – negociação, flexibilidade, *dependability*, inovatividade e imagem – que se constituíram na base conceitual das ênfases estratégicas, foi possível, através do cruzamento e checagem das muitas informações recolhidas, estabelecer o caminho percorrido por cada organização.

Ao observar as matrizes “Importância x Desempenho”, pode-se perceber que a maioria dos critérios competitivos que constituem o núcleo da dimensão competitiva **negociação** estaria numa zona de ação urgente ou zona de melhoramento. Embora reconheçam que, em última análise, essa dimensão é decisiva para a concretização das transações, as empresas agroindustriais trabalham com muita cautela e procuram enfatizar outras dimensões competitivas, que busquem fortalecer atributos que possam ser decisivos na concretização dos negócios com as redes supermercadistas.

Do ponto de vista estratégico para a empresa fornecedora, essa não é uma dimensão interessante, pois no médio e longo prazos, ao centrar sua estratégia nos critérios que compõem essa dimensão, necessariamente deverá praticar os menores preços do mercado e, provavelmente, estará sempre numa posição “defensiva” em função do forte poder de barganha das redes supermercadistas. Essa é uma dimensão importante quando se trata de *commodities*, onde existe poucas possibilidades de diferenciação dos produtos e, nesse caso, a relação custo de produção e preço final do produto, é decisiva para a viabilidade do negócio. As empresas agroindustriais estudadas comercializam uma série de produtos com características de *commodities*, entretanto, no conjunto dos produtos e serviços ofertados, possuem uma série de alternativas de agregação de valor e, em consequência, podem ampliar as suas possibilidades de trajetórias estratégicas.

Com relação aos preços finais dos seus produtos, por exemplo, dentre as dez estudadas, nove estariam numa zona de ação urgente ou melhoramento, assim como também as condições de negociação, especialmente concessões de prazos e bonificações, onde oito estariam nessa situação. Com exceção das empresas AG2 e AG10, as demais foram quase unânimes em descartar essa dimensão competitiva como ênfase estratégica “principal” dos seus negócios, dado o grande poder de barganha das redes de grande porte. Praticamente todas entendem que devem reforçar as “outras” dimensões competitivas para fortalecerem os seus argumentos na negociação dos contratos.

Ainda no processo de negociação, algumas admitem adaptar embalagens, quantidades ou formas de apresentação dos seus produtos, especialmente quando estão buscando novos mercados, contudo, estas já seriam questões mais adequadas à dimensão “flexibilidade”.

Quanto à possibilidade de embalar os produtos com a marca dos clientes (marca própria), critério incluído na dimensão “negociação” e bastante valorizado pelas grandes redes, algumas agroindústrias já estão operando, especialmente aquelas que têm alguma capacidade ociosa, e buscam ampliar as suas opções de ofertas aos clientes e a sua

conseqüente fidelização. Entretanto, as organizações estudadas têm objetivos de fixarem as suas próprias marcas no mercado, o que coloca um “dilema estratégico” permanente para as mesmas, ou seja, o risco de, em médio e longo prazo, ir fortalecendo a marca do cliente em detrimento da sua.

As marcas próprias (das redes supermercadistas) começam a ampliar os seus espaços ao longo das gôndolas e pontas de gôndolas, e em alguns casos corredores inteiros, rivalizando em preços com as marcas tradicionais das agroindústrias e marcas líderes, numa estratégia bem executada pelas grandes redes que, ao oferecerem um padrão de qualidade semelhante ou muito próximo das marcas tradicionais, acabam induzindo os consumidores a migrarem para a marca da rede.

A maior parte dos fornecedores de produtos com marcas próprias das redes supermercadistas no Brasil é de empresas regionais de pequeno e médio porte. São as que não optaram por construir as suas marcas e, nesse sentido, focam todo o seu esforço estratégico na linha de produção e manutenção do seu padrão de qualidade, eliminando uma série de custos, como departamentos de compra e venda, despesas com *marketing*, embalagens, *design* etc. Assim, podem dedicar todas as suas competências na linha de produção, trabalhando melhor a composição de custos com o parceiro, pois, em grande medida, quem fornece a matéria-prima para a transformação é o próprio cliente. Essas, praticamente, entregam os seus produtos para as grandes redes, como se fossem *commodities*.

No entanto, esse não é o caso das agroindústrias pesquisadas, que têm o objetivo de consolidarem as suas marcas no mercado. Nesse sentido, a capacidade de inovação das empresas agroindustriais será fundamental para buscar alternativas, como oferecer produtos diferenciados, com atributos que sejam percebidos e valorizados pelos consumidores, utilização de embalagens de qualidade e *design* criativo, contendo mais informações e com maior atratividade e praticidade – já que a maioria dos produtos das marcas próprias das redes brasileiras, possuem embalagens simples e padronizadas –, além de reforços nos pontos de venda e prospecção de novos mercados. Além disso, como já acontece nos países europeus, onde as marcas próprias de redes são bastante valorizadas, é muito provável que aqui também as embalagens das marcas próprias comecem a se diversificar e sofisticar, ampliando ainda mais a sua capacidade competitiva frente às marcas tradicionais.

Quanto à ênfase estratégica na dimensão **flexibilidade**, na maioria dos critérios competitivos que a compõem, as empresas agroindustriais estão na faixa apropriada ou de melhoramento. Com exceção das duas que trabalham exclusivamente com carnes, as demais,

normalmente (em virtude da sazonalidade das suas matérias-primas) acabam armazenando grandes estoques, os quais resolvem (em parte) duas questões importantes, que são a flexibilidade de volume e pedidos não programados e de rapidez de entrega. Além disso, embora de porte médio ou pequeno, trabalham com alguma capacidade ociosa, para atender pedidos não programados e/ou demandas em datas especiais.

Sete empresas estudadas tem problemas relativos à escala, que as colocam numa encruzilhada de decisão estratégica importante, se optarem por uma ação arrojada de ampliar o abastecimento às grandes redes, o que poderia significar um aumento da sua participação no mercado. Parte delas têm resolvido esta situação, apostando na forte imagem regional das suas marcas junto aos consumidores, fazendo com que os mesmos insistam (nas comunicações junto aos frentes de caixas – *check-outs*) na inclusão de certos produtos nas grandes redes, as quais, excepcionalmente, acabam abrindo espaço para esses produtos nas suas lojas da região, embora esses fornecedores não tenham escala para abastecer todas as lojas da rede.

Entretanto esta é uma situação de curto prazo e que os próprios empresários locais reconhecem não ter certeza até quando as redes de grande porte vão continuar abrindo estas exceções. Por enquanto, dada a forte inserção de alguns produtos de agroindústrias locais na mente e na cesta de compras dos consumidores regionais – que os “exigem” por ocasião dos *check-outs* – o problema é contornado caso a caso, em negociações difíceis, considerando as grandes diferenças estruturais e de poder entre os agentes das empresas locais e os das redes de grande porte.

Aqui estabelece-se outro dilema estratégico de difícil resolução por parte dos empresários das agroindústrias estudadas. Se ampliam a sua participação nas redes de grande porte, dado o seu tamanho, comercializariam um percentual elevado de sua produção com estas, comprometendo as suas estratégias de não dependência de um único cliente. Por outro lado, se ficam ausentes dessas redes, perdem espaço de visualização de suas marcas e de consolidarem seus produtos frente aos concorrentes maiores e correm risco de estagnação e/ou diminuição progressiva de sua participação no mercado de alimentos industrializados, e até mesmo da sua extinção.

As possibilidades de alianças estratégicas com outras empresas do setor, com o objetivo de ampliar escala e participação no mercado atual ou buscar novos mercados e desenvolver novos produtos, têm sido analisadas pelos empresários e, no médio e longo prazo, pode ser uma saída para as organizações de pequeno e médio porte. Conforme

Fensterseifer (2000), a cooperação orientada pela estratégia competitiva é praticamente um imperativo para as PMEs no terceiro milênio.

Em relação à flexibilidade de *mix* de produtos, seis estariam nas faixas de melhoramento ou ação urgente, o que remete para a dimensão “inovatividade”, principal “gargalo estratégico” das mesmas. Embora a frequência de lançamento de novos produtos seja razoável, seu foco ainda está mais direcionado para o atendimento de pedidos especiais dos clientes, promovendo alterações na forma, volume e apresentação das embalagens, e não propriamente “novos” produtos que ampliem a sua variedade de *mix*.

Algumas delas têm resolvido, em parte, a questão da ampliação do seu *mix* de produtos estabelecendo parcerias específicas, naquelas linhas onde não possuem a competência necessária para produzi-los. Entretanto, são estratégias não consolidadas, em função de problemas na manutenção do padrão de qualidade, e dificuldades de monitoramento do processo produtivo, geralmente acompanhados à distância.

Nos critérios reunidos sob o conceito de *dependability* as empresas agroindustriais, em sua maioria, se encontram na zona de melhoramento, especialmente o rigor nos prazos de entrega e a resolução rápida dos problemas (imediatamente após serem detectados), com a falta de equipes nas lojas, a reposição de perdas e a assistência pós-venda.

Quanto ao padrão de qualidade conforme especificações, quatro estariam na faixa de melhoramento e seis na faixa apropriada. Este padrão, para atingir níveis aceitáveis e, principalmente, confiáveis, depende, em grande medida, de uma maior articulação e integração junto aos fornecedores, da implantação de sistemas de rastreabilidade e da capacitação permanente dos recursos humanos envolvidos no processo, em cujos critérios elas ainda deixam muito a desejar.

Os empresários e gerentes reconhecem que a organização que consiga atender plenamente os critérios que configuram o estágio pleno de “*dependability*” como ênfase estratégica, consolida a sua imagem de confiabilidade no mercado para os “produtos e serviços tradicionais”, embora não seja suficiente para a sua sustentação prolongada, a qual necessita do apoio decisivo da “atitude inovativa” em todos os setores da organização.

A ênfase na dimensão **inovatividade**, na visão de praticamente todos os autores referenciados no estudo, é central para apoiar as estratégias de sustentabilidade de longo prazo buscado pelas empresas nesse mercado altamente competitivo e, em grande medida, reconhecido pelos gestores das empresas estudadas.

No entanto, em relação aos critérios que constituem o núcleo dessa dimensão, quase todas estão numa zona de ação urgente ou de melhoramento. Com exceção de uma delas, a AG9 – que tem realizado, além da modernização interna do seu parque produtivo, uma série de iniciativas de ação articulada e/ou integrada com outras organizações e instituições do setor – aqui estão as principais fragilidades e contradições das suas ações estratégicas.

Como não possuem departamentos ou áreas específicas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e tampouco recursos para ações mais ousadas nessa área, a maioria das empresas tem estabelecido parcerias específicas (com fornecedores, clientes, universidades ou institutos de pesquisas), para o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos, novas embalagens etc. Entretanto, essas ações quase sempre são tópicas ou sob encomenda, e não dentro de uma estratégia mais ampla de cooperação tecnológica permanente entre os agentes.

A participação em arranjos ou sistemas produtivos locais, possibilitaria uma série de ações de cooperação em seus diversos formatos (parcerias, consórcios, alianças estratégicas etc.) e seguramente viabilizaria e sustentaria em médio e longo prazo, iniciativas de caráter inovador em produtos, serviços ou mesmo gestão de processos. Entretanto, ainda há uma baixa integração nas cadeias produtivas às quais pertencem, pois a maioria não está sequer integrada com os seus fornecedores diretos de matérias-primas, ou estão apenas no estágio inicial ou de forma parcial.

Pelas reflexões que fizeram sobre suas próprias organizações, por ocasião da aplicação dos questionários e das entrevistas, os empresários admitem que precisam agir rápido no sentido de criar as condições para que suas empresas possam ter uma atitude mais criativa no mercado em que atuam, ou seja, agregarem “**novos valores percebíveis**” pelos clientes e consumidores. Reconhecem, também, que até agora suas ações foram mais direcionadas para a manutenção e consolidação de “**valores já conhecidos**” pelos seus clientes e consumidores, ou seja, questões importantes na avaliação dos mesmos, mas não suficientes como estratégias competitivas de longo curso. Utilizando os conceitos de Hill (1985; 1992), seriam critérios apenas “qualificadores” e não “ganhadores de pedido”.

Quanto à **imagem**, as empresas têm apostado muito nos critérios que configuram essa dimensão competitiva. Como já atuam há muito tempo no mercado de alimentos industrializados, consolidando algumas de suas marcas junto aos clientes e consumidores, as empresas pesquisadas entendem que este talvez seja o seu grande patrimônio, construído ao longo dos anos com muitas dificuldades, pois, em sua maioria, começaram com a própria família e lentamente foram profissionalizando os seus negócios.

Embora não constituam um sistema ou arranjo produtivo local ou regional, nos termos dos avanços já registrados em outros países, essas empresas (que trabalham individualmente, com exceção das duas cooperativas) acabam incorporando algumas questões pontuais que, nas experiências desses países (como no norte da Itália, por exemplo) foram construídas de forma articulada ou de cooperação em parcerias, consórcios, cooperativas etc. Questões como a valorização dos agentes e produtos “locais”, a criação de empregos e do retorno de investimentos para a região, a responsabilidade social da organização, as ações de preservação do meio ambiente, participação em eventos etc., são freqüentemente utilizados, como argumentos fortes junto aos clientes e consumidores dos seus produtos e serviços.

Igualmente, junto aos fornecedores têm sido usados argumentos convincentes de apelo ao desenvolvimento regional, especialmente a fidelidade dos mesmos em momentos de crise ou escassez de matéria-prima para as suas empresas, as quais retribuem essa fidelidade nos momentos de excesso de oferta de matéria-prima, quando, normalmente, aparecem os fornecedores “oportunistas”, estabelecendo uma espécie de parceria informal, mas com forte inserção cultural nessas organizações.

A ênfase na imagem das empresas e de suas marcas ficou mais clara por ocasião das entrevistas em profundidade, ao mesmo tempo em que os empresários reconhecem que precisam percorrer um longo caminho, especialmente nos campos da inovação e da *dependability* para consolidarem suas estratégias competitivas de forma duradoura.

Todo o procedimento de pesquisa motivou os empresários a pensarem as suas organizações no médio e longo prazo e ficarem atentos para as profundas mudanças que estão ocorrendo no ambiente dos negócios agroalimentares. O fato de eles pararem para pensar as suas empresas frente aos concorrentes em cada critério competitivo, associado ao nível de valorização de cada um por parte da rede supermercadista, despertou nos empresários e gerentes uma atitude mais incisiva voltada para as questões da sustentabilidade competitiva das suas organizações, o que remete para o desenvolvimento de ações direcionadas para o aprimoramento dos seus recursos e capacitações estratégicas. Foi um processo rico, porque – na própria ação de responder os questionários e também nas longas entrevistas com os empresários e gerentes – acabou transformando-se num exercício de reflexão para melhorar e explicitar o pensamento estratégico, não muito usual em empresas deste porte.

Apesar de as empresas estudadas estarem relativamente consolidadas no seu ambiente de negócios, trabalhando principalmente três dimensões competitivas – flexibilidade, imagem e negociação - e mantendo as capacidades atuais podem chegar ao estágio *dependability*,

profissionalizando e estabelecendo rotinas em aspectos básicos de gestão. Por outro lado, têm um longo caminho a percorrer em duas direções fundamentais para a sua sobrevivência no longo prazo, ou seja, ganhos de escala e inovação. Para isso é necessário o desenvolvimento de novas competências, intra e inter organizacionais, especialmente a capacidade de articulação e cooperação nas suas respectivas cadeias produtivas, ações até aqui muito tímidas por parte dessas empresas.

O modelo proposto para a identificação das dimensões e critérios competitivos mais valorizados pela rede supermercadista, a análise do estágio competitivo das capacitações internas e externas das empresas agroindustriais e a identificação e caracterização das suas “ênfases estratégicas”, mostrou-se pertinente para a orientação do estudo, constituindo-se numa contribuição metodológica e analítica importante para o estudo de casos de estratégia de produção em empresas de pequeno e médio porte. Este modelo procurou fazer a “costura” entre abordagens que privilegiam as questões externas como determinantes das estratégias das organizações, com aspectos que dão ênfase aos aspectos internos das empresas, além de utilizar, com adaptações, abordagens não usuais nas pesquisas do setor agroalimentar.

No entanto o modelo pode ser melhorado. Por exemplo, a organização dos critérios competitivos em torno de cinco dimensões (que caracterizaram as ênfases estratégicas), pode ser ampliado para uma sexta dimensão que explicita mais as questões relacionadas às competências externas. Estas, embora consideradas em alguma medida nas dimensões “inovatividade” e “negociação”, poderiam ser acrescidas de outros critérios não considerados no estudo, e analisadas de forma mais exaustiva e aprofundada, se estivessem reunidas sob uma outra dimensão, cujo conceito ou denominação melhor caracterizasse os critérios e as atividades desenvolvidas pela empresa de forma articulada com outros agentes econômicos, seja com seus fornecedores, clientes, concorrentes ou outras instituições, públicas ou privadas. Uma outra limitação do estudo foi a não inclusão de critérios que fogem da autonomia das empresas agroindustriais, e que podem ser importantes para a competitividade das mesmas, individual ou coletivamente.

Este estudo foi realizado com empresas de médio e pequeno porte (PMEs) de quatro diferentes ramos de produtos agroindustriais e que atuam em uma mesma região, pois o objetivo era identificar as diferentes “ênfases” nas estratégias competitivas dessas organizações, frente aos seus principais clientes, as redes supermercadistas. Como novos estudos para avançar o conhecimento no campo da gestão estratégica dessas organizações, se poderia sugerir: pesquisa semelhante somente com empresas do mesmo ramo agroalimentar

(exemplo só carnes e derivados, ou vinhos, ou leite e derivados, etc.) e ampliando a amostra para outras regiões, buscando identificar diferenças estratégicas entre empresas e entre conjuntos de empresas de diferentes regiões; trabalhar com um número maior de empresas, agrupando-as em blocos mais ou menos homogêneos, de acordo com alguns critérios pré-estabelecidos ; outra pesquisa buscando informações também nos consumidores e não só nos clientes (redes supermercadistas), pois critérios muito valorizados pelos clientes finais, poderiam ser utilizados como recursos estratégicos das empresas agroindustriais nas suas relações comerciais com as redes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA. **O mercado brasileiro de alimentos industrializados: produção e demanda, situação atual e perspectivas**". São Paulo: depto. Econômico, 2001.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York: Dow Jones-Irwin, 1971.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARROW, K. The economic implications of learning by doing. **Review of Economic Studies**, v. 29, n. 80, 1962, p. 155-73.

BAIN, J. S. **Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries**. Cambridge: Harvard University, 1962.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, S. B. (org.) **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional** – São Paulo: Atlas, 1999.

BARNEY, J. Firm resources and the theory of competitive advantage. **Journal of Management**, 17, p. 99-120, 1991.

BARTLETT, C. A. e GHOSHAL, S. Formando estrutura nas mentes dos gerentes. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **‘O processo da Estratégia’** – trad. James Sunderland Cook, 3ª edição – Porto Alegre-RS: Bookman, 2001.

BATALHA, Mário O. (coord.) **A Maricultura no Estado de São Paulo**. 1ª edição. São Paulo: SEBRAE, GEPAI, GENAQUÍ, 2002.

BATALHA, Mário O. (coord.) **Modelo de consumo alimentar: aplicações à realidade brasileira**. São Carlos-SP: GEPAI/UFSCar, 2002a.

BELIK, W. **Muito Além da porteira: mudanças nas formas de coordenação da cadeia agroalimentar no Brasil**. Campinas: Unicamp/IE, 1999.

BERNARDES, E. S. “**Configuração internacional da atividade produtiva: estudo de caso em uma montadora de carrocerias para ônibus**”. Dissertação de mestrado. Porto Alegre-RS: PPGA/EA/UFRGS, 2000.

BETTIS, R. A. e HITT, M. A. The new competitive landscape. **Strategic Management Journal**, Vol. 16, p. 7-19, 1995.

BLACK, J. A. e BOAL, K. B. Strategic Resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, vol. 15, 1994.

BLECHER, N. & REBOUÇAS, L. “A ditadura do varejo”. Revista **EXAME** – Edição 768; ano 36; nº 12 – junho/2002. Edição quinzenal. São Paulo. Páginas 44 – 58.

BLECHER, Nelson. “Eu tenho a força”: o varejo desponta como o poder hegemônico nos negócios. Reportagem publicada na revista **EXAME** de 12 de junho de 2002. Edição 768; ano 36 – nº 12. Páginas 53-55.

BOYER, R. **Histoire des techniques et théories économiques**. Paris: CEPREMAP, 1989.

BURREL, G. & MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: elements of the sociology of corporate life**. London: Heinemann, 1979.

CASAROTTO FILHO, N. & PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASAROTTO FILHO, N. Sviluppo e Piccola Impresa: politiche e strumenti per la promozione delle piccole e medie imprese. **Relatório do Forum Italo-Latino Americano**. Verona-Itália, 2000.

CASTELLS, M. **A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura**. Volume 1- A Sociedade em Rede (Trad. Roneide V. Majer) – São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTILHOS, C. C. Sistemas Locais de Produção do RS: reflexões sobre seus limites e possibilidades enquanto política pública. In: CASTILHOS, C. C. (Coord.) **Programa de apoio aos Sistemas Locais de Produção: a construção de uma política pública no RS**. Porto Alegre: FEE; SEDAI, p. 49-64, 2002.

CAVES, R. E. International corporation: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, 38, p. 1-27, 1971.

CAVES, R. E. e PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **Quarterly Journal of Economics**, 91, p. 241-262, 1977.

CHANDLER, A. Scale and scope. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1990.

CHILD, J. Strategy choice in the analysis of action, structure organizations and environment: retrospect and prospect. **Organizations Studies**, 18/1, p. 43-76, 1997.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. (org. da ed. original); CALDAS, M.; FACHIN, R. e FISCHER, T. (org. da ed. brasileira); **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. v. 01 – São Paulo: Atlas, 1999.

COASE, R. "The Nature of the Firm" (1937). Williamson, O. e e Winter, S. G. (eds.). **The Nature of the Firm**. Origins, Evolution and Development. Oxford, Oxford University Press, 1993.

COLLIS, D. J. e MONTGOMERY, C. A. Competindo com base em recursos: estratégia na década de 1990. In: **Estratégia Corporativa** (on Corporate Strategy) / Harvard Business Review; trad. Afonso C. da C. Serra – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONCEIÇÃO, O. A. C. A centralidade do conceito de inovação no processo de mudança estrutural. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.21, n.2, p.58-76, 2000.

CORBETT, C. e WASSENHOVE, L. V. Trade-offs? What trade-offs? Competence and competitiveness in manufacturing strategy. **California Management Review**, Berkeley, v. 35; n° 4; p. 107-122, 1993.

D'AVENI, R.A. **Hypercompetition**. New York: Free Press, 1994.

DIERIKX, I. e COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, 35, 12 p. 1504-1513, 1989.

DOSI, G. The Nature of the Innovative Process. In: DOSI, G.; *et al.* (eds.). **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988.

DOSI, G. Perspectives on evolutionary theory. **Science and Public Policy**, v. 18, n. 6, p. 353-361, 1991.

DOSI, G. e FREEMAN, C. **The diversity of development patterns**: on the processes of catching-up, forging ahead, and falling behind. Varena (International Economic Association, congress), 1992.

DOSI, G.; TEECE, D.; WINTER, S. Towards a theory of corporate coherence: preliminary remarks. In: DOSI, G. *et al.* eds. **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Oxford University, 1992.

DUNNING, J. **Alliance capitalism and global business**. Londres: Routledge, 1997.

EXAME. São Paulo: Edição 768, ano 36, junho de 2002.

FARINA, Elizabeth (Coord.) **Estudos de Caso em Agribusiness** – São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997.

FARINA, Elizabeth. Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M. F. (org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares** – São Paulo: Pioneira, 2000.

FENSTERSEIFER, J.E.; DRUVOT, H.; TIBERGHIEU, R. e ULHARUZO, C. O papel das redes de cooperação na política tecnológica das pequenas e médias empresas. In: **XXI ENANPAD**, Angra dos Reis-RJ, 1997.

FENSTERSEIFER, J. E. **A configuração Internacional da Atividade Produtiva e as Opções Estratégicas das Empresas Brasileiras**: Um Enfoque de Estratégia de Produção. Porto Alegre: Projeto de Pesquisa **CNPq**, 1998.

FENSTERSEIFER, Jaime E. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **Read Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, UFRGS/EA/PPGA. Edição 15, nº 3, v. 6, 2000.

FERNANDEZ, G. e NOËL, A. Mondialisation et Strategies. **Revue Internationale PME**, vol. 6, nºs 3-4, 1994.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. & HAGUENAUER, L. **Made in Brazil.**: desafios competitivos para a indústria – Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

FLEURY, Maria Tereza Leme. & OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. “**Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria T. L. & FLEURY, Afonso. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FONTENELE, A M. “De Mason e seus estudos de casos à firma, jogando em um contexto estratégico: uma história do progresso nas teorias da organização industrial”. In: **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v.21, n.2, p.58-76, 2000.

FREEMAN, C. e PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behavior. In: DOSI, G. et al (eds.). **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter, 1988.

FREEMAN, C. **History, Co-evolution and Economic Growth**. Áustria: IIASA, 1995.

FREEMAN, C. **Innovation Systems: city-state, national, continental and sub-national**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, Nota Técnica 02, 44 p., 1998.

FURLANETTO, E. L. e ZAWISLAK, P. A. Coordenação pela cadeia produtiva: uma alternativa ao mercado e à hierarquia. Florianópolis: **XXIV ENANPAD**, 2000.

FURLANETTO, E. L. **Formação das estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos**: estudos de caso em cinco empresas gaúchas. Tese de Doutorado. Porto Alegre: PPGA/EA/UFRGS, 2002.

GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. **Harvard Business Review**, July-August, 1993. P. 78-91.

GERWIN, D. Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. **Management Science**, v. 39, nº 4, April de 1993. P. 395-410.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GHEMAWAT, P. e PISANO, G. Construindo e Sustentando o Sucesso. In: GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOOLD, M. e CAMPBELL, A. A busca desesperada pela sinergia. In: **Estratégia Corporativa** (on Corporate Strategy) / Harvard Business Review; trad. Afonso C. da C. Serra – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GRACIOSO, F. e NAJJAR, E. R. **Desenvolvimento de marcas próprias no Brasil** – A experiência do Grupo Pão de Açúcar (Companhia Brasileira de Distribuição). São Paulo: ESPM/EXAME, 2002.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, novembro, 1985.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, 17, p. 109-122, 1996.

HAGUENAUER, L. et. al. Competição e Internacionalização na Indústria Brasileira. In: BAUMANN, R. (org.) **O Brasil e a Economia Global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HALL, R. H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciencia y Sociedad**; v. XV; n. 4, out-dez, 1990.

HILL, T. J. **Manufacturing Strategy** – The strategic management of the manufacturing function Londres: Macmillian Business, 1985.

HILL, T. J. Incorporating manufacturing perspectives in corporate strategy. In: VOSS, C., **Manufacturing Strategy**: process and content. Chapman & Hall, p. 13-25, 1992.

JANK, M. S. **Competitividade do Agribusiness Brasileiro**: discussão teórica e evidências do sistema carnes – Tese de Doutorado– São Paulo: FEA/USP, 1996.

<http://www.abrasnet.com.br>, acesso em 23/06/2003.

JANK, M. S.; GARBARINO, P. & NASSAR, A. M. **Estratégia Agroalimentar para o Mercosul**. Pelotas-RS: FAEM/UFPeI, 1998.

JANK, M. S. e NASSAR, A. M. Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M. F. (org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. P. 137-164.

JOHNSON, B. e LUNDVALL, B. Promoting innovation systems as a response to the globalising learning economy. In: CASSIOLATO, J. *et al.* (coords.) **Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000. Contrato BNDES/FINEP-FUJB.

JOSKOW, P. L. Contract duration and relationship specific investments: empirical evidence from coal markets. **The American Economic Review**, v. 77, n. 1, 1987, p. 168-185.

KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**; v. 9; p. 319-332, 1988.

KPMG. **Corporate Finance**. Pesquisa sobre fusões e aquisições: transações realizadas no Brasil de 1992 a 1998. São Paulo: Índice de Comunicação, 1998.

LASTRES, H.; ALBAGLI, S. eds. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LAZERSON, M. A new phoenix? Modern putting-out in the Modena knitwear industry. **Administrative Science Quarterly**; v. 40; p. 34-59, 1995.

LAZZARINI, Sérgio G. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método. In: **Estudos de Caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira/PENSA, 1997.

LEI, David; HITT, Michael A. & BETTIS, Richard. “Competências Essenciais Dinâmicas Mediante a Meta-aprendizagem e o Contexto Estratégico”. In: Fleury, Maria Tereza Leme & Oliveira Jr., Moacir de Miranda “**Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONARD-BARTON, D. The Factory as a Learning Laboratory. **Sloan Management Review**: Fall, 1992.

LEONARD-BARTON, D. Wellsprings of knowledge. Boston: **Harvard Business School Press**, 1994.

LUNDEVALL, B. **Product innovation and user-producer interaction** Aalborg, Din.: Aalborg University, 1985.

LUNDEVALL, B. **National systems of innovation**: towards a theory of innovation and interactive learning. Londres: Pinter, 1992.

LUNDEVALL, B. e JOHNSON, B. The learning economy. **Journal of Industry Studies**, v. 1, n. 2, 1994, p. 23-42.

LUNDEVALL, B. *et al.* National systems of production, innovation and competence building. In: NELSON and WINTER DRUID SUMMER CONFERENCE, Aalborg, Din. [**anais...**]. 12-15 junho, 2001.

MAHONEY, J. T. e PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, V.13, No. 5, p. 363-380, 1992.

MAHONEY, J. T. "A resource-based theory of sustainable rents". **Journal of Management**, V.27, No. 6, p. 651-660, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCHAND, D. A. Are you betting your company's supply chain on information technology? Again, **Perspectives for Managers**, No. 12, novembro, 1996.

MARTINELLI Jr., O. **A globalização e a indústria alimentar**: um estudo a partir das grandes empresas. São Paulo: FAPESP, 1999.

MASON, E. Price Productions Policies of Large-Scale Enterprise. **American Economic Review**, v.29, n.1, p.64-71, mar., 1939.

MILGROM, P. e ROBERTS, J. "Bargaining, Influence Costs, and the Organization of Economic Activity". In: ALT, J. & SHEPSLE, K. (eds.). **Perspectives on Positive Political Economy**, New York: Cambridge University Press, p. 57-89, 1990.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de Estratégia** (trad. Nivaldo Montingelli Jr.). Porto Alegre-RS: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. Estratégias genéricas de negócios. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **“O Processo da Estratégia”** – trad. James Sunderland Cook, 3ª edição – Porto Alegre-RS: Bookman, 2001a.

MINTZBERG, Henry. Estratégia Artesanal. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **“O Processo da Estratégia”** – trad. James Sunderland Cook, 3ª edição – Porto Alegre-RS: Bookman, 2001b.

MINTZBERG, Henry. A Organização Empreendedora. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **“O Processo da Estratégia”** – trad. James Sunderland Cook, 3ª edição – Porto Alegre-RS: Bookman, 2001c.

NELSON, R, e WINTER, S. An evolutionary theory of economic change. Cambridge, MA: **Harvard University Press**, 1982.

NEVES, M; GIORDANO, S; SPERS, E. & ZYLBERSZTAJN, D. Agribusiness in Brazil. **“VII IAMA International Congress”**. Jakarta – Indonésia, 1997.

NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos** – Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – FEA/USP – São Paulo-SP, 1999.

NEVES, M. F.; CHADDAD, F. R. & LAZZARINI, S. G. **Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios**. São Paulo: Pioneira, 2000.

NITEC. **Relatório para o Arranjo Industrial de Conservas**. Porto Alegre: SEDAI-RS, 2000.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company how japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford: Oxford University, 1995.

NORTH, D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. **Cambridge University Press**, 1990.

OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda “Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa”
In: Fleury, Maria Tereza Leme & Oliveira Jr., Moacir de Miranda “**Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. P 121-156.

PAIVA, Ely L. **Conhecimento organizacional e o processo de formulação de estratégias de produção**. Tese de Doutorado. Porto Alegre: PPGA/EA?UFRGS, 1999.

PEDROZO, E. A. *et al.* **O “Sistema Integrado Agronegocial” (SIAN)**: uma visão interdisciplinar e sistêmica. Porto Alegre-RS: CEPAN/UFRGS, 1999.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. Londres: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, 14, p. 179-191, 1993.

PFEFFER, J. e SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.

PIORE, M. e SABEL, C. **The second industrial divide – possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Garden City, NY: Doubleday Press, 1967.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage**: New York: Free Press, 1985.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais (trad. Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro-RJ: Campus, 1999a.

PORTER, Michael E. Aglomerados e Competição: novas agendas para Empresas, Governos e Instituições. In: **Competição**: estratégias competitivas essenciais (trad. Afonso Celso da Cunha Serra). Rio de Janeiro-RJ: Campus, 1999b.

PORTER, Michel E. *Clusters* e competitividade. In: **HSM Management** nº 15 – ano 3. Julho-agosto, 1999.

PORTER, Michel E. Como forças competitivas moldam a estratégia. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **“O processo da Estratégia”** – trad. James Sunderland Cook, 3ª edição – Porto Alegre-RS: Bookman, 2001.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K. A nova paisagem competitiva. **Revista Executive Digest** – Edição nº 73, Ano 6 – Portugal, 2000. <http://www.centroatl.pt/edigest>, acesso em 15/12/2000.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P. e FINKELSTEIN, S. Novas formas de organização. In: MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **“O processo da Estratégia”** – trad. James Sunderland Cook, 3ª edição – Porto Alegre-RS: Bookman, 2001.

RABOBANK. *The International Food Industry – Developments and Strategies*. Prepared by Heijbroek, A.; Nederhoed, A. & Van Potten, A. Food and Agribusiness Research, 1995.

RADEMARKERS, M. F. L. Inter-firm cooperations in agribusiness: towards a framework for cross-national analysis. **Third International Conference on Chain Management in Agribusiness and the Food Industry**. Wageningen-Holanda, p. 911-920, May 1998.

ROSEMBLOON, Bert. **Marketing Channels**. The Dryden Press, 6ª edição, 1999, 628 p.

ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics**. Cambridge: Cambridge University, 1982.

RUMELT, R. Diversification strategy and profitability. **Strategic Management Journal**, 3, 1982, p. 359-369.

SCHMITZ, Hubert. Small shoemakers and fordist giants: Tale of a supercluster. **World Development**, v. 23; n. 1; p. 9-28, 1995.

SCHMITZ, H. e NADVI, K. Clustering and industrialization: introduction. **World Development**; v. 27; n. 9; p. 1503-1514, 1999.

SCHMITZ, H. Sistemas locais de produção e desafios globais: a indústria calçadista no Vale dos Sinos, no RS, in: CASTILHOS, C. C. (coord.) **Programa de apoio aos sistemas locais**

de produção: a construção de uma política pública no RS. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002, p. 155 – 165.

SCHOEMAKER, P. J. H. e AMIT, R. The competitive dynamics of capabilities: developing strategic assets for multiple futures. In: DAY, G. S. e REIBSTEIN, D. J. (ED.) **Wharton on dynamic competitive strategy.** New York: John Wiley, 1997.

SCHRAMM, W. Notes on case studies of instructional media projects. **Working paper, the Academy for Educational Development,** Washington-DC, 1971.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1961.

SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural and historical elements. In: MEYER, J. W. e SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality.** London: Sage Publications, 1983.

SELZNICK, P. **Leadership in administration: a sociological interpretation.** New York: Harper & Row, 1957.

SILVA, C. A. B. da & BATALHA, M. O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: metodologia e estudo de caso – **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares** – PENSA/USP – Ribeirão Preto-SP, 1999.

SIMON, H. e MARCH, J. **Teoria das Organizações.** Rio de Janeiro: FGV, 1967.

SKINNER, W. Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy. **Harvard Business Review,** Boston, 1969.

SKINNER, W. What matters to manufacturing. **Harvard Business Review,** Boston: v. 66; nº 1; p. 10-16, jan./feb., 1988.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais – São Paulo: 2. ed.; Atlas, 2002.

STALK, G.; EVANS, P. e SCHULMAN, L. E. Competindo com base em capacidades: as novas regras da estratégia corporativa. In: **Estratégia Corporativa (on Corporate Strategy) / Harvard Business Review.** Trad. Afonso C. da C. Serra – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SuperHíper O século do consumidor. **Revista da ABRAS** – São Paulo-SP, março/2001.

<http://www.abrasnet.com.br>

SuperHíper O Ranking ABRAS 2000. **Revista da ABRAS** – São Paulo-SP, maio/2001.

<http://www.abrasnet.com.br>

TEECE, D. J.; PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18, p. 509-533, 1997.

TRIGO, Eduardo. A tecnologia agrícola: sua dimensão no processo de integração. In: **Agricultura no Mercosul mais Chile**. IICA (CRS). Montevideu-Uruguai, 1997.

UFV – UFSCar. **Estudo sobre a eficiência e competitividade da cadeia agroindustrial da pecuária de corte no Brasil**. Brasília: julho de 1999.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L. & WESTGREN, R. Assessing the Competitiveness of Canada's Agrifood Industry. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, 39 – p.727-738, 1991.

VIEIRA, Luciana M. **A configuração e coordenação internacional de uma transnacional e as opções estratégicas de três empresas locais: um estudo exploratório na cadeia do leite**. Dissertação de mestrado – Porto Alegre-RS:PPGA/EA/UFRGS, 2000.

VIEIRA, Luís F. **Agricultura e Agroindústria Familiar de Alimentos**. Natal-RN: EMBRAPA/CTAA, 1997.

VILLASCHI FILHO, A. e CAMPOS, R. **Arranjos e sistemas produtivos locais e políticas para uma economia do conhecimento e do aprendizado**. BNDES/FINEP/FUJB. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000. (nota técnica 3.2)

VILLASCHI FILHO, A. e CAMPOS, R. Sistemas/arranjos produtivos localizados: conceitos históricos para novas abordagens, in: CASTILHOS, C.C. (Coordenadora) **Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS**. Porto Alegre: FEE / SEDAI, 2002; p. 11-48.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, 16, p. 171-174, 1994.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: defining the missing link . **Strategy Management Journal**, Vol. 05, 1984.

WHEELWRIGHT, S. C. e HAYES, R. H. Competing Through Manufacturing. **Harvard Business Review**, 1985.

WILK, Eduardo de Oliveira. O uso de uma abordagem “Resource Based View” na formulação de estratégias: o caso do setor vitinícola da Serra Gaúcha. **READ Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, ED. 20, Nº 2, V. 7, maio de 2001.

WILK, E de O. e FENSTERSEIFER, J. E. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. In: **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 23 No. 9, p. 995-1009, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies**. New York: The Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The Economics Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 269-296, June 1991.

WILKINSON, John **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira – O Complexo Agroindustrial**. Rio de Janeiro – RJ: Ed. Universidade Rural, 1996.

WINTER, S. G. On coase, competence, and the corporation. In: WILLIAMSON, O. E. e WINTER, S. G. (eds.) **The nature of the firm: origins, evolution, and development**. Oxford: Oxford University, 1993.

WITT, B. e MEYER, R. **Strategy process, content, context: an international perspective**. Minneapolis: West Publishing Company, 1994.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Londres: Sage Publications, 1994.

YOSHINO, M. Y. e RANGAN, S. U. **Strategic Alliances**: an entrepreneurial approach to globalization. Boston: Harvard Business Press, 1995.

ZAHRA, E. e DAS, S.R. Building Competitive Advantage on Manufacturing Resources, **Long Range Planning**, Vol. 28, nº 2, 1993, p. 90-100.

ZAWISLAK, P. A. Uma Abordagem Evolucionária para a Análise de Casos de Atividade de Inovação no Brasil. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, 17 (1):323-354, 1996.

ZAWISLAK, P. A. Cooperação, Inovações e Coordenação: alternativas para a nova economia. Porto Alegre: **NITEC**; PPGA/EA/UFRGS, 2001. (mimeo)

ZAWISLAK, P.; RUFFONI, J.; VIEIRA, C. R. A constituição de Sistemas Locais de Inovação e Produção SLI/P no RS: uma análise das redes de empresas de conservas, moveleiras, de máquinas e implementos agrícolas e de autopeças, in: CASTILHOS, C. C. (coord.) **Programa de apoio aos sistemas locais de produção: a construção de uma política pública no RS**. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002, p. 65 – 89.

ZYLBERSZTAJN, D. Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. Rio de Janeiro/Angra dos Reis: **XX ENANPAD**, 1996, p. 243-263.

ZYLBERSZTAJN, D. & NEVES, M. F. (org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ANEXO 1 - Carta de apresentação



Senhor Empresário

Esta pesquisa integra a tese de Doutorado, que está sendo realizada junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), na Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS). Este estudo se realiza na área de “estratégia de produção e competitividade”, cuja linha de investigação visa analisar as principais decisões estratégicas ligadas à área de produção das organizações, com vistas à obtenção e manutenção de vantagens competitivas. Este grupo de pesquisa apresenta interfaces com o Núcleo de Gestão da Inovação Tecnológica (NITEC) e com o Centro Interdisciplinar em Agronegócios (CEPAN).

Este trabalho busca avaliar os critérios competitivos que são mais valorizados pela rede de distribuição (supermercado); analisar como as empresas estudadas (agroindústrias) focalizam seus recursos e capacitações, para que a sua cadeia de valor se torne uma fonte de vantagem competitiva sustentável; e identificar os arranjos organizacionais que apoiam as dimensões competitivas individuais de cada empresa.

A relevância teórica deste estudo está na contribuição para o entendimento da dinâmica das transformações do setor agroalimentar, especialmente as novas exigências que o setor varejista sinaliza às agroindústrias e as possíveis estratégias de sobrevivência para empresas locais afetadas por este processo. Ou seja, como as agroindústrias locais utilizam o aprendizado e criatividade na orientação estratégica dos seus recursos e capacitações, para configurar suas estruturas produtivas, na busca da sustentação competitiva nesse mercado.

Com relação a relevância prática, pode-se incluir o conhecimento mais preciso do ambiente competitivo, como as exigências e tendências dos seus principais clientes, por parte das agroindústrias locais, além da reflexão interna que cada agroindústria estudada, necessariamente, fará por ocasião da aplicação dos instrumentos de pesquisa. Além disso, os seus resultados podem permitir uma reflexão ampliada do conjunto das agroindústrias regionais, tendo em vista uma possível ação integrada dessas organizações.

Para evitar qualquer tipo de constrangimento, o nome da empresa, assim como as respostas dos questionários em anexo, serão estritamente confidenciais. Todas as empresas que participarem desse estudo, terão acesso às informações, análises e conclusões do trabalho.

Pela sua importância dentro do conjunto das organizações, a contribuição dessa empresa é imprescindível para ampliar as informações que permitirão uma análise mais consistente da realidade do setor.

Assim sendo, antecipadamente agradeço a Vossa participação.

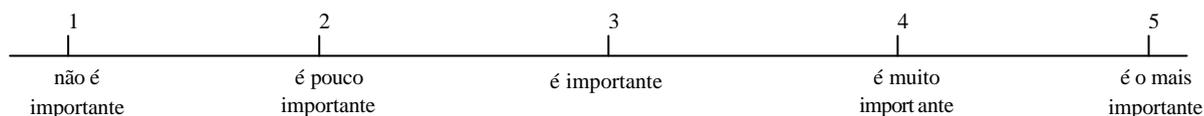
Atenciosamente

Volnei Krause Kohls
Doutorando PPGA/EA/UFRGS

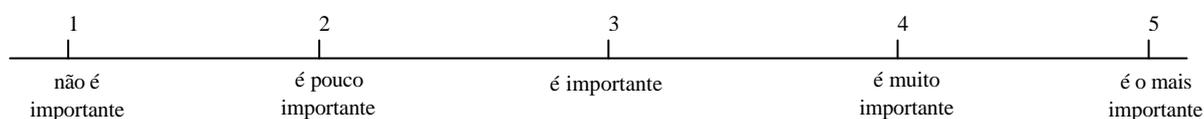
ANEXO 2 – Questionário “A” aplicado às redes de supermercados

Pergunta: Na hora de decidir a compra de um produto da indústria de alimentos, qual é o grau de importância que atribui a cada um dos critérios abaixo?

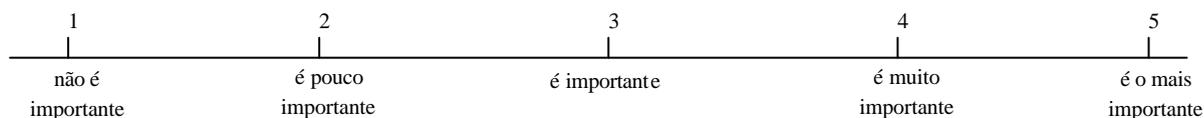
01. O preço.



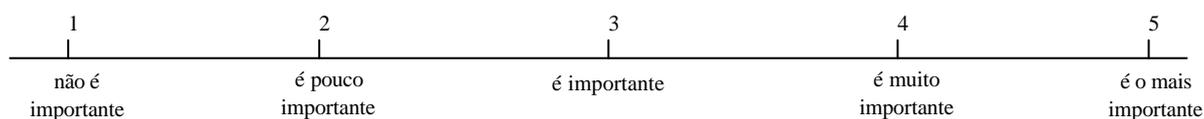
02. O fato de a agroindústria fornecer para outros concorrentes.



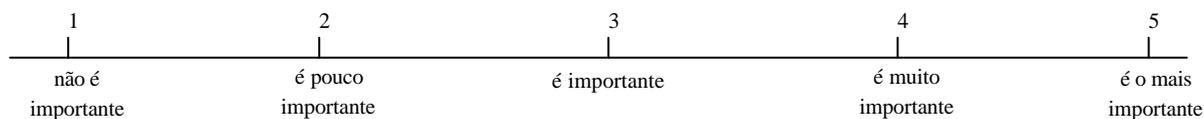
03. A tecnologia dos produtos mais avançada que os demais fornecedores.



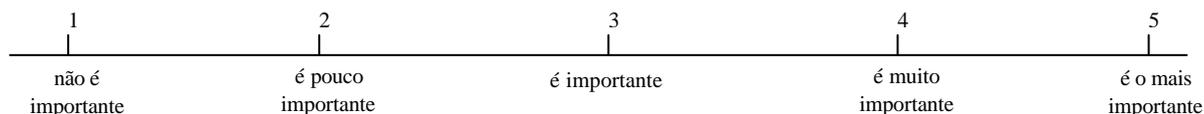
04. A tecnologia de processo mais avançada que os demais fornecedores.



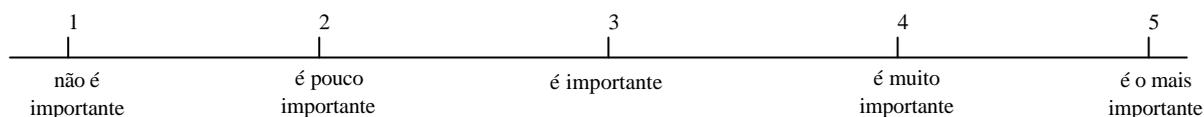
05. A garantia de que o prazo de entrega será rigorosamente cumprido (confiabilidade).



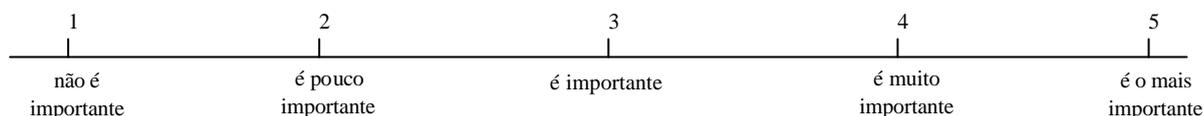
06. As condições de pagamento (parcelamentos, prazos, etc.).



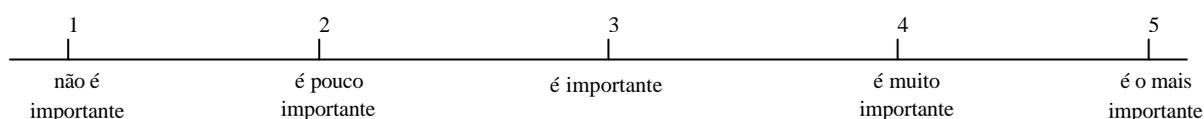
07. A frequência e qualidade da assistência pós-venda.



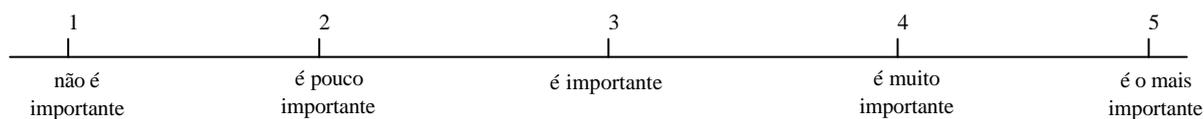
08. O porte da agroindústria (pequena, média ou grande).



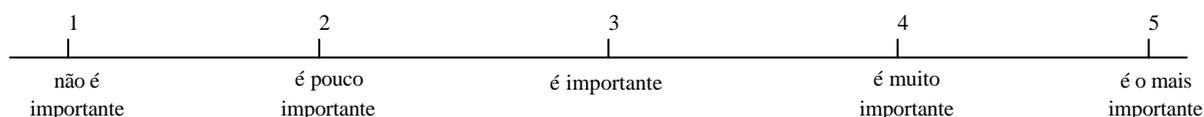
09. O fato de a agroindústria possuir certificado da série ISO.



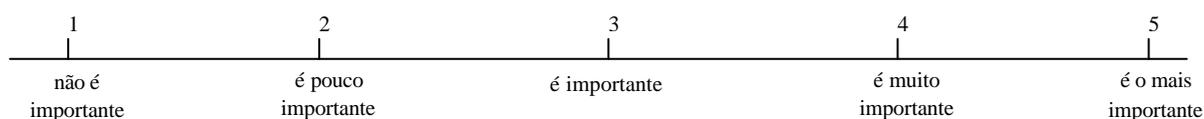
10. O prazo de entrega menor do que os demais fornecedores (rapidez).



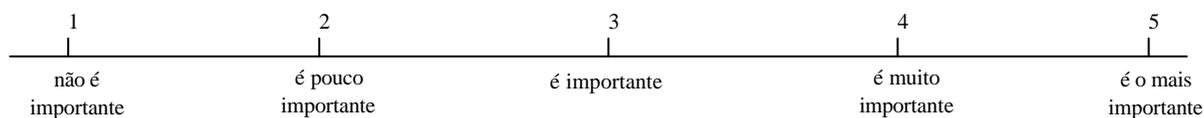
11. O fato de o fornecedor estar localizado próximo à rede de lojas.



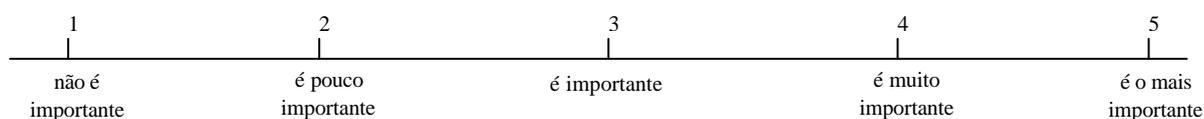
12. A garantia de que o produto será entregue conforme as especificações (padrão/ qualidade).



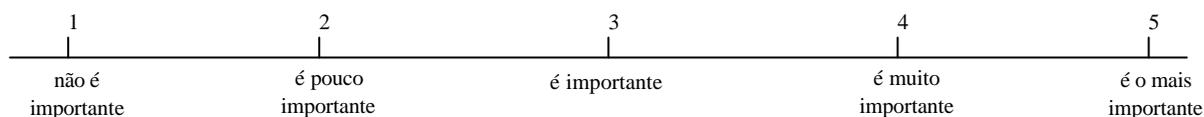
13. A marca ou nome da empresa fornecedora (imagem).



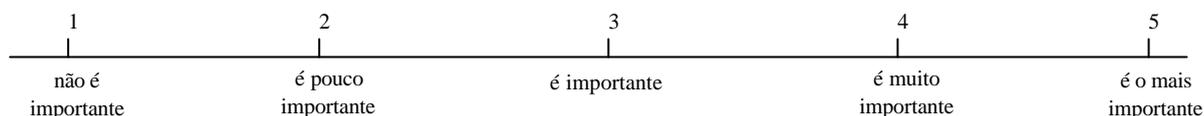
14. O fornecimento dos produtos em cada loja da rede (logística de distribuição).



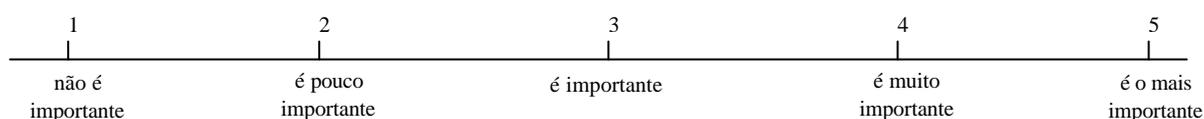
15. O fato de o fornecedor possuir programas de capacitação dos seus funcionários.



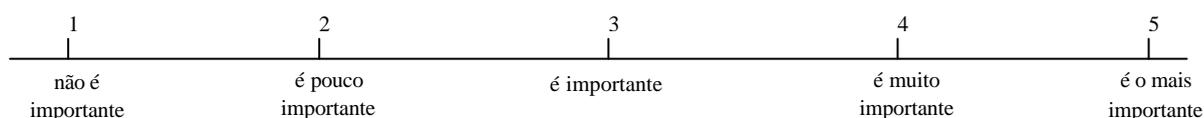
16. O fato de a agroindústria possuir parceiro internacional fornecendo apoio tecnológico.



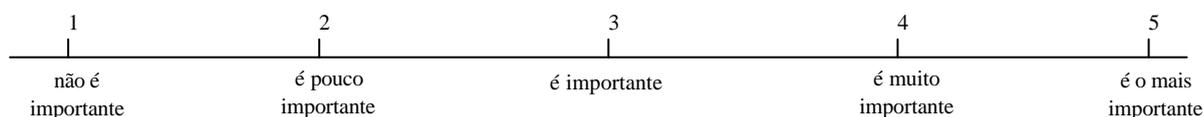
17. O fato de o fornecedor estar acompanhando os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática.



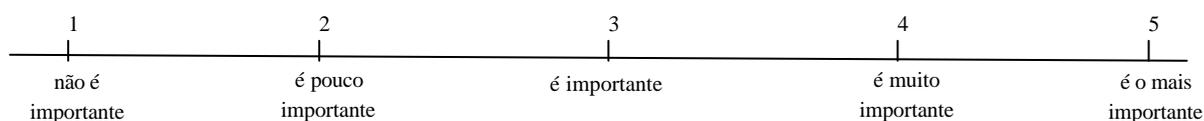
18. O fato de o fornecedor estar preparado para responder rapidamente a pedidos não programados (flexibilidade/rapidez).



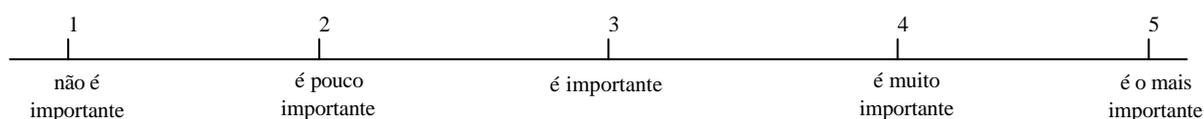
19. A possibilidade de fazer rastreabilidade dos produtos fornecidos.



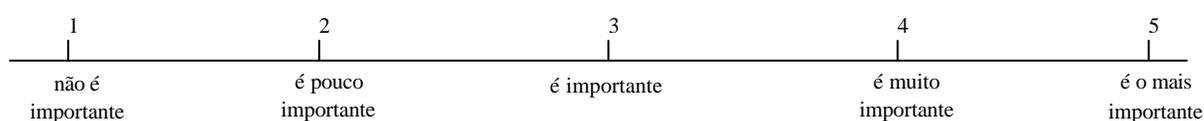
20. As ações de preservação ambiental por parte do fornecedor.



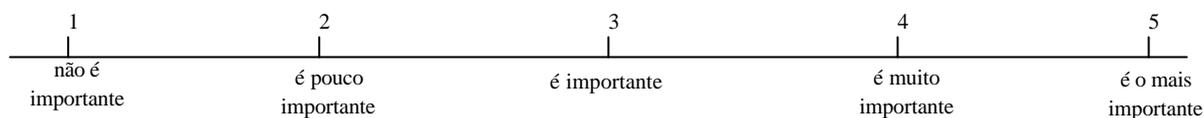
21. A responsabilidade social da empresa fornecedora.



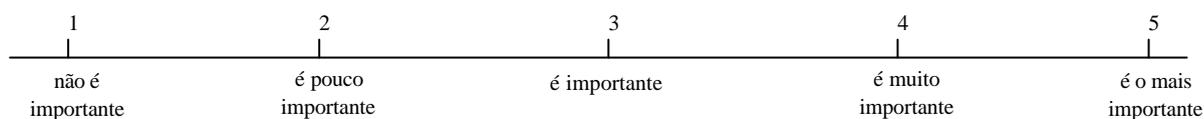
22. A frequência de lançamento de novos produtos no mercado pela empresa fornecedora (inovatividade).



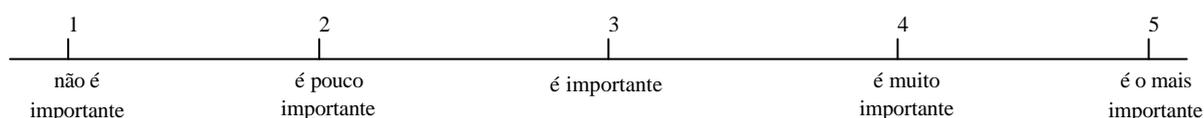
23. A possibilidade do fornecedor embalar parte dos seus produtos com a marca da rede.



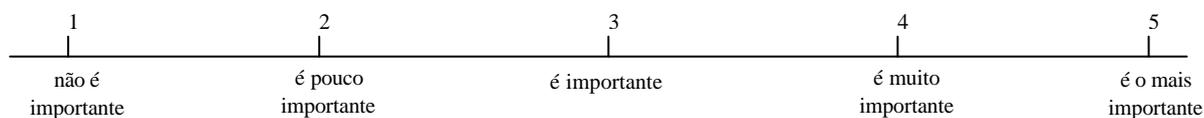
24. A co-participação da empresa fornecedora em campanhas promocionais da rede.



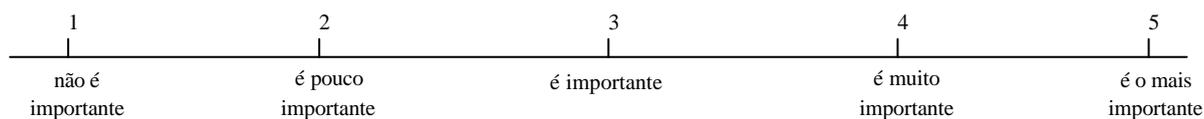
25. A co-participação da empresa fornecedora para a abertura de novas lojas da rede.



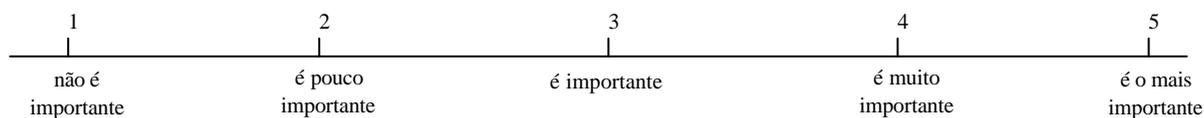
26. A duração do contrato de fornecimento com a empresa fornecedora.



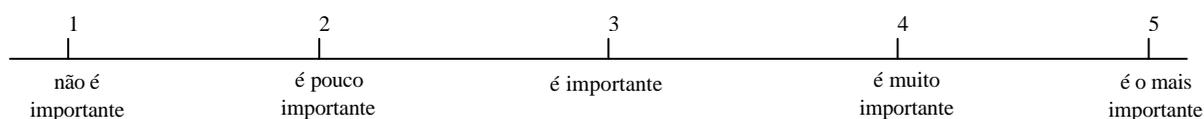
27. A reposição de perdas (prazos de validade vencidos, produtos estragados, quebras, etc.).



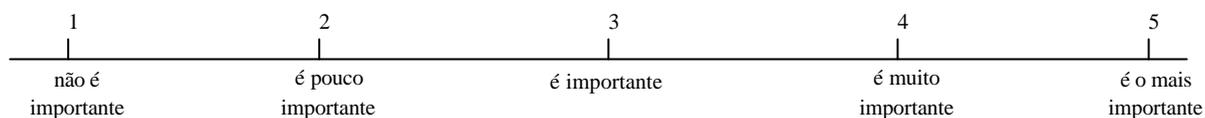
28. A existência de conexão *on-line* com a empresa fornecedora.



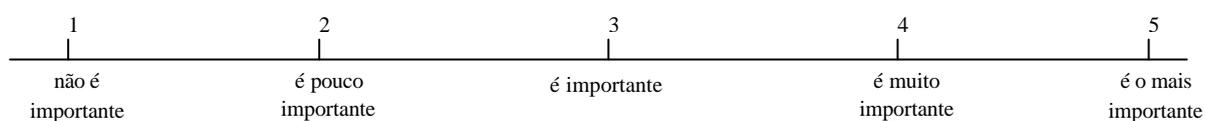
29. A necessidade do fornecedor abastecer todas as lojas da rede (escala).



30. A presença de equipes do fornecedor nas lojas da rede.



31. O fato da empresa fornecer um *mix* de produtos.



Empresa:.....

.....

Local:.....**Data:**...../...../2002

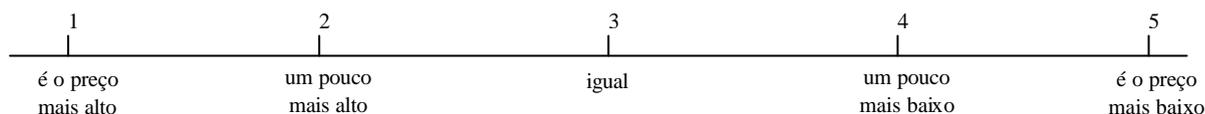
Nome:.....

Assinatura:.....

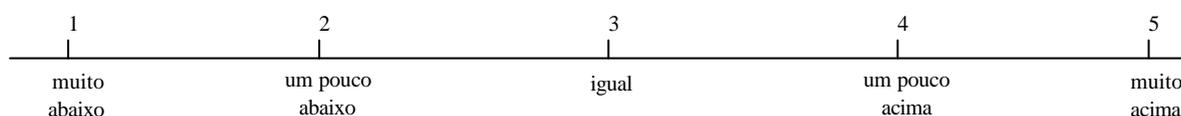
ANEXO 3 – Questionário “B” aplicado às empresas agroindustriais

Pergunta: Qual a posição da empresa em relação aos principais concorrentes em cada um dos critérios abaixo?

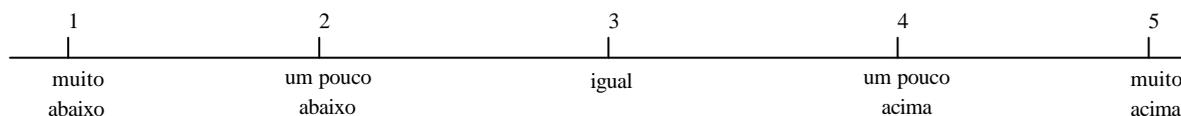
01. O preço de venda dos seus produtos.



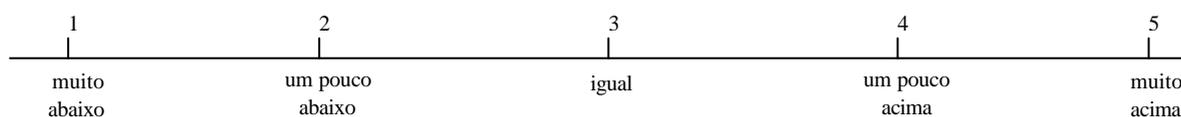
02. Sobre a presença nas principais redes supermercadistas do Rio Grande do Sul.



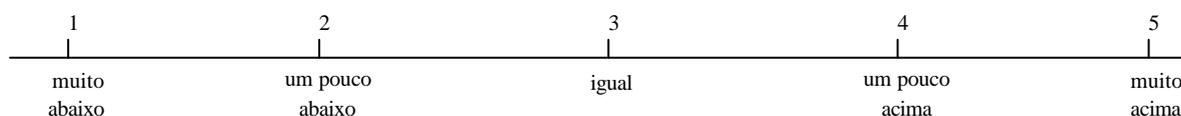
03. A tecnologia incorporada aos produtos.



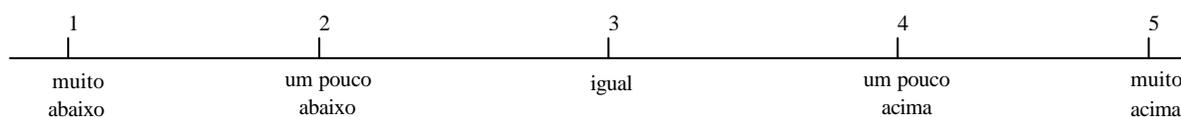
04. A tecnologia incorporada ao processo de agroindustrialização.



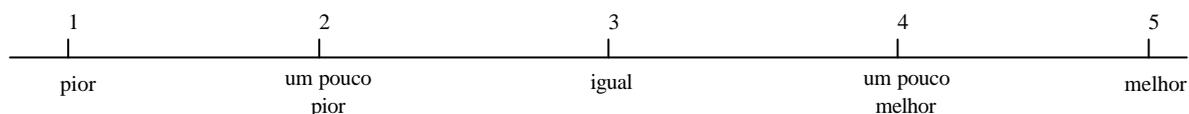
05. Sobre o cumprimento rigoroso dos prazos de entrega.



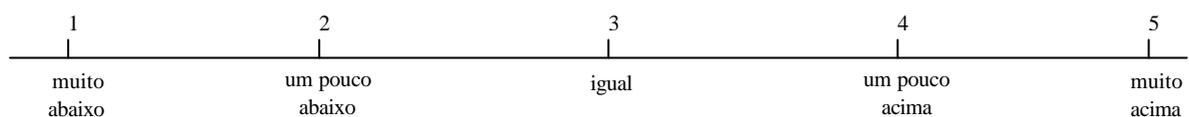
06. Sobre as condições de negociação (prazos, volumes, etc.).



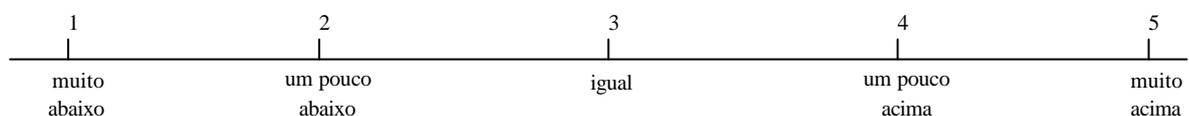
07. A qualidade da assistência pós-venda.



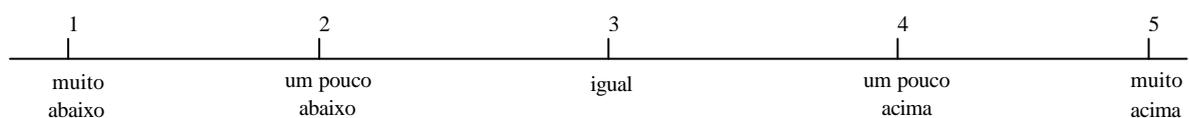
08. Os investimentos em tecnologia de informação. Nível de informatização da empresa.



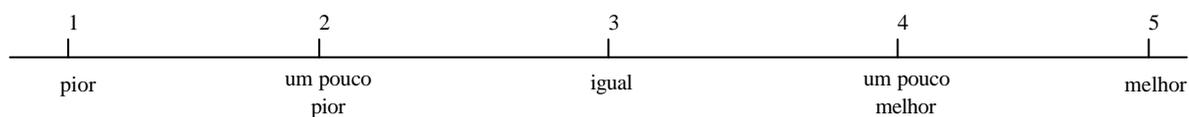
09. A presença na mídia.



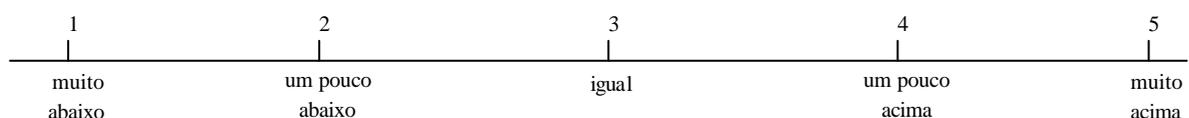
10. A oferta de *mix* de produtos.



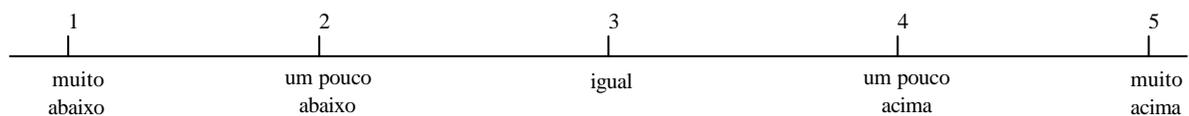
11. A localização estratégica da empresa.



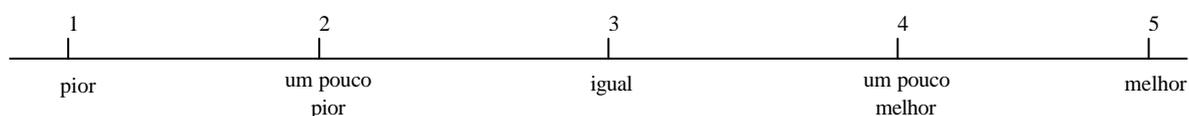
12. Sobre a entrega dos produtos conforme as especificações (padrão, qualidade).



13. A imagem da marca ou nome da empresa.



14. A situação da logística de distribuição.



15. Sobre o nível dos programas de capacitação dos funcionários, técnicos, engenheiros e gerentes.

1	2	3	4	5
muito abaixo	um pouco abaixo	igual	um pouco acima	muito acima

16. A existência de parceria internacional fornecendo apoio tecnológico e/ou gerencial.

1	2	3	4	5
muito abaixo	um pouco abaixo	igual	um pouco acima	muito acima

17. O acompanhamento dos avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática.

1	2	3	4	5
muito abaixo	um pouco abaixo	igual	um pouco acima	muito acima

18. Resposta rápida a pedidos não programados.

1	2	3	4	5
muito abaixo	um pouco abaixo	igual	um pouco acima	muito acima

19. Sistemas informatizados para receber informações de seus clientes de forma direta.

1	2	3	4	5
muito abaixo	um pouco abaixo	igual	um pouco acima	muito acima

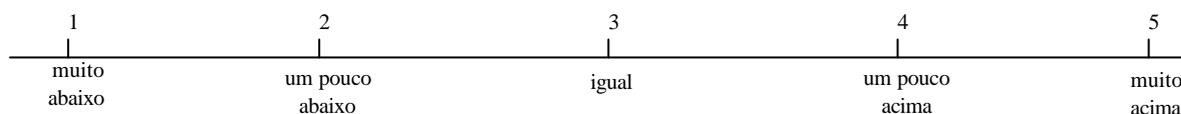
20. A empresa faz rastreamento dos produtos fornecidos.

1	2	3	4	5
muito abaixo	um pouco abaixo	igual	um pouco acima	muito acima

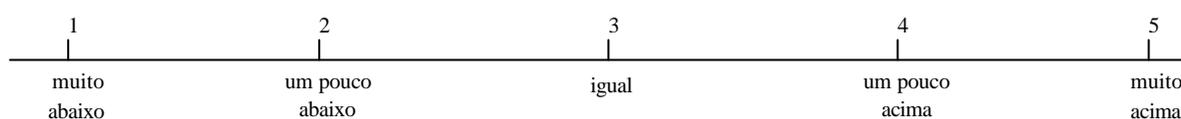
21. A empresa desenvolve ações de preservação ambiental.

1	2	3	4	5
muito abaixo	um pouco abaixo	igual	um pouco acima	muito acima

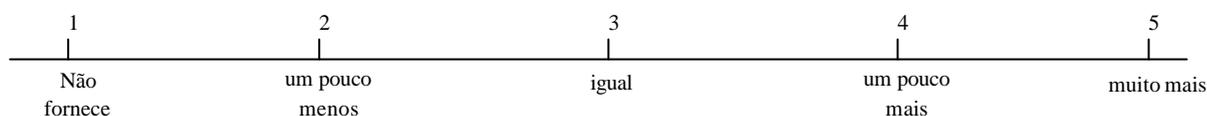
22. Sobre a responsabilidade social da empresa junto a comunidade.



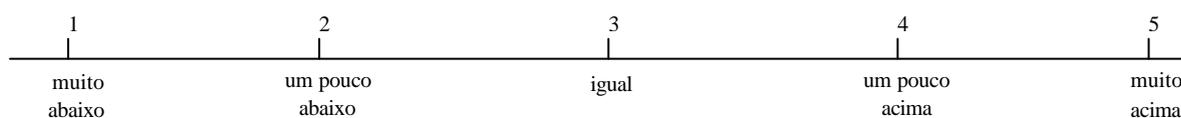
23. Sobre a frequência de lançamento de novos produtos no mercado pela empresa.



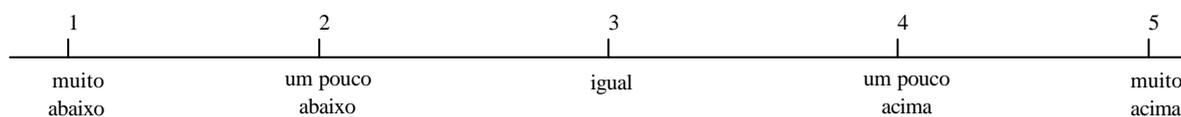
24. Com relação ao fornecimento de produtos com a marca da rede de distribuição (marca do cliente).



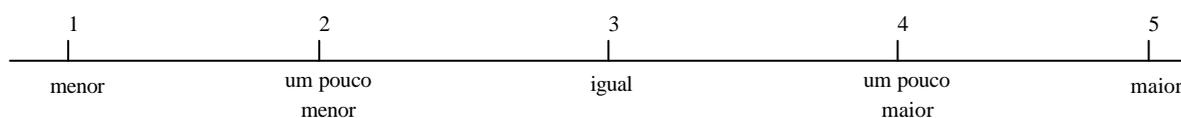
25. A presença de equipes nas lojas das redes de distribuição.



26. A participação no mercado.



27. O porte da empresa.



Empresa:.....

.....

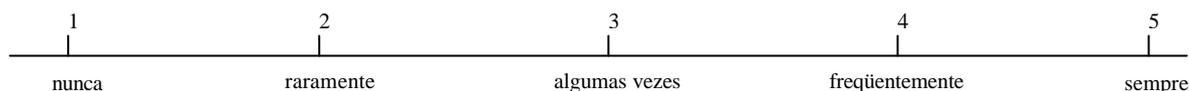
Local:.....**Data:**...../...../2002

Nome:.....

ANEXO 4 – Questionário “C” aplicado às empresas agroindustriais

Questão: Sobre o estágio atual e as ações estratégicas da empresa, especialmente nos principais critérios competitivos do setor de produção:

01. Sua empresa faz controle de custo em todas as etapas de produção.



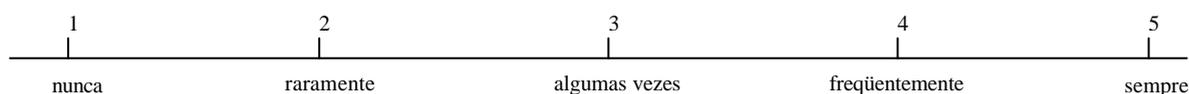
02. Estágio atual da implantação de programas de qualidade total.



03. Sobre o nível de integração com os fornecedores.



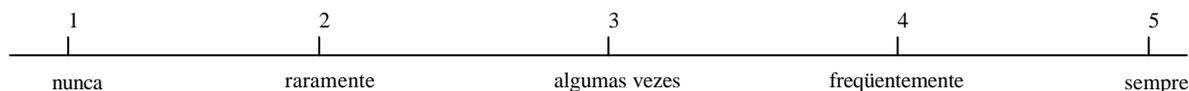
04. Executa programas de capacitação e assistência técnica para os fornecedores.



05. Programa de rastreabilidade junto aos fornecedores.



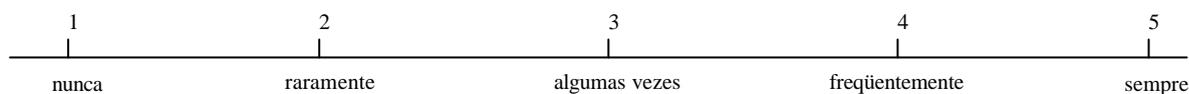
06. Planejamento participativo (da gerência ao chão de fábrica) dentro da empresa.



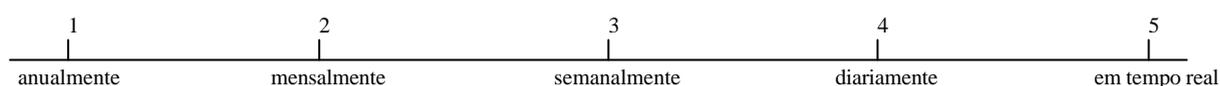
07. A produção usa sistemas informatizados para avaliar dados internos de desempenho.



08. A empresa utiliza sistemas informatizados para receber informações de seus clientes diretamente.



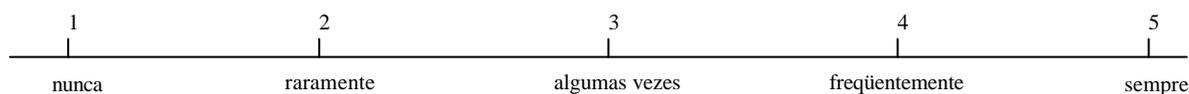
09. Frequência com que a empresa atualiza seu banco de dados (interno, sobre os clientes e sobre o mercado).



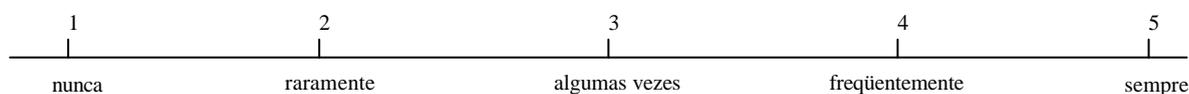
10. Planejamento estratégico formal.



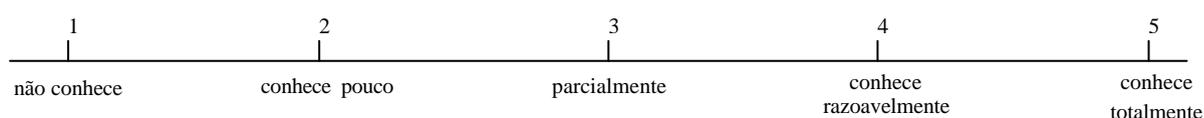
11. A área de produção tem um papel central na formulação estratégica da empresa.



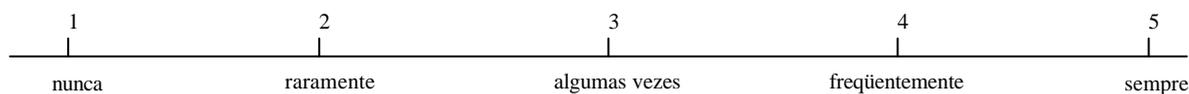
12. A área de produção se antecipa às novas práticas dentro do seu setor industrial, na busca de vantagens competitivas.



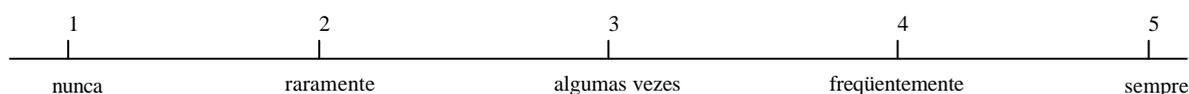
13. A empresa (ou área de produção) conhece claramente o desempenho de seus principais competidores.



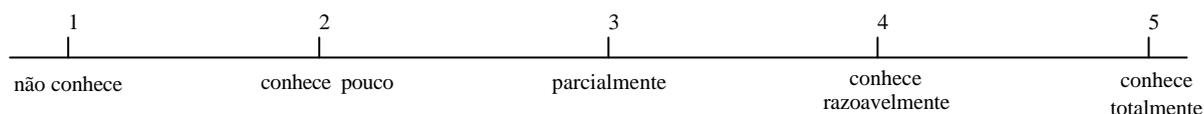
14. A empresa adota rapidamente as novas tecnologias.



15. Em decisões estratégicas importantes a empresa normalmente analisa mais de duas alternativas de ação.



16. A empresa (ou área de produção) conhece as ameaças existentes no setor ou mercado.



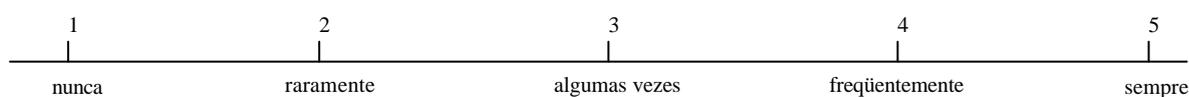
17. A empresa tem buscado alianças ou parcerias com “fornecedores” para desenvolver novos produtos ou tecnologias.



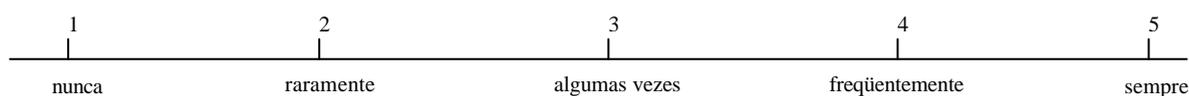
18. A empresa tem buscado alianças ou parcerias com “clientes” para desenvolver novos produtos ou tecnologias.



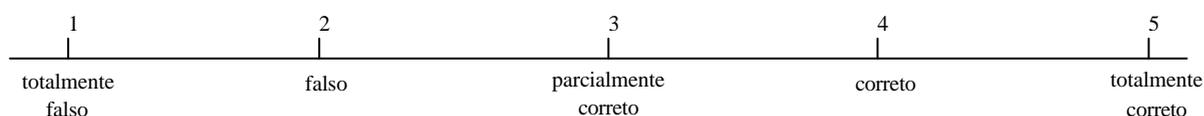
19. A empresa tem criado recursos e capacitações não facilmente copiáveis pelos competidores.



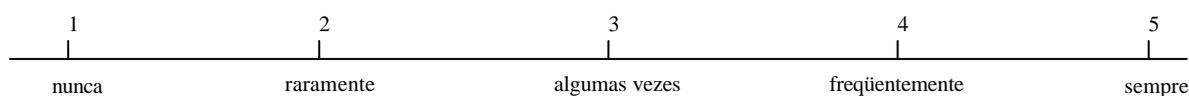
20. Os clientes solicitam novos produtos.



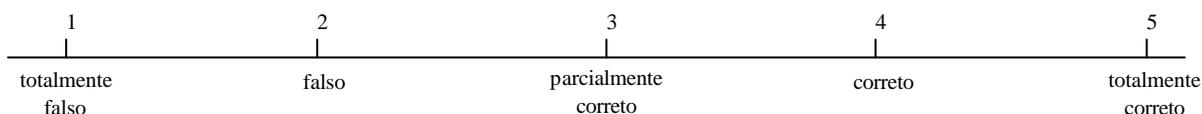
21. O número de novos competidores entrando no segmento de mercado da empresa é crescente.



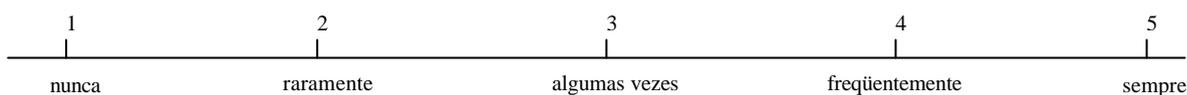
22. Sua empresa tem os melhores preços do mercado.



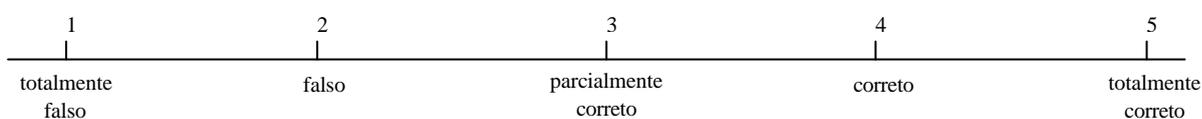
23. Novos produtos tem ameaçado as vendas da empresa crescentemente.



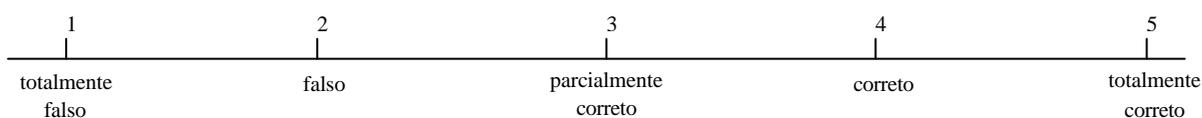
24. A empresa, rapidamente, “re-arranja” seus recursos internos se os competidores ameaçam suas vendas.



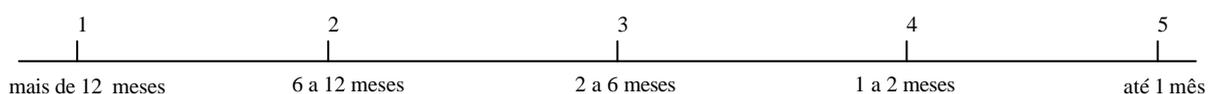
25. A empresa tem informações precisas sobre as necessidades dos clientes.



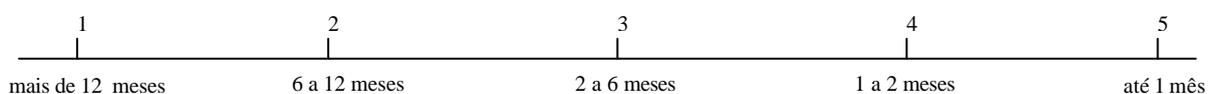
26. A empresa tem como explorar os recursos internos e capacitações com vista a obter vantagem competitiva.



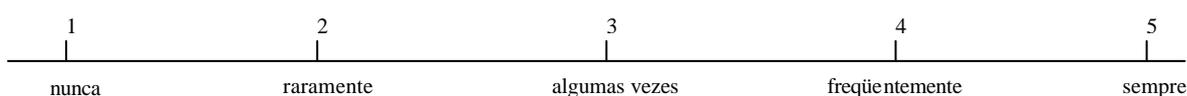
27. Nas decisões estratégicas da empresa, o tempo decorrido entre a busca de informações e dados e o comprometimento efetivo com a ação é de quanto tempo.



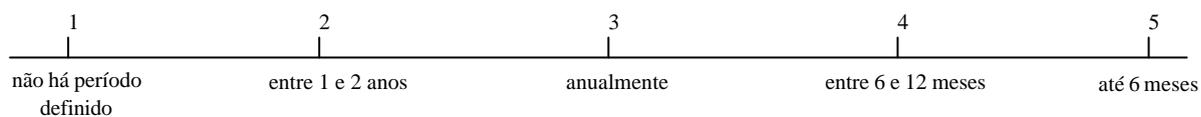
28. Tempo necessário para introduzir mudanças em processos já existentes.



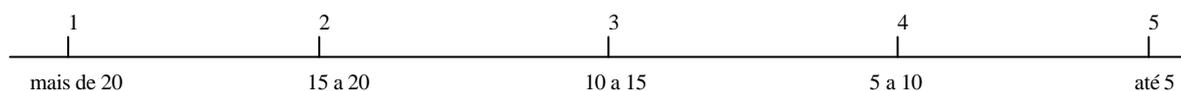
29. Programas de capacitação e assistência técnica para os funcionários.



30. Frequência de lançamento de novos produtos.



31. Número de produtos comercializados pela empresa.



Empresa:.....

.....

Local:.....**Data:**...../...../2002

Nome:.....