



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS - PPRAGRO

KENIA TOMAZ MARQUES PEREIRA

**ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE E
DERIVADOS LÁCTEOS: UM ESTUDO DE CASO**

GOIÂNIA – GOIÁS

2008

KÊNIA TOMAZ MARQUES PEREIRA

ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE E DERIVADOS LÁCTEOS: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Goiás, como parte das exigências para aprovação para obtenção do título de Mestre em Agronegócios, junto ao programa de Pós-Graduação *Scripto Sensu* área de concentração em estratégias e comercialização agrícola.

Orientadora Profa. Dra. Eliane Sá Moreira de Souza

Co- Orientador: Prof. Dr. Renato Pinto Silva Jr.

GOIÂNIA – GOIÁS

2008

ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE E DERIVADOS LÁCTEOS: UM ESTUDO DE CASO

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do
Título de Mestre em Letras e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Agronegócios, nível de mestrado
da Universidade Federal de Goiás UFG, em 17 de
outubro de 2008.

Prof(a). Dr(a). Reginaldo Santana Figueiredo - UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:

Prof(a). Dra Neiva de Araújo Marques – UNIVERSIDADE FEDERAL DO MATO
GROSSO
Membro Efetivo (convidado)

Prof. Dr. Renato Pinto Silva Junior – UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
Membro Efetivo (convidado)

Prof (a). Dra Maria do Amparo Albuquerque Aguiar - UNIVERSIDADE FEDERAL DE
GOIÁS
Membro Efetivo (convidado)

Prof(a). Dra. Eliane Sá Moreira de Souza - UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
Orientador
Membro Efetivo (UFG)

Goiânia, 14 de novembro de 2008.

*Meu Deus e salvador, porque Tu me
capacitaste, eu dedico todo meu trabalho para a
Tua honra e glória.*

AGRADECIMENTOS

Durante o caminho percorrido neste mestrado obtive o apoio de diferentes pessoas e organizações em diversos momentos, cada uma delas tornou possível a realização desta etapa em minha vida. Assim expresso minha sincera gratidão e corro o risco de não citar todos que participaram do meu crescimento.

Agradeço a Deus por conduzir-me a caminhos certos, pela graça misericordiosa, amor incondicional, proteção, provisão, bênçãos, e por proporcionar a certeza de sua presença todos os momentos de minha vida.

Ao meu esposo por todo amor, carinho, respeito, amizade, apoio que reforçam a cada instante a nossa aliança.

A meus pais pelo sustento emocional, financeiro, pelos valores, ensinamentos de vida, pelos incentivos e por acreditarem em mim. Meus irmãos, Gláucia, por ser o motivo de hoje eu ter chegado aqui e pelo tempo dispensado lendo meus artigos e trabalhos. Rejane, pelo apoio e as horas de diálogos.

Aos meus orientadores, Professora Dra. Eliane Sá Moreira de Souza e Professor Dr. Renato Pinto Silva Jr. Professor Renato, pelos conselhos valiosos durante todo o programa de mestrado, pela amizade, preocupação e paciência. Professora Eliane, por aceitar o desafio de orientar-me em tão pouco tempo, pelas valiosas sugestões e correções e por ser exemplo de competência na profissão de administrador.

Aos professores Reginaldo Santana Figueiredo, pelos conselhos na banca de qualificação e o conhecimento transmitido e professor Joel Bevilaqua Marin, pelas recomendações.

Ao Sr. César Helou, presidente do Laticínio Piracanjuba, pela gentil recepção, tempo fornecido e presteza na transmissão de informações, o que tornou esta pesquisa possível. A Rede de Supermercados, especialmente nas pessoas da Diretora financeira e no comprador de lácteos que com prontidão forneceram as informações necessárias para esta pesquisa.

Irmãos em Cristo, pelo sustento em oração, amigos, colegas de mestrado e demais colaboradores da UFG.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi apresentar como o laticínio formula sua estratégia para a manutenção de uma relação duradoura com o cliente varejista. A presente dissertação tratou da gestão estratégica do Laticínio e a sua relação com o setor supermercadista, seu principal cliente. O uso das cinco dimensões competitivas - negociação, flexibilidade, inovatividade, *dependability* e imagem – operacionalizadas no modelo de Kolhs (2004), formaram a base teórica e metodológica do texto. Utilizou-se método de estudo de caso, optando-se por estudar em duas empresas de relevância no Estado de Goiás. Como instrumento de coleta de dados adotou-se questionário, entrevista e visitas *in loco*. Foi possível coletar dados que, em um primeiro instante, qualificaram as variáveis mais valorizadas pela rede supermercadista na seleção de fornecedores de produtos lácteos e em um segundo momento, por meio da Matriz Importância x Desempenho avaliou-se o posicionamento estratégico do laticínio em relação a essas variáveis. Os resultados obtidos revelaram que a estratégia do laticínio estudado formou-se principalmente na estratégia genérica de crescimento interno, percebidas pelas ações de expansão geográfica e de mix de produtos. Também foi constatada a relevância da dimensão confiabilidade atribuída pelo supermercado. A análise do laticínio revelou que a dimensão flexibilidade é a dimensão onde o laticínio apresenta melhor competência, seguida da dimensão inovatividade.

Palavras-Chaves: estratégias, laticínios e supermercado

ABSTRACT

The objective of this work was to present how the milk industry formulates its strategies for the maintenance of a lasting relation with the retail customer. This present dissertation deals with the strategic management and their relationship with the supermarket sector- their main client. The use of the five competitive dimensions - negotiation, flexibility, innovativeness, dependability and image - used in the Kolhs model (2004), had formed the theoretical and methodological basis of the text. It was used the case study method, are opting in two companies of relevance in the State of Goiás. As data collection instrument was used questionnaires, interviews and visits *in loco*. It was possible to collect data that, in a first time, qualified the variables most valued by the supermarket network in the selection of suppliers of dairy products and a second time through the Importance x Performance Matrix to evaluate the strategic positioning of the milk industry for these variables. The results showed that the strategy of the milk industry studied is mainly formed in the generic strategy of internal growth, perceived by the actions of geographical expansion and product mix. It was also noted the importance attached by the scale reliability supermarket. The analysis revealed that the dairy flexibility dimension is the dimension where the dairy has a better ability, then the size innovative capacity .

Keywords: strategies, milk industry and supermarket

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Classificação dos Países na Produção mundial de Leite de vaca - 2005	117
Tabela 2 – Consumo mundial de leite de vaca para países selecionados	118
Tabela 3 – Produção de leite de vaca nas Américas	118
Tabela 4: Produção de Leite na América do Sul	120
Tabela 5: Consumo de Leite na América do Sul	120
Tabela 6: Quantidade de Leite Exportado e Importado na América do Sul	121
Tabela 7: Principais municípios produtores de leite de vaca do Brasil	121
Tabela 8: Ranking das Commodities brasileiras – 2005	122
Tabela 9: Leite Exportado em (1000) US\$ brasileiro de 2004.	122
Tabela 10: Maiores Laticínios do Brasil – 2005	123
Tabela 11: Evolução das vendas anuais do setor supermercadista Brasileiro	36
Tabela 12: Exportação e Importação brasileira de leite UHT	123
Tabela 13: Exportação e Importação brasileira de leite em pó	124
Tabela 14: Exportação e Importação brasileira de outros leites e cremes de leites	124
Tabela 15: Exportação e Importação brasileira de queijos	125
Tabela 16: Exportação e Importação brasileira de iogurte	125
Tabela 17: Exportação e Importação brasileira de manteiga	126
Tabela 18: Exportação e Importação brasileira de soro de leite	126
Tabela 19: Rebanho e Produção de Leite de Goiás 1995-2002	127
Tabela 20: Ranking dos vinte municípios Goianos em Produção de Leite	127
Tabela 21: Balança comercial de leites e laticínios do Estado de Goiás ano 2005-2006	128

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de Canal de Distribuição	27
Figura 2: Processo de Planejamento Estratégico	49
Figura 3: Matriz de Ansoff	51
Figura 4: Matriz BCG original	53
Figura 5: Estratégias genéricas de competição	56
Figura 6: Modelo Coyne / Subramaniam	57
Figura 7: Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho	59
Figura 8: Níveis de produto	63
Figura 9: Dinâmica das competências	71
Figura 10: Matriz importância <i>versus</i> desempenho	82
Figura 11: Matriz Importância <i>versus</i> desempenho – modelo de Kotler	86
Figura 12: Seqüência interativa de pesquisas em ciências sociais	89
Figura 13: Etapas da pesquisa	89
Figura 14: Critérios competitivos valorizados pela rede supermercadista	95
Figura 15: Matriz Importância <i>versus</i> Desempenho – resultado	97
Figura 16: Estágio das capacitações do Laticínio Piracanjuba	104
Figura 17: Posicionamento competitivo – Laticínio Piracanjuba	106
Figura 18: Critérios competitivos e respectivas siglas	131
Figura 19 : Dimensões, critérios competitivos e questões ao supermercado e laticínio	130
Figura 20: Matriz Importância X Desempenho – ISC	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Produção de leite de vaca Brasil – 1990 a 2005

22

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	vii
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
 CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	 12
1. O PROBLEMA DE PESQUISA	13
2. OBJETIVOS DO ESTUDO	14
2.1 OBJETIVO GERAL	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3. JUSTIFICATIVA	14
4. ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	15
 CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO	 17
1. O AGRONEGÓCIO DO LEITE	17
1.1 AGRONEGÓCIO DO LEITE NO MUNDO	18
1.1.1 O Agronegócio do Leite nas Américas	19
1.1.2 O Agronegócio do Leite na América do Sul	20
1.1.3 O Agronegócio do Leite e Derivados Lácteos no Brasil	21
1.1.1 O comércio brasileiro do leite e derivados lácteos no mercado internacional	23
1.1.2 O Agronegócio do leite no Estado de Goiás	25
2. CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES	26
2.1 LATICÍNIOS	27
2.1.1 Produtos	29
2.1.2 Distribuição	32
2.1.3 Os Laticínios e o Estado de Goiás	33
2.2 OS SUPERMERCADOS	34
2.2.1 Os supermercados e o Estado de Goiás	37
2.2.2 A distribuição dos laticínios e os supermercados	37
2.3 AGROINDÚSTRIA E OS SUPERMERCADOS	39
2.4 LATICÍNIOS E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	41
2.5 AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA RELAÇÃO AGROINDÚSTRIA – VAREJO	43
3. A ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES	46
3.1 MATRIZ PRODUTO-MISSÃO	50
3.2 MATRIZ BCG	51
3.3 CURVA DO CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO	53
3.4 MATRIZ MCKINSEY – GE	54
3.5 MODELO DE PORTER	54
3.6 MODELO SETORIAL COYNE/SUBRAMANIAM	56

3.7	ESTRATÉGIA DE MARKETING	58
3.7.1	Segmentação de mercado	58
3.7.2	Posicionamento de Mercado	60
3.7.3	Composto de Marketing	62
3.7.3.1	Produto	63
3.7.3.2	Preços	66
3.7.3.3	Praça	67
3.7.3.4	Promoção	68
3.8	A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E O SEU IMPACTO NA COMPETITIVIDADE ORGANIACIONAL	68
3.9	MODELO DE KOHLS	72
3.9.1	Inovação	73
3.9.2	Aprendizado	75
3.9.3	Cooperação	75
3.9.4	Pró-atividade	77
3.9.4.1	Posicionamento dos critérios competitivos	80
3.9.4.1.1	<i>As cinco dimensões competitivas de Kolhs</i>	82
	CAPÍTULO III - METODOLOGIA	87
1.	POPULAÇÃO E AMOSTRA	88
2.	TÉCNICAS DE PESQUISA	89
3.	ETAPAS DA PESQUISA	89
4.	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	91
	CAPITULO IV - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	92
1.	ESTUDO DE CASO	93
1.1	CENÁRIOS	93
1.2	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REDE DE SUPERMERCADOS	94
1.3	DESCRIÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO	96
1.3.1	Análise e discussão da Matriz Importância x Desempenho	98
1.3.2	Análise da Gestão Estratégica dos recursos, capacitações, competências internas e articulações externas	101
1.3.3	Estágio das capacitações do Laticínio	103
	CAPÍTULO V - CONCLUSÃO	107
	CAPÍTULO VI REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
	CAPÍTULO V II ANEXO I	117
	CAPÍTULO V III ANEXO II	129

I. INTRODUÇÃO

A chave para a conquista de uma relação duradoura em mercados competitivos exige organizações adaptadas a fim de atender as demandas e compreender os desejos de seus consumidores. A indústria agroalimentar cada vez mais ocupa um papel importante no mercado brasileiro, pois exerce um papel fundamental para o consumidor por fornecer um produto de qualidade, com facilidade de processamento, durabilidade do produto, padronização, normas sanitárias, preços estáveis e outros, com idoneidade definida pela marca. A necessidade dessas indústrias decorre de fatores como a sazonalidade da produção, permitindo que não ocorram variações de ofertas ao longo do ano e a perecibilidade rápida, com o desenvolvimento da tecnologia, a armazenagem apropriada, a conservação, o uso de embalagens adequadas e a logística. (ARAÚJO, 2005)

A seleção da indústria agroalimentar para este estudo foi devido a sua importância para a economia brasileira. Dados da Associação Brasileira de Indústria Alimentícia – ABIA, apresentam o crescente aumento no faturamento deste segmento, do qual no ano de 2005 alcançou o valor de 184,6 bilhões de reais, com participação de 9,7% no PIB e de 16,4% na indústria de transformação.

A indústria alimentícia é composta por vários setores. Entre eles, o laticínio destaca-se no *ranking* como um dos produtos mais importantes do segmento, com participação expressiva no comércio internacional e na pauta de exportação. É um segmento que vem crescendo nos últimos dezesseis anos, com foco na geração de valor através dos derivados lácteos. No Estado de Goiás, é crescente a produção de leite e a implantação de indústrias, assim como a intervenção Estatal no incentivo de Arranjos Produtivos Locais – APL - nas diversas microregiões do Estado.

O laticínio tem a característica de um setor menos dinâmico, o que torna essencial o acompanhamento das mudanças entre a relação formada pelo seu canal de distribuição - o varejo, que tem como função principal o papel de reduzir a distância até o consumidor final, por meio da venda na menor unidade possível, em local conveniente, no tempo desejado e na melhor armazenagem possível. Outra

função do varejo nessa relação é justamente a comunicação das necessidades dos consumidores para com o laticínio.

Dentre os diversos agentes do varejo, o supermercado destaca-se por suas características de variedade de produtos e fornecedores; proximidade e frequência de contato com o consumidor e importância socioeconômica. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), o supermercado é conceituado como lojas alimentícias de auto-serviço sendo classificadas em três tipos: *Compacto*, com área de vendas de 250 a 1000 metros quadrados, mix de sete mil itens, de 2 a 7 *check-outs* e com seções de mercearia, hortifrútis, açougue, frios, laticínios e bazar. *Convencional*, com área de vendas de 1001 a 2.500 metros quadrados, média de doze 12 mil itens, de 8 a 20 *check-outs*, e com as seções de mercearia, hortifrútis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria e bazar. *Grande*, área de vendas de 2.500 a 5 mil metros quadrados, média de vinte mil itens, e de 21 a 30 *check-outs*, com as seções de mercearia, hortifrútis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos.

Essa relação entre laticínio e supermercado foi transformada desde a década de 1990, tanto pelo crescimento do varejo no sentido econômico, como na transformação deste no principal agente de distribuição de leite e derivados. O impacto dessas mudanças apresenta novas demandas de suprimentos e conseqüentemente a necessidade de adequação estratégica dos laticínios para atender o supermercado na manutenção de uma relação comercial duradoura.

Decorre daí a motivação dessa pesquisa: compreender como o laticínio desenvolve suas estratégias para com o supermercado a fim de manter um posicionamento competitivo no Estado de Goiás.

1. O PROBLEMA DA PESQUISA:

Nos últimos anos, percebe-se que devido o varejo estar mais próximo ao consumidor final, o equilíbrio de forças entre os segmentos do canal de distribuição deslocou-se para este setor, o que provocou um aumento no conflito entre os fornecedores. Com a redução do crescimento do mercado, o fornecedor tornou-se dependente do varejo, o que torna essencial identificar a natureza dos conflitos ao longo desse canal (LIMA *et al.*, 2005). Dado a crescente tendência do aumento do

poder de barganha do supermercado em relação às agroindústrias este problema conduz às seguintes perguntas: como a agroindústria do leite e derivados formula suas estratégias para sustentar a relação competitiva neste mercado? quais são os critérios de seleção e avaliação utilizados pelos supermercados para a escolha dos fornecedores? quais são as ênfases estratégicas dos laticínios para atenderem a essas variáveis?

2. OBJETIVOS DO ESTUDO

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a agroindústria do leite e derivados formula suas estratégias para sustentar a relação competitiva com o setor supermercadista.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar quais são as variáveis valorizadas e o respectivo grau de importância atribuído pelos supermercados na escolha dos fornecedores.
- Analisar o posicionamento do laticínio pesquisado frente aos critérios competitivos valorizados pela rede de supermercados, através da adaptação da “matriz importância *versus* desempenho”.
- Constatar se existem falhas no atendimento do laticínio estudado em relação às necessidades dos supermercados.
- Avaliar a ênfase estratégica adotada pelo laticínio por meio de suas ações atuais e planos futuros, através da análise das competências e recursos internos dos laticínios.

3. JUSTIFICATIVA

Para compreender a sobrevivência do varejo e da indústria agroalimentar é necessário o estudo da relação entre eles, pois, compreender a dinâmica das transformações que afetam o setor agroalimentar especialmente as novas

exigências que o setor varejista impõe às empresas agroindustriais reflete em novas estratégias de sobrevivência para as organizações locais afetadas por esse processo. (KOHLS, 2004)

Existem trabalhos que estudam as relações comerciais existentes em uma cadeia de distribuição, e estes concentram o objeto na relação do produtor com a indústria e também no foco do varejo com o consumidor final. Este trabalho pretende contribuir no sentido específico de pesquisar as relações comerciais formadas entre os laticínios e o supermercado. Avelar (*apud* SOUZA, 2006), revela que o principal canal de distribuição dos produtos lácteos são os supermercados e que estes cada dia mais aumentam seu poder de barganha, pressionando as margens de lucro dos laticínios, por operarem com baixas margens de comercialização; elevado giro de vendas; estendido prazo de pagamento e exigências de entregas *just in time*.

Os resultados obtidos de uma pesquisa exploratória, do tipo descritiva, permite o conhecimento aprofundado dos objetos de estudo. Nesta pesquisa o foco na relação entre o laticínio e o supermercado pretende contribuir para: o gestor da agroindústria, no conhecimento da demanda do seu cliente intermediário; o supermercadista, no entendimento da capacitação do seu fornecedor; os estudantes de administração e agronegócios, para uma visão que pondere as expectativas do cliente ao formular a estratégia competitiva da organização.

Espera-se que os resultados dessa pesquisa possam contribuir para melhoria do funcionamento da comercialização do leite e derivados através do conhecimento das demandas supermercadistas e do posicionamento estratégico do laticínio nesta relação, além de motivar outras pesquisas.

4. ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A organização deste trabalho possui oito capítulos: O primeiro capítulo traz a introdução do trabalho, com a apresentação do tema, problema, hipóteses, objetivos e justificativa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, onde primeiramente é retratado o agronegócio do leite, subdividido em tópicos deste setor no mundo e no Brasil a fim de mostrar a importância deste segmento para a economia mundial. Posteriormente trata da caracterização dos agentes do estudo: o laticínio e o supermercado. Por último, expõe uma revisão bibliográfica que fornece a base do modelo para a orientação deste estudo. O terceiro capítulo apresenta a

metodologia da pesquisa. O quarto capítulo aborda a aplicação do estudo de caso, onde primeiro serão descritos os históricos das empresas do estudo e depois apresentadas às análises e resultados da pesquisa. O quinto capítulo tece as considerações finais deste estudo. O sexto capítulo indica as referências do estudo.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

1. O AGRONEGÓCIO DO LEITE

O agronegócio do leite é caracterizado por vários tipos de agentes que vão desde produtores agropecuários, transportadoras, agroindústrias, varejo até ao consumidor final. Essa extensa cadeia é responsável por contingente de mão-de-obra, desde as mais simples às mais especializadas, possui participação no Produto Interno Bruto - PIB, na contribuição de impostos.

A relevância do agronegócio do leite para a economia brasileira pode ser vista na participação dos laticínios na indústria nacional. Segundo a ABIA (2007), o faturamento deste segmento no ano de 2004 correspondeu a 10,4% do PIB e, em 2005, as indústrias de laticínios ocupavam o quarto lugar no *ranking* dos principais setores das indústrias alimentícias. A indústria láctea ocupa essa posição desde 2002. Em 2001 ocupava o segundo lugar e em 1999 ocupou o primeiro lugar no *ranking*.

Embora o Brasil apresente volume considerável de produção, valor de faturamento e participação socioeconômica, a estimativa é que de todo o leite produzido no Brasil, apenas 64% seja recebido pelos laticínios que operam sob inspeção federal. O restante, ou é destinado aos laticínios não credenciados pelo Estado ou operado no mercado informal. Tal informalidade dificulta a conciliação dos dados oficiais prejudicando o conhecimento integral do impacto deste setor na geração de empregos ou renda. Os 36% informais, que operam sem inspeção federal, comprometem a qualidade do produto, do saneamento e até mesmo do comércio com a dificuldade da organização da cadeia produtiva. (SOUZA, 2006)

Apesar de o Brasil ser considerado um dos maiores exportadores desse produto este é pautado na matéria, como grande parte dos produtos agrícolas brasileiros. Os produtos manufaturados do leite, que permitem um maior valor agregado, são dominados por países desenvolvidos (FAO,2006). Para Souza (1999), o comércio de lácteos representa 6% da produção mundial e este é composto por produtos manufaturados do leite. Os produtos que representam este comércio são: os leites e o leite em pó, a manteiga, os queijos e a caseína. O leite

fluido e derivados frescos por serem perecíveis e de difícil transporte apresentam pequena participação.

Para demonstrar a relevância do agronegócio do leite, torna-se necessário apresentar dados do comércio deste produto e de seus derivados no mundo, no Brasil e no Estado de Goiás, através da investigação de fonte primária de dados oficiais e literaturas acerca do tema estudado.

1.1 AGRONEGÓCIO DO LEITE NO MUNDO

O agronegócio do leite é de grande importância na economia mundial. Dados da *Food and Agriculture Organization* - FAO (2006) apresentam a soma das importações mundiais de leite em 2004 no total de US\$18.018.356.000 e as exportações no valor de US\$ 18.199.289.000.

O Departamento de Agricultura dos Estados Unidos - USDA (2006), elaborou a previsão para o consumo total de leite fluido dos principais países do mundo¹ em 2006 para 167.043 (cento e sessenta e sete milhões e quarenta e três) toneladas métricas, sendo o maior consumidor a Índia. O Brasil apresenta previsão de consumo de 13.309 (treze milhões, trezentos e nove mil) toneladas métricas.

Para a FAO (2006), a importância do Leite é que este produz ganhos aos produtores rurais, e representa um alimento equilibrado e um elemento chave para a segurança alimentar do local. Nos países em desenvolvimento, de onde se prevê um aumento da demanda equivalente a 25% para o ano de 2025, os pequenos produtores participam com uma parcela da produção do leite

O Agronegócio do leite e derivados é de grande relevância socioeconômica para os países produtores, pois, além de servir de renda, gera empregos e garante a segurança alimentar de uma parcela da população. A importância econômica pode ser vista pelo volume de produção dos 20 maiores produtores mundiais que totaliza 389 milhões de toneladas métricas, sendo que a produção mundial de 2004 foi de 519.784 milhões de toneladas. Os maiores produtores de leite são os Estados Unidos, seguido da Índia, Rússia, Alemanha, França e China. O Brasil, que no ano de 2004 ocupava a 6ª posição perde para a China, que além de aumentar

¹ Canadá, México, Estados Unidos, Argentina, Brasil, União Européia, Romênia, Rússia, Ucrânia, Índia, China, Japão, Austrália e Nova Zelândia.

consideravelmente sua produção é um dos países com maior potencial de consumo (FAO, 2006). Informações detalhadas sobre a produção mundial de leite de vaca no mundo pode ser consultada na Tabela 1 do Anexo 1.

O consumo mundial de leite de vaca fluído para os principais consumidores de cada continente revela que o país de maior consumo nos últimos anos é a Índia, que também desponta no *ranking* como o segundo maior produtor mundial. Em segundo lugar encontra-se a União Européia. Na América do Sul o destaque é o Brasil. Embora projeções indiquem que este país deveria ter um grande aumento no consumo, dado a previsão de crescimento da população, o crescimento do consumo tem sido discreto em relação a outros países, como é o caso da evolução do consumo de leite na China, cuja previsão para o ano 2006 apresentou um crescimento de 354% em relação ao ano de 2001. Outros países como a Rússia e o Japão têm apresentado um consumo decrescente nos últimos seis anos (USDA 2006). No Anexo I a Tabela 2 apresenta maiores informações sobre o consumo mundial de leite de vaca.

1.1.1 O Agronegócio do leite nas Américas

Na América, a quantidade produzida de leite de vaca não apresentou significativa mudança nos últimos anos, mantendo praticamente o mesmo valor produzido. Os maiores produtores da América são respectivamente: Estados Unidos, Brasil, México e Argentina, sendo que a produção dos Estados Unidos é maior que o dobro do segundo colocado. O Brasil tem a maior produção da América Latina. A produção de leite na América em 2004 representou 37,58% da produção mundial. Embora o total produzido pelas Américas tenha demonstrado crescimento, a produção de leite na América Latina e Caribe revelou uma queda do ano de 2003 para 2004 (FEPAL, 2006). Os detalhes sobre a produção de leite de vaca nas Américas pode ser visto na Tabela 3 do Anexo I.

1.1.2 O Agronegócio do leite na América do Sul

Dois dos maiores produtores do *ranking* mundial encontram-se na América do Sul, o Brasil e a Argentina, respectivamente. O Brasil, maior produtor, produz 49,08% do total produzido, enquanto a Argentina, o segundo do *ranking* sul americano, é responsável por apenas 16,95% do total produzido, quase o mesmo valor percentual da Colômbia com 14,02%. Países como Guiana Francesa, Ilhas Malvinas não apresentaram produção significativa (FAO,2006). Informações adicionais sobre a produção de leite na América do Sul estão disponíveis na Tabela 4 do Anexo I.

Para Duarte (2002), o estudo da cadeia leiteira do Mercosul é relevante devido aos impactos trazidos para o Brasil com a redução tarifária. O autor afirma que embora a produção brasileira seja a maior entre todos os países do Mercosul ela se assemelha a produção paraguaia devido à baixa produtividade da atividade leiteira, ao grande número de produtores não especializados e à importância relativa no mercado informal. Revela ainda que o setor lácteo na Argentina e no Uruguai é de fundamental importância para a economia destes devido ao alto consumo/*per capita*, rebanho leiteiro estável, alta produtividade vaca/ano.

Os maiores consumidores de leite da América do Sul são respectivamente: Brasil, Colômbia e Argentina. O Brasil, apesar de ser o maior produtor, produz pouco mais do que consome, o que torna necessário importar parte do seu consumo, importação que em sua maioria é de produtos lácteos que possuem alto valor agregado e maior tarifa tributária. Já a Argentina, indica bons resultados nessa área. Além de possuir alto consumo/*per capita*, tem uma produção quase duas vezes maior do que seu consumo (DUARTE, 2002). Nos últimos anos, porém, apresentou queda no consumo, sendo que no período 2000/2004 sofreu queda de 34,77% . A Colômbia nos últimos anos mostrou um aumento no consumo, enquanto o Brasil, um dos maiores países com potencial para crescimento apontou aumento de aproximadamente 0,46% apenas (FAO, 2006) No Anexo 1 pode ser encontrado na Tabela 5 a descrição da quantidade de leite de vaca consumido na América do Sul.

O comércio do leite Sul Americano tem como maiores exportadores respectivamente a Argentina, o Uruguai e o Brasil. Apesar de o Brasil ser o maior produtor, a quantidade exportada é inferior a do maior exportador, a Argentina.

Entretanto, o volume de exportações do Brasil tem elevado continuamente, o aumento de 2002 para 2004 foi de aproximadamente 176% (FAO,2006)

Os maiores importadores em 2004 foram respectivamente a Venezuela, o Brasil e o Peru. Porém até o ano de 2003 o Brasil liderava este *ranking*, o que revela grandes mudanças no cenário leiteiro brasileiro, pois além de elevar o volume das exportações, apresentou significativa redução no total das importações. Essa queda foi maior do ano de 2002 para 2003 na quantidade de aproximadamente 59%. A Argentina e o Uruguai importaram uma quantidade praticamente insignificante quando comparada à quantidade consumida e exportada, revelando a importância deste segmento para a balança comercial destes países (FAO,2006). Demais estatísticas relevantes sobre importação e exportação de leite de vaca na América do Sul encontram-se na Tabela 6 do Anexo I.

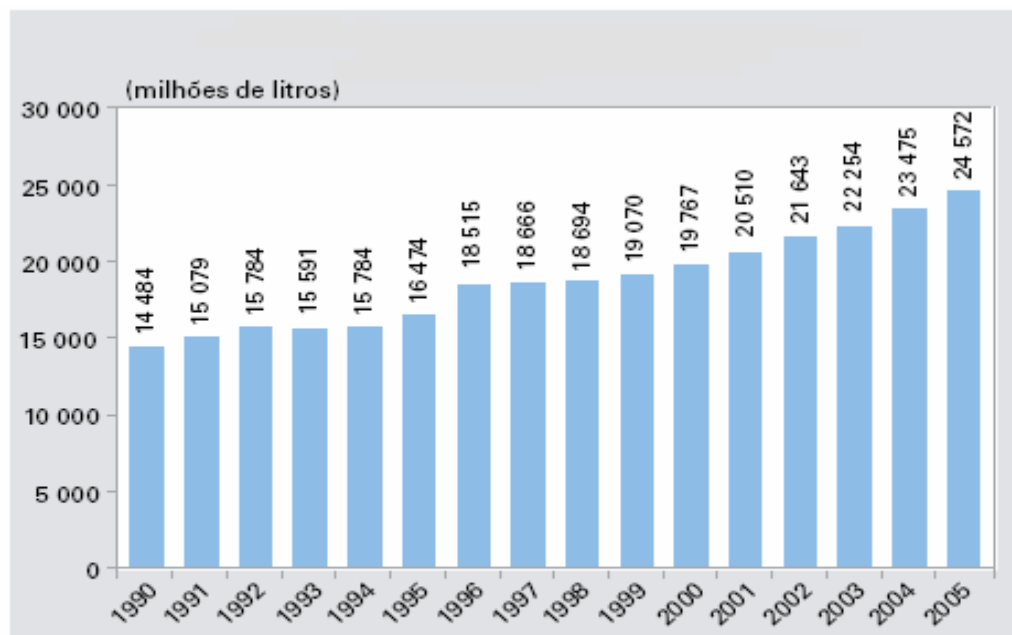
1.1.3 O Agronegócio do leite e derivados lácteos no Brasil.

A relevância de estudar o segmento leiteiro no Brasil está na importância deste para o desenvolvimento socioeconômico do país. A produção brasileira nos últimos 25 anos teve um aumento de 119% do ano de 1979 para o ano de 2003 que apresentou uma produção de 22,9 bilhões de litros de leite. Outra característica é a de que onde a produção tem maior volume de concentração a distribuição ocorre de forma homogênea. “No ano de 2003, cerca de 74% do volume produzido concentrou-se nos Estados de Minas Gerais, Goiás, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e Santa Catarina. Se forem incluídos os dados dos Estados da Bahia, Rondônia, Pará, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Rio de Janeiro, a produção correspondeu a 89% do leite brasileiro” (EMBRAPA, 2006).

A produção de leite no Brasil tem sido crescente nos últimos 16 anos, exceto o ano de 1993. A produção de leite de vaca em 2005 - apesar dos problemas macroeconômicos no setor agrícola como a queda de preço dos principais produtos e a valorização cambial - alcançou a quantidade de 24,6 bilhões de litros o que significou um aumento de 4,7% em relação à produção de 2004, conforme pode ser visto no Gráfico 1. Esse aumento crescente é “resultado do esforço de mercado para produzir um produto de qualidade para atender às exigências de uma nova indústria

de lácteos nascente, mais concentrada, competitiva e que conta com a participação de capital transnacional”. (IBGE, 2005 , p. 4)

Gráfico 1: Produção de leite de vaca Brasil – 1990 a 2005



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa da Pecuária Municipal 1990-2005.

Outro destaque mencionado foi o crescimento da produção leiteira no cerrado, sobretudo no Estado de Goiás e as regiões do Triângulo Mineiro, isso devido ao menor preço dos insumos e da prioridade do pasto o que reduz o custo de produção no ano de 2006.

Os principais Estados que se destacam na produção leiteira são: Minas Gerais, o maior produtor com 28,1% da produção, Goiás, o segundo maior, participando com 10,8% da produção, seguido do Paraná, responsável por 10,3%, Rio Grande do Sul com 10% e outros Estados com menor significância como Bahia, Pará, Rondônia, Mato Grosso, Pernambuco, Maranhão e Sergipe.

Os principais municípios produtores de leite de vaca são respectivamente Ibiá em Minas Gerais, Marechal Cândido Rondon no Paraná, Patos de Minas em Minas Gerais e Piracanjuba em Goiás. Embora Minas Gerais seja o maior produtor, os municípios do Estado do Paraná ganham em produtividade num valor acima da média dos outros Estados (IBGE, 2006). Na Tabela 7 do Anexo I estão disponíveis

dados sobre a produção de leite de vaca dos principais municípios produtores do Brasil.

1.1.3.1 O comércio brasileiro do leite e derivados lácteos no mercado internacional

A produção leiteira no Brasil, deste o ano de 1995, ocupa a quinta posição no *ranking* das commodities mais produzidas no país. A produção brasileira segundo dados da FAO, 2006 - que apresenta uma estimativa, tanto na produção quanto nos preços - revela ser de 23.320 milhões de litros em 2005. Contudo esta avaliação contrapõe a realidade brasileira, cujos dados oficiais do IBGE apresentaram a produção em 2005 de 24.572 milhões de litros. O volume produzido das principais commodities brasileiras pode ser visualizado na Tabela 8 do Anexo I.

Dados da FAO, 2006 mostram que o Brasil possui uma expressiva participação no comércio internacional de leite e derivados, sendo que no ano de 2004 o Brasil movimentou na balança comercial importação no valor de US\$ 71.553.000 e exportação no valor de US\$ 78.955.000,00. Destes os principais produtos são: leite de vaca integral seco, integral condensado e desnatado seco, conforme Tabela 9 do Anexo I.

Na balança comercial do leite podem ser percebidas mudanças significativas nos últimos dez anos, no que diz respeito aos tipos de produtos do leite e de derivados. Relativo ao Leite UHT, a principal mudança notada foi a crescente redução no volume importado, onde, o maior decréscimo foi do ano de 1998 para o ano de 2004, cuja redução chegou a aproximadamente 99% do volume importado. Porém, observa-se que nos últimos dois anos houve um leve acréscimo no valor importado. Maiores informações sobre o Leite UHT podem ser vistas na Tabela 12 do Anexo I.

Assim como ocorreu no Leite UHT, o valor das importações do leite em pó reduziu significativamente nos últimos dez anos e o das exportações cresceu nos últimos anos, porém este último mostra-se mais estável em relação ao volume, mantendo menor variação de um ano para outro, de acordo com a Tabela 13 do Anexo I.

Na pauta de leites e cremes de leite de diversas matérias há um quadro mais homogêneo em relação a alterações. Porém os resultados permanecem os mesmos: os volumes importados em queda nos últimos dez anos e um aumento expressivo nas exportações destes produtos, conforme Tabela 14 do Anexo I.

Um ponto interessante é que o comércio dos industrializados lácteos como o queijo, o iogurte e a manteiga acompanhou o mesmo desenvolvimento comercial do leite UHT e do leite em pó; houve aumento da participação destes no comércio mundial. Segundo Souza (1999) o comércio destes produtos desde 1961 tem sido dominado pela União Européia, porém, é um cenário que vem mudando devido ao fato desta não apresentar o mesmo crescimento que os outros continentes têm apresentado. Este crescimento atingiu o Brasil, que nos últimos dez anos deparou com um aumento no volume das exportações e um decréscimo no volume importado. Dados sobre lácteos podem ser conferidos na Tabela 15 do Anexo I.

O iogurte foi um dos poucos produtos lácteos que não reduziu suas importações até um ponto e retomou o crescimento. Ao contrário, além de apresentar crescente queda desde 1998, nos últimos três anos apresentou o volume importado igual a zero. As exportações, contudo, mostraram dados oscilantes nos últimos dez anos. Provavelmente o alto volume exportado em alguns anos deu-se devido às alterações nos preços, o que pode ser visto do ano de 2000 para 2001, conforme Tabela 16 do Anexo I

A manteiga reduziu nos últimos seis anos (exceto em 2002) o seu volume de importação; porém, as exportações ocorreram de maneira diferente: o maior volume produzido foi em 2001 seguido de crescentes quedas e a recuperação só ocorreu em 2005, de acordo com a Tabela 17 do anexo I.

Um produto que sempre foi maior na pauta da importação do que a de exportação foi o soro de leite. O volume importado manteve uma média constante e alta em relação ao volume exportado, este por sua vez apresentou várias oscilações durante os dez anos, tendo um volume baixo nos anos de 1996 a 1998 e alcançando o maior volume em 2001 e nos anos seguintes retornando aos baixos volumes. Dados da Tabela 18 do Anexo 1.

1.1.4 O Agronegócio do leite no Estado de Goiás

Goiás é o segundo maior produtor de leite do Brasil; tem efetiva participação nas exportações do leite e seus derivados lácteos. Dados da Embrapa indicam que Goiás é uma das regiões onde a produção leiteira tem elevado os seus índices e o Governo do Estado tem tomado uma série de iniciativas a fim de estimular ainda mais o crescimento dessa atividade na região. Segundo a Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento de Goiás - SEPLAN (2006) o objetivo do Governo é o de elevar tanto a produção do leite quanto a produtividade, melhorar a qualidade, promover o aumento da rentabilidade e ganhos de todos os participantes da cadeia produtiva do leite. Tal objetivo faz parte da iniciativa para a região oeste de Goiás em conjunto com fornecedores de insumos, laticínios, produtores, transportadores e entidades de classes que juntos produzem mais de 110 milhões de litros de leite por ano.

O investimento governamental nos Arranjos Produtivos Locais (APL) Lácteos não envolve só a região do oeste goiano que abrange dezessete municípios, mas também abrange a microrregião de Bela Vista com catorze municípios e em avaliação está o APL Lácteo na microrregião de São Luís de Montes Belos (SEPLAN, 2006).

O interesse governamental pelo agronegócio do leite encontra-se na importância deste para o desenvolvimento sócio econômico do Estado. Segundo a Superintendência de Estatística Pesquisa e Informação de Goiás – SEPIN –, Goiás conta com 146 estabelecimentos de produção de derivados de leite registrados, sendo que destes 94 são fábricas de laticínios, 26 postos de refrigeração, 21 usinas de beneficiamento, 2 entrepostos de laticínios, 1 granja leiteira, 1 entreposto de mel e 1 fábrica de produtos gordurosos. Estes estabelecimentos apresentam diferentes capacidades industriais, sendo: 7 unidades de 300.000 a 500.000 litros/dia, 6 unidades de 100.000 a 300.000 litros/dia, 6 unidades de 50.000 a 100.000 litros/dia, 26 unidades de 20.000 a 50.000 litros/dia, 23 unidades de 10.000 a 20.000 litros/dia, 42 unidades de 5.000 a 10.000 litros/dia, 28 unidades até 5.000 litros dia, 1 unidade não informada e dentre elas há 7 unidades de entrepostos de laticínios com capacidade superior a 500.000 litros/dia.

Goiás, nos últimos dez anos, apresenta uma produção crescente na produção de leite e também no rebanho, e em 1995, também houve um aumento de produtividade, pois neste ano, com 18.492.318 cabeças de boi a produção de leite alcançou o valor de 1.450.158.000 litros, e em 2000, com um número menor de cabeças, com 18.399.222 a produção foi bem superior apresentando uma quantidade de 2.193.799 litros, conforme Tabela 19 do Anexo I.

A produção de leite em Goiás de 2004 alcançou o patamar de 2.538.368.000 litros, o que significa um aumento de aproximadamente 0,60% em relação ao ano de 2003. Alguns municípios goianos elevaram sua produção, exceto Rio Verde, Mineiros, Quirinópolis, Goiatuba, Trindade, Inhumas e outros. O maior produtor goiano é o município de Piracanjuba, seguido por Morrinhos, Rio Verde, Jataí e Mineiros. Dados apresentados na Tabela 20 do Anexo I

O comércio de leite e derivados no Estado de Goiás apresentou uma balança comercial positiva tanto no ano de 2005 como no ano de 2006. Mudanças expressivas podem ser vistas do ano de 2005 para 2006. Em 2006, Goiás exportou apenas 43,11% do valor exportado em 2005, e ao contrário do que ocorreu com o país, o volume de importações de 2006 foram aproximadamente 938% do que em 2005. Nos meses de maio, setembro e novembro as exportações foram nulas, enquanto o volume importado subiu vertiginosamente, de acordo com a Tabela 21 do Anexo I. Dentre os produtos os que se destacam na exportação incluem-se o leite em pó de diferentes matérias gordas, outros leites e cremes de leite, manteiga e queijos. O Leite UHT apresentou pouca representatividade tanto na exportação como importação. Outros produtos com destaque nas exportações são: o soro de leite, leite em pó e queijos.

2. CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES.

Com o aumento dos grandes varejos, cada vez mais a negociação é direta com as indústrias de alimentação pois apresentam um volume de compra igual ou superior aos atacados, o que caracteriza a existência do canal curto nessa distribuição, não desconsiderando os atacados, que embora não representem a principal fonte de suprimento, opera com os grandes varejos através das “falhas de estoque”.

Embora uma organização possa comercializar seus produtos diretamente aos consumidores finais, usualmente, a maioria dos fabricantes utiliza intermediários. A vantagem dessa relação está no acesso ao canal de distribuição, economia de escala, e conhecimento da clientela local, o que representa redução nos custos logísticos.

Existem dois tipos de canais de distribuição: diretos e indiretos, onde o primeiro é caracterizado pela ausência total de intermediários; o segundo subdivide-se em três tipos: canal indireto curto, longo e ultra longo (BASTA *et al*, 2005).

Neste estudo será retratado o canal curto: do laticínio para o supermercado, justificando assim a necessidade de caracterização destes agentes, conforme apresentado na Figura 1.

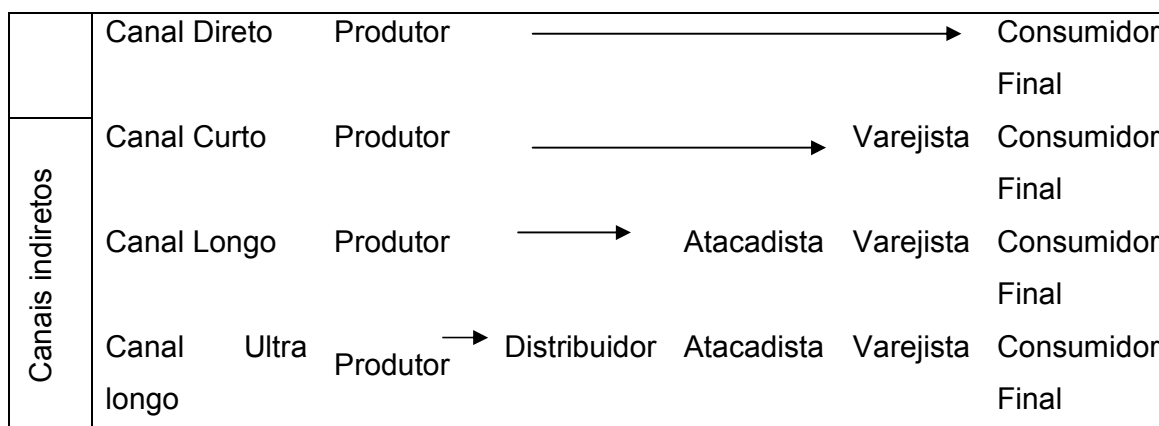


Figura 1: Tipos de Canal de Distribuição
Fonte: Basta *et al*, 2005 p. 42

2.1 LATICÍNIOS

Laticínio foi definido por Jank e Galan (1997 p. 192) como “o setor que adquire a matéria-prima do leite, processa e produz diversos derivados lácteos”. Os autores utilizam a seguinte classificação:

- Empresas Multinacionais: grupos controlados por capital estrangeiro de grande porte e atuam tanto em âmbito nacional como internacional, agem com a captação da matéria-prima (leite), processam, fabricam e distribuem com uma marca de reconhecimento nacional. Possuem grande capacidade financeira e de produção, altos investimentos em propagandas e aquisição

dos laticínios nacionais. As principais no Brasil são a Nestlé, Danone e Círio Bombril.

- Grupos nacionais: empresas que adquirem formalmente a matéria-prima e também processam e distribuem. A diferença está na menor capacidade financeira e na atuação mercadológica com estrutura por produtos ou área geográfica tanto para a coleta do leite como para a comercialização dos produtos finais.
- Cooperativas de produtores de leite: empresas que foram regulamentadas pelo Estado e que captam leite regionalmente. Apresentam diferentes formatos e estratégias, como as de integração vertical. Existem dois tipos de cooperativas:
 - Cooperativas Singulares: são cooperativas de primeiro grau, com atuação regional na compra comum de insumos, na venda comum da matéria-prima leite a outros laticínios, podendo industrializar produtos voltados basicamente para o consumo local em mercados regionais.
 - Cooperativas Centrais: são cooperativas de segundo grau, constituídas por cooperativas singulares. Atuam regionalmente e nacionalmente, unindo-se para obterem escalas na produção de lácteos com marca própria. Exemplos: Itambé (MG) e Paulista (SP)
- Negociantes sem fábrica: são empresas que internalizam a preços altamente competitivos os produtos lácteos importados de origens diversas.
- Pequenos laticínios: são empresas pequenas que adquirem matéria-prima, industrializam e comercializam os produtos lácteos normalmente em mercados regionais e o pequeno varejo das grandes cidades. A maioria destas empresas atua aproveitando-se de lacunas legais nas áreas tributária e sanitária, em função da falta de fiscalização na comercialização de produtos lácteos, notadamente nos queijos. Em algumas regiões, estas empresas geram uma forte concorrência, tanto na aquisição de matéria-prima, como na venda do produto final, que normalmente acompanha as variações sazonais de preço dos produtores não-especializados.

Primo (2000), informa que o surgimento da indústria de laticínios data desde o início do século XX. Na década de 20 existiam empresas que segmentavam o setor em três categorias: queijarias, envasadoras (incipientes cooperativas) e as industrializadoras que detinham tecnologia mais sofisticada. Essas indústrias

passaram por várias transformações ao longo das décadas devido a inúmeras transformações econômicas e intervenções políticas no setor, provocando restrições no desenvolvimento destas.

Atualmente, a Inspeção Federal classifica a indústria de laticínios em quatro grupos que compõem esse segmento: Postos de Resfriamento; Usinas de Beneficiamento; Fábricas de Laticínios e Entrepósitos (SEPIN, 2006). Sendo que as maiores empresas de laticínio do Brasil segundo a Associação Brasileira dos produtores de leite, 2006 - Leite Brasil - por volume de compra são respectivamente a DPA Brasil, Itambé, Elegê, Parmalat, CCL e outras, que no ano de 2005 aumentaram a captação de litros de leite/dia. A Tabela 10 no Anexo I apresenta o *ranking* dos maiores laticínios do Brasil em 2005.

Alguns dados apresentados no tópico 1 deste capítulo mostraram a evolução do setor lácteo. Esse processo de evolução também reflete na tendência, apontada por Jank e Galan (1997 p.229), de intensa concentração da indústria de laticínios, decorrente de inúmeras agressivas estratégias de ação que envolvem tanto a parte de suprimentos como a parte de comercialização.

Estas estratégias porterianas resultam de estratégias de foco em custo como na obtenção de economias de escala e escopo, estratégias de diferenciação, diversificação, segmentação e outras. Os autores comentam que a mesma empresa pode atuar em diferentes estratégias de acordo com as condições estruturais que a mesma possui, como as de produção e *marketing* “buscando, por exemplo, escala e liderança em custos num produto “comoditizado” (a exemplo do Leite UHT) e diferenciação via estratégias de marca numa especialidade (*lactobacilos* vivos, por exemplo)”

A evolução dos laticínios e suas estratégias empresariais estão diretamente relacionadas com a linha de produtos que a indústria Láctea possui, pois o *mix* de produtos determinará toda a fonte de suprimentos como a de distribuição e logística, transporte, armazenamento e outras. Para tanto torna-se necessário caracterizar os tipos de produtos industrializados pelos laticínios.

2.1.1 Produtos

É extensa a linha de produtos que um laticínio pode processar. Jank e Galan (1997 p. 196) caracterizam os produtos lácteos em duas categorias, de acordo com

a necessidade ou não de refrigeração para a manutenção e transporte dos mesmos.

São elas:

- Linha fria – Esta corresponde aos produtos que necessitam do resfriamento para a manutenção e o transporte até a entrega para a comercialização. São eles: leite pasteurizado (tipo A, B e C), bebidas láteas, iogurtes, *petit-suisse*, queijos de massa mole e semi-dura e outros. Devido à dependência do resfriamento o comércio destes é de caráter regional sendo menor afetado pelo mercado nacional e os importados.
- Linha seca – Estes produtos não necessitam de refrigeração para manuseio e transporte. São eles:
- Leite UHT, leite em pó e queijos de massa dura. O comércio é nacional e internacional.

Alguns autores já categorizam essa linha de forma mais extensa. Primo (2000) subdivide os lácteos em sete produtos, ordenados segundo a destinação do leite captado sob inspeção no Brasil:

- Leite fluido – É o leite pasteurizado ou Leite UHT, classificado como tipo A, B ou C (conforme o processo de ordenha, infra-estrutura da unidade produtora e o controle de sanidade do rebanho). Nesta linha, há uma queda contínua na produção do leite pasteurizado em substituição ao crescimento vertiginoso do leite tipo Leite UHT (UHT).
- Queijos - O mercado atual conta com quarenta e nove tipos de queijos de fabricação nacional. É um mercado que sofre concorrência do mercado informal sendo marcado por forte sazonalidade e pouco poder de barganha dos fabricantes, sobretudo com os supermercadistas. Os principais queijos de comercialização são: mussarela, minas frescal, prato, provolone, ricota, queijo ralado e, em menor número os especiais, por requererem tecnologia e *marketing*, como o *Brié*, *Cammembert*, *Caccio Cavalo*, *Cottage*, *Emmental*, *Itálico*, *Gorgonzola*, *Gouda* e *Tilsit*.
- Leite em pó – Produto tanto para consumo final como para servir de insumo para a indústria láctea do ramo alimentício como sorvetes e chocolates. Tem

apresentado queda para o consumo final em substituição ao Leite UHT e para os Programas Sociais do Governo.

- Manteiga - É um subproduto da padronização do leite tipo C. Substituído quase por completo pela margarina, atende hoje a um nicho de mercado altamente segmentado.
- Iogurtes, Bebidas e Sobremesas lácteas – Segmento com alta aceleração em seu crescimento. A diversificação para o mercado infantil nas bebidas lácteas aumentou o consumo.
- Leite condensado e creme de leite - Após a queda no preço devido à embalagem cartonada e o aumento do poder aquisitivo da população houve um significativo aumento nas vendas do leite condensado e do creme de leite.
- Soro de Leite - Consiste em um subproduto da indústria láctea proveniente em grande parte da fabricação de queijos. Anteriormente o produto era simplesmente descartado (trazendo complicações para o meio ambiente) ou destinado à alimentação de animais (em geral, suínos). Atualmente o aumento de sua utilização ampliou-se imensamente com o desenvolvimento de novos produtos que o utilizam em forma de pó transformando-se em insumo muito promissor para a indústria. Possui alto valor nutritivo e substitui, a custos mais baixos e com vantagens, o leite em pó em vários alimentos industrializados como os infantis, margarinas, bolachas, biscoitos, conservas, embutidos, entre outros. De usos variados utilizados tanto na fabricação da bebida Láctea como na indústria farmacêutica, cosmética, etc. Os derivados mais importantes do soro são: lactose; xarope de lactose; caseínas e lacto albuminas.

Devido o laticínio possuir uma linha de produtos diversificada com características únicas, é imprescindível o estudo da distribuição destes de forma a obter um maior conhecimento e relação dos canais de distribuição mais utilizados para cada linha de produtos, especialmente os supermercados.

2.1.2 Distribuição

A distribuição compete às áreas de logística e *marketing*. Para a primeira envolve custos e para a segunda envolve um processo importante de gestão de *marketing* na disponibilização do produto. “Para a organização, as decisões de distribuição são muito importantes pelos impactos que geram nos outros elementos do *marketing mix*, especialmente a longo prazo” (Basta *et al*, 2005 p. 41).

Vários são os canais de distribuição utilizados pelos laticínios para a disponibilização de seus produtos aos consumidores finais. Jank e Galan (1997) destacam: as padarias, o pequeno varejo, os supermercados, a venda direta ao consumidor (formal e informal), o mercado institucional, atacadistas, bares, restaurantes e outros.

Duarte (2002) no estudo sobre a rede de distribuição dos laticínios em Santa Catarina identificou as seguintes formas mais comuns: a utilização de redes de distribuição própria para a comercialização, através de representação, atacado, venda direta aos grandes supermercados, postos de distribuição e distribuidores terceirizados. O autor comenta que o transporte dos produtos lácteos é feito com veículos de câmaras frias e que os produtos mais perecíveis, como o leite tipo C, necessita de maiores cuidados o que faz com que este tenha a distribuição apenas local ou regional, enquanto que os produtos com valor agregado como iogurtes, queijos, doces de leite, creme de mesa, Leite UHT, entre outros, devido ao processo de embalagem permitir menor perecibilidade e facilidade no transporte, possuem distribuição nacional.

Uma característica essencial neste segmento é que a produção e o consumo do Leite UHT transformou intensamente o processo de distribuição. A possibilidade de estoque à temperatura ambiente, dispensando câmaras de resfriamento e a menor perecibilidade favoreceu a comercialização nos supermercados em detrimento do leite pasteurizado nas padarias.

Outra característica deste derivado lácteo é que as redes de supermercados de menor porte foram os principais canais de distribuição para este produto, seguido do varejo tradicional como as padarias e mercearias (BELIK e FIGUEIRA, 1999; JANK e GALAN, 1997; PRIMO, 2000)

O autor retrata que estes conflitos da indústria / atacados / distribuidores / hiper e supermercados / pequeno e médio varejo, são causados pelas distorções

não só na interpretação das demandas como na preferência de cada um, como nos interesses comerciais de cada agente. Assim ocorre um *gap* de preferências e percepções, o que causa problemas, principalmente pelo fato de a indústria utilizar múltiplos canais sem políticas de comercialização definidas para cada um deles.

Para compreender melhor o tópico laticínios no contexto desta pesquisa, é relevante o estudo deste segmento no Estado de Goiás, tanto pelo objeto de estudo estar localizado neste Estado, como da importância deste setor para a região do cerrado.

2.1.3 Os laticínios e o Estado de Goiás

No trabalho de Jank e Galan (1997) já havia um destaque para o Agronegócio de leite no Estado de Goiás devido ao aparecimento de novas bacias leiteiras produtoras na região do cerrado. Para os autores, esse crescimento ocorreu principalmente pela desregulamentação do mercado nacional que promoveu financiamentos de origem governamental para a atividade leiteira como o Fundo Constitucional do Centro-Oeste – FCO, e o Banco Nacional de Desenvolvimento Social - BNDES, com baixas taxas de juros e prazos maiores.

Outros motivos que corroboraram para o aumento da demanda pelos lácteos menos perecíveis, a crise da pecuária de corte tradicional (de forte concentração no Estado) e crise da agricultura nos primeiros anos do Plano Real. Obviamente que um incremento na atividade leiteira da região atrairia por questões logísticas um número maior de investimentos de indústrias de laticínios já existentes para esta região.

Embora os motivos citados pelos autores referiam-se à década de 1990, conforme apresentados anteriormente, atualmente existem inúmeros incentivos para o desenvolvimento da atividade leiteira no Estado de Goiás, porém, há uma participação não só do Estado, mas da iniciativa privada e outras entidades como sindicatos e outros.

Para Oliveira *et al* (2002 p. 2) a importância da região Centro Oeste no mercado do leite ocorreu a partir da segunda metade da década de noventa devido a um crescimento na participação desta região na produção nacional.

O Estado de Goiás é o principal responsável, a partir de 1996, aumenta sua produção e passa a ocupar o 2º lugar no *ranking*. Atualmente tem uma produção duas vezes maior que o início da década de 90 e a produtividade do rebanho é 168% superior.

2.2 OS SUPERMERCADOS

Lima (2005) informa que no Brasil os supermercados surgiram na década de 1950 no Estado de São Paulo, consolidando-se como um componente importante na vida das cidades, dado pelas suas estruturas, projetos de instalação e produtos a preços inferiores. A autora ainda comenta que outros supermercados surgiram alguns anos depois com *design* diferenciados e estratégias de comercialização oferecendo comodidade e conforto.

Outro fator discutido no trabalho da autora é que a vinda dos supermercados transformou não só o comportamento dos consumidores, mas também a relação das indústrias, atacadistas e fornecedores que passaram a atender novas demandas de produtos e embalagens.

Para Chaves (2002) esse surgimento data do final dos anos 1940 e que a implantação destes se deu por fatores como ganho de escala e redução dos custos operacionais. Ainda informa que com a implantação do Plano Real e a presença de multinacionais, o setor foi forçado a tornar-se mais competitivo, qualificando seus funcionários e investindo em sistemas de informações estruturados e interligados.

Santos *et al* (1998 p 1-2) confirmam que o auto-serviço surgiu na década de 1950 e desde então esse setor tem evoluído tanto em tamanho quanto em variedade. Para os autores, os supermercados são considerados varejo alimentício de auto-serviço e lojas de vizinhança ligadas à conveniência.

O conceito de supermercado de vizinhança foi desenvolvido pelos americanos. Os supermercados visam os consumidores mais sensíveis a serviço e são os que mais se aproximam dos pequenos varejistas com conceito mais próximo das chamadas lojas de conveniência.

Sulzbach (2005) em seu trabalho descreve que o formato dos supermercados brasileiros foi concebido no exterior através do varejo alimentício. Neste sentido, o conceito de supermercado surgiu nos Estados Unidos com o intuito de oferecer serviços aos consumidores sensíveis a essa necessidade.

Comumente a outros estudos, Freitas (2006), descreve os supermercados por sua principal característica: o auto-serviço, dado pela possibilidade do cliente da livre escolha de sua mercadoria sem o auxílio de uma terceira pessoa.

Harb (2005) apresenta os supermercados por sua característica de loja de auto-serviço do varejo alimentício, de perfumaria e limpeza, que oferecem uma gama de produtos como: mercearia, carnes frescas, hortifrutícolas, frios e laticínios, perfumaria e limpezas.

O conceito de supermercados nos trabalhos relacionados tem em comum a referência ao sucesso desse empreendimento pela sua capacidade de oferecer um serviço cuja principal dimensão é a conveniência ao consumidor. Inúmeros autores ressaltam que o composto oferecido pelos supermercados - variedade de produtos, layout, localização e preço, fornecem o sucesso do crescimento deste tipo de negócio (NEVES, 1999; ALMEIDA, SANTOS, 2005; CHAVES, 2002; LIMA, 2005; ABRAS, 2007).

Dado à evolução do mercado mundial e a mudança do perfil do consumidor, que formaliza novos desafios às empresas no sentido de adaptar suas demandas, os supermercados tiveram que evoluir ao longo das últimas décadas. Essas mudanças refletiram em inúmeras novas tecnologias para o atendimento do cliente “especialmente com a automação dos *check outs* e estoques” (HARB, 2005 p. 112)

A revista Supermercado Moderno – SM, (2003) publicou um artigo sobre a evolução do setor supermercadista nos últimos trinta anos. O primeiro crescimento referiu-se ao faturamento do setor que em 1974 era de 56% passando para 68,8% em 2001. O segundo referiu-se à estrutura física das lojas, que em 1970, 70 % destas tinham em média 200 m² e ofereciam até 4.000 itens. Relatórios oficiais apontavam em 1972 o formato de supermercados com área de 500 m² e sortimento de 5 a 8 mil itens distribuídos em cinco seções (mercearia, açougue, hortifrutigranjeiros, laticínios e bazar). Em 2002, houve uma reclassificação realizada pela SM que apresentava nova área de vendas em média 698 m², e sortimento de 30 mil itens, tendo, no mínimo, quatro das seções básicas: açougue, hortifrutigranjeiros, frios e laticínios, mercearia e padaria.

Outro desenvolvimento apresentado no mesmo artigo discorreu sobre a tecnologia ligando escritório de compras às indústrias e a área de vendas, e a existência de novas funções e carreiras. Até 1970 existiam as seguintes funções: diretor proprietário, diretor de compras, gerente de loja, estoquista, repositor e

operador de *checkout*. Em 2002, além das funções tradicionais como diretor de *marketing* e diretor de compras, surgiram outras funções mais sofisticadas – diretor de engenharia, de logística, de tecnologia, de marcas próprias, de planejamento de distribuição, de gerenciamento por categorias, até *ombudsman* de clientes e fornecedores.

Os supermercados, por suas características de serviço - fornecedor de conveniência, praticidade, conforto, variedade, disponibilidade, entre outros - têm crescido não só em quantidade de empresas, mas também em faturamento, do qual nos últimos anos cresceu continuamente, passando de 37,5 em 1994 para 97,7 bilhões de reais em 2004, conforme tabela 11.

Tabela 11: Evolução das vendas anuais do setor supermercadista brasileiro em (R\$ Bilhões)

	ANO														
	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04
R\$	28.	25.	26.	28.	37.	43.	46.	50.	55.	60.	67.	72.	79.	87.	97.
Bilhõe s	7	7	9	1	5	7	8	4	5	1	6	5	8	2	7

Fonte: Revista SuperHiper (2005)

Elaboração: Harb (2005 p. 114)

Estatísticas do IBGE (2007) na Pesquisa Mensal do Comércio -PMC, revelam que o segmento de supermercados e hipermercados, continua crescendo, pois, estes exercem a segunda maior influência no resultado global da pesquisa, registrando expansão da taxa assinalada de 7,6% nos últimos 12 meses. Relatórios do IBGE de 2002 mostraram que o segmento que mais se destacou no comércio varejista foi o dos hiper/supermercados, gerando R\$ 60,9 bilhões de receita líquida de vendas, representando 24,4% do total do setor. Outra informação apontada é que este é um dos setores que mais emprega mão de obra.

2.2.1 Os supermercados e o Estado de Goiás

Estatística do IBGE (2002) revela que o Estado de Goiás possui a maior quantidade de estabelecimentos varejistas do Centro-Oeste, com 32.056 estabelecimentos e faturamento de R\$ 5,5 bilhões de reais.

Segundo a SEPIN (2007), na PMC do Estado de Goiás, todo o comércio varejista apresentou um crescimento no mês de janeiro de 2007, com aumento de 10,7% nas vendas. Assim como no mercado nacional, o segmento supermercadista foi um dos principais responsáveis por este crescimento.

O principal destaque no comércio varejista goiano foi o setor de supermercados e hipermercados, que apresentou um crescimento em relação ao mesmo período de 12,2% no volume e 11,7% na receita nominal. Este segmento é influenciado pela renda e pelo nível de emprego, e vem apresentando resultados consistentes em todos os períodos (SEPIN s/p).

A revista Supermercados, da Associação Goiana de Supermercados (2007 p. 23), informa que a ABRAS estima que o faturamento do setor cresça de 3% a 4% no ano de 2007 em relação ao ano de 2006.

Em 2006, no entanto, o faturamento teve fraco desempenho, registrando queda de 1,65% frente a 2005. Já a expectativa para o crescimento de vendas em volume é de alta de 5%. A alta no faturamento prevista para 2007, tornará o resultado mais próximo dos índices de volumes de venda.

2.2.2 A distribuição dos laticínios e os supermercados

Os hiper e supermercados são classificados na distribuição por Jank e Galan (1997) como *grandes superfícies*, cuja importância tem aumentado a cada ano devido à distribuição do Leite UHT que promoveu o maior poder de barganha dos supermercados em relação às padarias e pequenos comércios. Dado essa significância, estes agentes têm cada vez mais pressionado os laticínios, que por sua vez tem visto sua margem de lucro reduzida, aumentando o prazo de recebimento, realizando entrega *just in time*.

Os autores ainda comentam que o poder de negociação dos supermercados, tem mudado o perfil de distribuição dos lácteos e reduzido ainda mais a margem de lucro dos laticínios. As principais causas citadas foram: a concorrência acirrada; a guerra de preços; o espaço nas gôndolas; o alto volume de vendas e a tendência de introdução de marca própria.

O crescimento da comercialização de lácteos com os supermercados, em detrimento dos outros canais de distribuição, ocorreu na década de 1990, devido ao Plano Real que causou a estabilização da moeda e a queda da inflação. Essa influência dos supermercados ocorreu pelo forte poder de barganha em relação aos

laticínios e pela prática da importação direta para pressionar os preços. Outro aspecto levantado é que a mudança no canal de distribuição das padarias e pequenos varejos para os supermercados promoveu como consequência um “sério estrangulamento para as indústrias de laticínios e seus fornecedores, em particular, para as empresas pequenas e médias, as quais restam trabalhar quase que exclusivamente com o pequeno e médio varejo” (RUFINO, 2002 p. 10)

Embora essa relação seja conflitante, e que o poder dos supermercados constituam um gargalo, estes são essenciais na distribuição por garantir o abastecimento dos grandes centros, o que antes era impossível dado às características regionais dos lácteos (RUFINO, 2002).

Belik e Figueira (1999) reforçam a opinião dessa mudança no canal de distribuição dos laticínios para uma maior concentração de comercialização nos supermercados. Além das causas tradicionais, os autores acrescentam os motivos de maior prazo de validade e possibilidade de estoque em temperatura ambiente. Outro aspecto apontado é que os supermercados não só são os maiores distribuidores de Leite UHT, mas também os principais canais de distribuição de outros lácteos como os iogurtes e queijos.

Essa relação conflituosa, onde os supermercados possuem maior poder do que as indústrias, ocorreu tanto pelas causas apontadas acima como pelo aumento na quantidade dos supermercados desde o Plano Real e o desenvolvimento dos mesmos também em volume, faturamento e estrutura. Primo (1999) explica que este crescimento forçou os laticínios a se adaptarem em função da manutenção dessa relação comercial. Para tanto esses tiveram que reconhecer a necessidade de trabalhar com giro rápido de produto.

O autor ainda aponta outras tendências supermercadistas que impactaram os laticínios, tais como a concentração das empresas através de fusões, aquisições, uniões, o aumento da competitividade com maior concorrência internacional e uma maior segmentação com novas opções de varejo. A mudança provocada por essa concorrência tem como consequência a introdução de tecnologias de logística avançada com a incorporação de inovações tecnológicas como o *Efficient Consumer Response* - ECR e *Electronic Data Interchange* – EDI.

Meireles (2002) acredita que a desigualdade na relação entre os agentes agrava-se no poder que o supermercado exerce sobre a margem de lucro dos fornecedores. Para o autor as grandes redes supermercadistas aproveitam de sua

posição vantajosa, pela distribuição dos alimentos, e exercem práticas “desleais e que ferem a ordem econômica”. Tais ações são explicadas quando algumas redes supermercadistas ofertam a um preço inferior ao de aquisição como forma de promover ao fornecedor concorrente a imagem de oferta abundante e assim reduzir o preço deste último para auferirem maior lucratividade:

Incitam a revolta dos consumidores contra os fornecedores através de placas condenatórias quando da ocorrência de desabastecimento de algum produto ou marca, como forma de coagir os fornecedores a baixar seus preços para que possam manter ou aumentar suas margens (MEIRELES, 2002 s/p).

Embora exista um predomínio do varejo em relação aos laticínios, o que provoca redução de margens de lucro, dilatação de prazos de pagamento, adaptações de estruturas de produção e logísticas, é uma negociação que só existe por ser essencial para a sobrevivência dos laticínios. Essa dependência por um lado é danosa, mas por outro é saudável, pois existe uma incapacidade da indústria de disponibilizar o produto ao consumidor final.

Inúmeros trabalhos destacam essas vantagens. Oliveira *et al* (2002) comentam que apesar de ser uma estrutura oligopolizada, o varejo permite o suprimento dos locais com produtos certos, na hora certa, atendimento *just in time*. Dallari (2002) comenta que a participação dos supermercados na comercialização de lácteos em 2002 chegou a 91,1% - com o valor de R\$ 6,76 bilhões de reais em valores consolidados até setembro de 2002, enquanto os distribuidores tradicionais com apenas 8,9%, sendo que por categorias têm-se a seguinte participação: sobremesa pronta gelificada, 97,5%, queijos, 96%, *petit suisse*, 95,9%, leite fermentado 94,9%, Leite UHT, 92,8%, logurte, 91,7%, leite condensado, 91,2%, creme de leite, 90%, leite em pó, 86,7% e leite flavorizado com 83,1%.

2.3 AGROINDÚSTRIA E OS SUPERMERCADOS

Dentre os trabalhos que refletem esse cenário destaca-se o de Khols (2004), que teve por objetivo identificar as ênfases estratégicas das empresas agroindustriais para sustentarem-se competitivamente no mercado através da identificação dos critérios competitivos mais valorizados pelas redes supermercadistas. O autor desenvolveu um estudo exploratório sobre a gestão de

organizações agroindustriais de médio e pequeno porte e suas relações com o setor supermercadista.

Chaves (2002), com o objetivo de buscar as variáveis utilizadas no modelo de decisão de compra nas empresas do comércio varejista de alimentos, obteve as seguintes variáveis: frequência de compras, volume de compras, natureza da demanda, preço, tipos de produtos, estoques, distribuição dos produtos, fornecedor, organização de compras, estilo do comprador, sistemas de informações, prazo de pagamento, qualidade, mix dos produtos, frete e seguro, impostos e validade dos produtos.

Neves, Pavan e Carvalho (2001), ao estudarem a relação entre o varejo supermercadista e os produtores (indústrias) de suco de laranja pronto para beber, com intuito de descobrir as variáveis de escolha mais valorizadas pelos supermercadistas, apresentaram as seguintes variáveis: escolha de fornecedores; negociações de preços; condições e prazos de pagamentos; negociação de quantidades; responsabilidade por devoluções; definição de responsabilidade de entrega; armazenamento; critério na exposição de gôndolas; tempo de negociação; *mix* de produtos; negociação de novas marcas; estabelecimento de bonificações sobre vendas; promoções; inclusão dos produtos em “folhetos” e jornais próprios dos varejistas.

Belik e Chaim (1999), avaliaram essa relação no mercado de frutas, verduras e legumes. Através de entrevistas aos supermercadistas destacaram que as compras são feitas através de contratos informais e formais em que são estabelecidos padrões de qualidade do produto e embalagens desejados. No caso de frutas, verduras e legumes, o fornecedor tem a responsabilidade por partes da função de compra dos supermercados, como o transporte e a colocação dos produtos até a gôndola. As variáveis mais apreciadas e destacadas foram: a qualidade dos produtos, os preços, as condições de entrega, produtos com boa aparência, embalagens higiênicas e mais atraentes.

Souza (1999) identifica a visão do segmento de distribuição de carnes para a definição de estratégias competitivas da indústria de carnes e descobriu que um aspecto valorizado pelos supermercadistas para o produto estudado foi a embalagem e a composição desta com maiores informações, como validade, endereço da indústria, valorizando ainda a praticidade e inovação do produto.

Mizumoto e Zylbersztajn (2003) retratam essa relação no estudo da cadeia agroindustrial de ovos. As variáveis que foram percebidas ao longo do texto utilizadas pelos supermercados são: exclusividades no fornecimento; frequência de entrega semanal; obrigatoriedade de prazo; descontos e bonificações.

Silva *et al*, (2003) avaliaram alternativas de menores perdas na distribuição da banana e discutiram sobre a existência de um aumento na tendência de comercialização de frutas e hortaliças no setor supermercadista, o que reduz a participação de outros intermediários. No agronegócio da banana, ocorreu o poder de influência do varejo, e, ao longo do trabalho foram citadas algumas variáveis utilizadas pelos supermercados, como, controle de estoques; compra regional do produto; forma de armazenamento e compra do produto com prazo de vencimento maior.

2.4 LACTICÍNIOS E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Souza (2006) retrata o perfil dos laticínios de Minas Gerais e identifica que o principal canal de distribuição do leite e derivados é o supermercado. Os resultados dessa análise mostram que as variáveis apreciadas pelo varejo que impactam os laticínios são: elevados giros de venda; prazos de pagamentos dilatados e exigência de entrega *just in time*.

Os autores Jank e Galan (1999) retratando o sistema agroindustrial do leite, revelam que as relações contratuais entre os laticínios e o canal de distribuição alteraram-se profundamente nos últimos anos, principalmente devido ao poder dos supermercados, cujas compras apresentam as seguintes características: volumes de compras elevados; prazos dilatados de pagamentos; inovações constantes nas linhas de produtos; mix complementar; margens reduzidas; adequação da logística de entrega (*just in time*); gestão adequada das marcas e da qualidade do produto final.

Na análise da cadeia da indústria de laticínios, Vieira, Lustosa e Yoshizaki (2003, p. 9) descrevem que os laticínios têm dificuldade de manter os supermercados como clientes, devido à sensibilidade do mercado em relação aos preços, “mas este consegue negociar com os seus clientes-chave as vendas, promoções, vendas mal sucedidas, trocas e condições diferenciadas em datas especiais como o aniversário da empresa varejista”. As variáveis adotadas pelo

pequeno varejo para compra de lácteos são a flexibilidade de negociação e o privilégio da compra de empresas da região - que têm bom padrão de qualidade de seus produtos e atendimento de seus pedidos em quantidades e tempos satisfatórios.

Primo (2000, p.42) expõe várias restrições em relação à indústria de laticínios e entre elas destaca a restrição mercadológica. Para o autor, a relação entre os laticínios e os intermediários é conflituosa, contraditória e de não cooperação. As variáveis valorizadas pela indústria são: volume e qualidade na distribuição. O trabalho apresenta uma diferença na negociação dos grandes laticínios e hipermercados, com pequenos e médios laticínios e pequeno e médio varejos: “Os grandes laticínios sentiram que para trabalhar com os supermercados é preciso saber trabalhar com o giro rápido de produto. Aos pequenos e médios laticínios resta trabalhar quase que exclusivamente o pequeno e médio varejo, onde o giro é menor.”

Belik e Figueira (1999) fizeram a análise do poder de barganha dos compradores, no caso supermercados e padarias, e obtiveram como resultado que a melhor comercialização dos láteos ocorreu devido à disseminação do Leite UHT por sua maior validade e estocagem, o que mostra que a variável prazo e estoque são importantes para os supermercados. Outro aspecto essencial é que o poder de barganha dos supermercados em relação aos laticínios elevou e as exigências destes (aqui se consideram as variáveis mais valorizadas) foram as reduções nos preços e o maior volume de compra.

Acerca da cadeia agroindustrial do leite no Estado do Mato Grosso do Sul, Oliveira *et al*, (2002) revelam que os principais canais de distribuição do leite são os hiper e supermercados; padarias; pequenas mercearias e vendedores informais. Expõe que essa estrutura de distribuição é monopolizada e exige a distribuição *just in time*. Ainda separa os hiper e supermercados do pequeno varejo, sendo que os primeiros possuem as seguintes variáveis de compra: preço; prazo de pagamento e transporte dos produtos. Porém, o pequeno varejo segue as mesmas tendências do grande que são: competição acirrada; guerra por espaço nas gôndolas; introdução de marcas próprias dos varejistas; altos volumes de compra e reduzidas margens de negociação.

Rocha e Couto (2002), analisando as relações de forças do complexo agroindustrial do leite, sobretudo nos dominadores - segmento varejista (supermercado) e agroindústrias - revelam a existência de variáveis de seleção dos laticínios para com seus fornecedores (os produtores): contratos formais de comercialização estabelecendo preços, prazos, condições de pagamento e o planejamento da produção. Em caso de queijos finos, a exigência ocorre nos parâmetros físico-químicos, microbiológicos e nutritivos dos produtores primários. Essas exigências são minimizadas para o Leite UHT e a pressão pelo preço recai sobre o leite *in natura*, pela homogeneização do produto. Como resultado, os autores demonstram que a comercialização alternativa não integrada dos produtores às agroindústrias nos municípios revelou-se melhor para sustentabilidade dos produtores.

Contrapondo as afirmações de Rocha e Couto, supracitadas, de que as agroindústrias oligopolísticas (laticínios) pressionam os produtores, Meireles e Alves (2002, s/p) afirmam que:

Considerando a importância dos supermercados na distribuição de alimentos e, principalmente, de produtos lácteos, pode-se concluir de onde vêm as imperfeições do mercado. Nesse cenário, a exemplo do que ocorre com outros fornecedores dos supermercados, o poder de barganha não está certamente com as empresas de laticínios, mas sim nas mãos do varejo.

A partir do conhecimento do resultado das análises da relação do supermercado e a agroindústria por diversos autores, é relevante descrever as ações que modificaram as estratégias das organizações e como estas se formaram com objetivo de alcançar a vantagem competitiva.

2.5 AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA RELAÇÃO AGROINDÚSTRIA - VAREJO

Para Bruns (2000) uma nova ordem econômica, dada pela crescente integração dos mercados, que surgiu em resposta à rapidez dos avanços tecnológicos, o comportamento do consumidor e a competição global, promoveu constantes e inúmeras mudanças no ambiente empresarial, cujas transformações no cenário das organizações refletiram na mudança de poder entre os agentes - o

poderio econômico das indústrias que perdurou até o final da década de 1990 foi substituído pela “tendência mundial de transferência do poder na cadeia produtiva da indústria para o varejo” (Santos e Gimenez, 1999, p. 2).

A evolução do varejo ocorreu em todas as esferas setoriais², particularmente no varejo alimentício com os supermercados, pois obteve maior destaque devido à forte concentração destes pelas multinacionais. O papel estratégico que o varejo assume para o sistema agroindustrial ocorre principalmente pelo fato de que este está diretamente em contato com os consumidores podendo então identificar suas exigências, de onde, quando e o porquê de determinado produto. Em segundo plano, pelo impacto da retro alimentação dessas informações a toda cadeia, decorrendo daí uma mudança dos pontos de vendas tradicionais para os supermercados pela diversidade de produtos e serviços, alterando a relação de forças entre a indústria e o varejo. Onde o mercado para as indústrias era atomizado, a negociação ocorria de uma grande indústria para pequenos e numerosos varejos dispersos geograficamente para grandes e concentradas estruturas varejistas, com centros de distribuição geograficamente posicionados. (LAZZARINI e NUNES, 1998)

Estrategicamente, o varejo utilizou do seu poder em relação à indústria para coordenar as cadeias produtivas através da detenção das informações de hábitos e preferências dos consumidores. Na prática, ocorre uma transferência de encargos do varejo para a indústria, o que reduz a lucratividade, dado às condições impostas de entrega; armazenamento; posição nas prateleiras; gôndolas; obrigatoriedade de participação de campanhas publicitárias; pagamentos de bônus; enxoval; marca própria e outros (BRUNS, 2000).

As transformações relatadas tiveram como resultado mudanças nas estratégias de comercialização entre os agentes. Do lado do varejo, com o ingresso das multinacionais, ocorreram inúmeros processos de reestruturação internos e maior grau de informatização com o *e-commerce*; logística *supply-chain*; Web; ECR; maior organização das atividades e a adoção de um novo padrão de relacionamento com os fornecedores, com a adoção de parcerias no intuito de oferecer produtos com qualidade elevada, preços competitivos e serviços com valor agregado. (CHAVES, 2002; SANTOS e GIMENEZ, 1999; SUPERMERCADOS, 2007)

² Têxtil, petrolífera, alimentícia, utilidades entre outras.

Para adequar-se comercialmente e sobreviver às pressões supermercadistas, as agroindústrias tiveram que adaptar-se e utilizarem de várias estratégias. Em alguns segmentos, para que houvesse a redução de custos, foi necessário elevarem a escala, consolidarem a marca e fôlego financeiro para investimentos em promoções e pagamento de espaços em gôndolas. Novas mudanças ocorreram na estrutura de distribuição com adoção de novas tecnologias para melhorar a agilidade na obtenção, troca e análise de dados., códigos de barra; leituras óticas; otimização dos sistemas logísticos; planejamento de produção e controle de estoques ECR e EDI. Outras estratégias foram a diferenciação e direcionamento para outros canais de distribuição (LAZZARINI e NUNES, 1998).

Santos (2005) comenta que a mudança na relação varejo/indústria mudou o perfil dos fornecedores no sentido de evolução e lançamento de novos produtos, foco no cliente, redução de custos, acompanhamento de resultados, concentração de esforços nos canais de distribuição. O autor comenta que isso tornou as tradicionais ferramentas de *marketing* - utilizadas para a obtenção de vantagens competitivas, como as campanhas publicitárias e as promoções de vendas - cada vez menos eficientes, fazendo com que novas ferramentas de marketing fossem desenvolvidas a fim de atender o consumidor. Uma tendência apontada pelo autor como forma de sobrevivência para esta relação são as fusões e incorporações das empresas alimentícias e o desenvolvimento de novas formas de gerenciamento de acordo com a necessidade do cliente.

Kohls (2004), revela que dentre as armas do varejo que lhe concedem poder destacam-se a formação de parcerias e *joint ventures*, investimento em marcas, desenvolvimento de novos produtos e promoções diretas nos pontos de venda. Outra estratégia para a distribuição consiste na gestão dos espaços do ponto de venda. Todas as ferramentas utilizadas pelas indústrias na busca de vantagens competitivas no estabelecimento do relacionamento com o varejo são ferramentas utilizadas pelo gestor de *marketing* na busca da sobrevivência da empresa.

Essa mudança na relação entre a agroindústria e o supermercado revelou a necessidade desta de transformar a estratégia competitiva com intuito não só de sobreviver, mas também de obter uma vantagem ante aos seus concorrentes, sendo imprescindível entender o conteúdo estratégico das organizações e como este foi formado a fim de obter compreensão sobre as ênfases estratégicas utilizadas pela agroindústria, laticínio, aqui estudadas.

3. A ESTRATÉGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo será abordada a literatura que retrata a relação existente entre a agroindústria e os supermercados a fim de entender como outros autores estudaram-na. Posteriormente, pretende-se apresentar diversas visões teóricas sobre o conteúdo estratégico da organização com vistas a formar o modelo teórico desta pesquisa.

A formulação de estratégias é utilizada pelas agroindústrias como meio para o alcance da competitividade a fim de sobreviverem no mercado em mudanças, pois desta forma, as empresas poderão preparar-se para os concorrentes na manutenção de um relacionamento duradouro com o varejo. Para Wrigth *et al* (2000, p. 45) as estratégias são os “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e objetivos da organização”

As estratégias formuladas pela organização representam os caminhos que esta irá percorrer para atingir seus objetivos. Fernandes e Berton (2004, p. 158) definem estratégia como “meio para atingir um objetivo” e expõe que para que a empresa formule suas estratégias é necessário determinar “cursos de ação apropriados para se alcançar os objetivos estabelecidos”. O planejamento estratégico da empresa orientado para o mercado, segundo Kotler (2000, p. 86) é um “processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização como suas montantes oportunidades de mercado”.

Para Porter (1986, p. 15) estratégia competitiva “é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levarem-se a cabo estas metas”.

A formulação das estratégias depende de análise e planejamentos para o alcance dos objetivos. No entanto, Wrigth *et al* (2000, p. 132-151) abordam diversos tipos de estratégias que podem ser utilizadas no nível empresarial:

- Estratégias de crescimento – são estratégias adotadas com intuito de aumentar as vendas ou a participação no mercado, onde o crescimento irá promover aumento do valor para a empresa. Existem sete estratégias para alcançar esse crescimento:

- Crescimento interno – é obtido através do aumento de vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Esse crescimento não abrange apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também na concepção de novos negócios, seja em direção vertical ou horizontal – *Crescimento interno horizontal*, envolve a criação de empresas que operam em negócios relacionados ou não relacionados. *Crescimento interno vertical*, trata da invenção de negócios relacionados ou não, dentro do canal de distribuição vertical da empresa, criando um relacionamento fornecedor/cliente.
- Integração horizontal – consiste na expansão através da aquisição de outras empresas na mesma linha de negócios. Tem o objetivo de aumentar a participação de mercado e a receita e promover um maior poder de alavancagem para lidar com fornecedores e clientes.
- Diversificação horizontal relacionada – refere-se à aquisição de outra empresa de um setor externo ao seu campo atual de operação, mas que está diretamente relacionada à suas competências essenciais. “Visa atingir sinergia e fortalecer as competências essenciais de determinada empresa”. São três as vantagens sinérgicas associadas – economias de escopo horizontal; inovações de escopo horizontal e a combinação desses dois elementos.
- Diversificação horizontal não relacionada ou diversificação por conglomerados – ocorre quando uma “empresa adquire outra empresa de um setor não relacionado”. Tem o objetivo de “administrar e coordenar estrategicamente as empresas relacionadas para criar sinergia e valor”, geralmente por motivos financeiros.
- Integração vertical de empresas relacionadas – significa “fundir em um todo funcional em vários estágios de atividades regressivamente, na direção de fontes de suprimento, ou progressivamente na direção dos consumidores finais”. Esta integração pode ocorrer parcialmente, quando se refere a algumas dessas atividades ou plenamente quando desempenhar as atividades que vão da matéria-prima ao consumidor final. Essa aquisição de empresas com competências essenciais semelhantes ou complementares promove quatro vantagens – economias de cadeia vertical; economias de cadeia vertical/escopo

horizontal; inovações na cadeia vertical e combinação de economias e inovações na cadeia vertical.

- Integração vertical de empresas não relacionadas – é realizada com partilha ou transferência de competências essenciais limitadas. As vantagens decorrem de melhorias e inovações e são adequadas a empresas com risco da obsolescência.
- Fusão – “ocorre quando duas ou mais empresas, em geral de porte praticamente igual, combinam-se em uma empresa por uma permuta de ações. As fusões são realizadas para partilhar ou transferir recursos e ganhar força competitiva”.
- Alianças estratégicas – Referem-se a parcerias entre duas empresas quando unidas num projeto específico ou cooperação em determinada área de negócio.
- Estratégia de estabilidade – representa a manutenção atual do conjunto de empresas. Utilizadas geralmente por empresas de grande porte e líderes em seus setores.
- Estratégias de redução – Utilizadas quando o desempenho da empresa está abaixo do esperado ou coloca em risco a sobrevivência e pode tomar uma das três formas:
 - Reviravolta – tornar a empresa mais enxuta e eficaz através da eliminação de custos, reduzir ativos e força de trabalho e reconsideração de linhas de produtos.
 - Desinvestimento – ocorre quando a empresa vende ou faz um *spin-off* de uma de suas unidades de negócio.
 - Liquidação – Consiste na estratégia de última opção, quando as outras duas não são viáveis; é simplesmente fechar a unidade de negócio vendendo seus ativos.

Para um melhor entendimento das estratégias competitivas na organização e como estas agem na atuação dos recursos e competências organizacionais, convém demonstrar o processo de formação das estratégias competitivas na organização e como estas interagem e inter-relacionam nos vários setores atuando nas competências de forma a promover uma alavancagem nos negócios da organização.

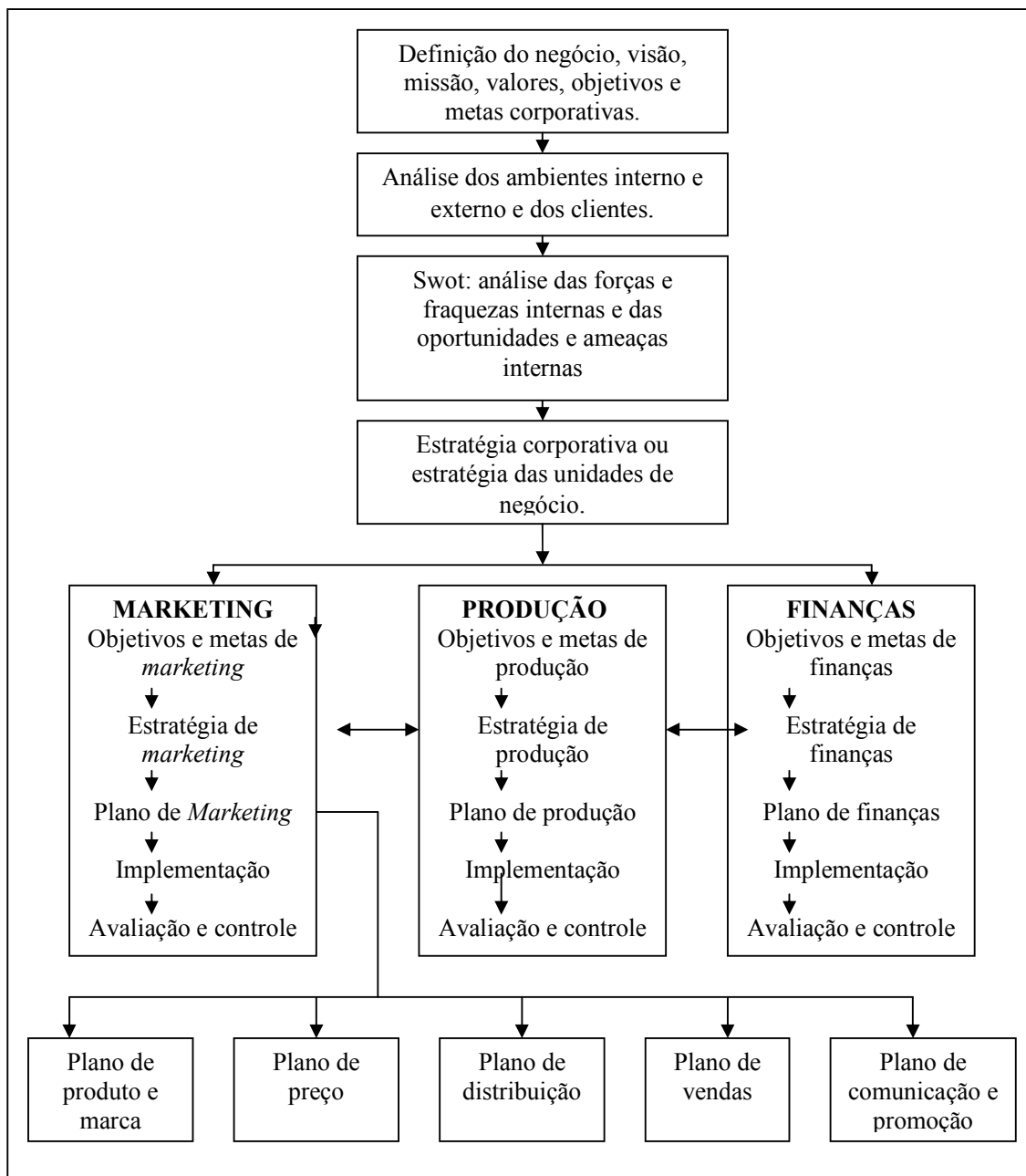


Figura 2: Processo de Planejamento Estratégico
 Fonte: Lima *et al*, 2005 p. 127

A Figura 2 apresenta como as estratégias corporativas são transmitidas para a organização em objetivos e metas funcionais que serão transformados em estratégias competitivas para formulação dos planos de cada área. Assim, cada área possui sua própria estratégia para atingir as estratégias organizacionais, o que faz com que cada setor delimite seus recursos e capacitações para alcançar a vantagem competitiva, que consiste em atender seu mercado-alvo com um valor superior.

A apresentação desta figura com os planos de *marketing* tem o propósito de mostrar que além das competências internas necessárias ao atendimento dos critérios valorizadas pelo mercado-alvo, são necessárias ações voltadas especificadamente para o cliente de forma a atingir uma proposta de valor.

Nas últimas décadas foi intensamente discutido o conteúdo estratégico das organizações, o que fez com que surgissem inúmeras ferramentas de análises do ambiente da organização e do concorrente a fim de auxiliarem as organizações a posicionarem-se competitivamente. Essas ferramentas, em um primeiro instante, são úteis para uma profunda análise do mercado e da situação (recursos, competências, capacitações e posicionamento atual) da empresa e, num segundo momento, podem revelar quais são as estratégias adequadas conforme a conjuntura atual da empresa e onde ela pretende chegar.

3.1 MATRIZ PRODUTO-MISSÃO

Essa matriz utilizada principalmente para as estratégias de expansão de mercado, foi criada em 1965 por Ansoff e tem como principal objetivo a busca de sinergia entre as diversas funções da empresa. Quatro estratégias são propostas a partir das posições de mercado - existente ou nova - penetração de mercado; desenvolvimento de produto; desenvolvimento de mercado e diversificação (Figura 3). A estratégia de penetração objetiva à obtenção de *market-share*, através dos mesmos produtos nos mesmos mercados. As estratégias mais comuns referem-se à expansões horizontais, ganhos de escala e redução de custos fixos, ênfase na eficácia e na escala de distribuição, melhoria na produtividade via novos processos, altos investimentos em propagandas e estratégias agressivas na captação de clientes. A estratégia de desenvolvimento de produto implica investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos com certo grau de diferenciação para necessidades específicas em mercados existentes. Na estratégia de desenvolvimento de mercado, a expansão ocorre em mercados novos com produtos existentes e as estratégias podem ser realizadas com recursos próprios ou através de fusões e aquisições. A diversificação refere-se a produtos novos em mercados novos. Desta forma têm-se a base para a definição das estratégias,

respondendo questões para os produtos e mercados, perspectiva de crescimento (*market share*) e vantagem competitiva (LOBATO *et al*, 2005; KHOLS, 2004).

Mercado	Existente	Novo
Produto		
Existente	1. Penetração de mercado	2. Desenvolvimento de mercado
Novo	3. Desenvolvimento de produto	4. Diversificação

Figura 3: Matriz de Ansoff

Fonte: Lobato *et al* (2005 p. 74)

3.2 MATRIZ BCG

A Estrutura BCG original (Figura 4) foi desenvolvida em 1967 pelo *Boston Consulting Group* (Wright *et al*, 2000), consiste em uma matriz que relaciona a taxa de crescimento de mercado com a participação de mercado. É uma ferramenta útil tanto para análise de portfólios de unidades estratégicas de negócios como para portfólios de produtos. Lima, (2005, p. 111) diz que “a Matriz BCG classifica os produtos de uma organização pelo uso de caixa e pela geração de caixa, utilizando as dimensões da participação relativa no mercado e a taxa de crescimento do mercado”.

Essa estrutura permite classificar as diferentes unidades de negócios/linha de produtos pelo tamanho dos círculos - que refletem as vendas anuais de cada unidade/linha de produto – dispostos na matriz. Tais círculos dispostos na matriz pela participação e crescimento de mercado classificam a unidade/linha de produtos como vacas leiteiras, abacaxis e pontos de interrogação. (LIMA *et al*, 2005; LOBATO *et al*, 2005; WRIGHT *et al*, 2000):

As vacas leiteiras representam os produtos líderes de mercado, onde a taxa de crescimento é baixa e estável. Produzem bons fluxos de caixa, gerando receita e financiando outros produtos da empresa. Os abacaxis são os produtos com baixa participação de mercado e baixo crescimento; são negócios que utilizam fluxo de caixa e devem ser liquidados. Os pontos de interrogação são produtos com baixa

parcela relativa de mercado em alto crescimento; dependem de altos fluxos de caixa. As estrelas são os produtos que ainda não alcançaram uma parcela relativa de participação no mercado, mas que possuem um mercado com altas taxas de crescimento, costumam ser fonte de lucro e estarão relacionadas a produtos no ciclo de vida de introdução ou crescimento, por isso ainda usam muito recursos de caixa. Após essa fase de estrela, o produto/unidade de negócio tende a tornar-se uma vaca leiteira. A Matriz BCG é útil para ter uma visão de seu portfólio e usar o saldo positivo gerado pelas vacas leiteiras para investir em estrelas e em um certo número de pontos de interrogação devidamente selecionados a fim de equilibrá-los e gerar recursos para sua expansão. (Lima, 2005, p. 112). Algumas decisões estratégicas básicas também se referem ao momento de retirar os abacaxis do mercado; quais pontos de interrogação deverão ser transformados em estrelas e quais serão administrados até se transformarem em abacaxis. Outra função dessa matriz é que ela demonstra que produtos diferentes necessitam de estratégias distintas em diferentes ambientes competitivos.

Para Kotler (2000) quatro tipos de estratégias são derivadas da matriz BCG: **crescimento intensivo** – implica na melhora de desempenho dos negócios/produtos já existentes de acordo com as possibilidades de aumentar o *market share* com os produtos e mercados atuais (penetração de mercado); de desenvolver novos mercados com os produtos atuais (desenvolvimento de mercados); de desenvolver novos produtos de interesse potencial para mercados existentes (desenvolvimento de produtos) e de desenvolver novos produtos para novos mercados (diversificação); **crescimento integrativo** – utiliza estratégias de integração (retrógrada, à frente, ou horizontal) no segmento pertencente a fim de aumentar as vendas ou lucro; **crescimento por diversificação** – busca novas oportunidades além dos negócios atuais da organização e redução dos negócios superados – elimina ou reduz os negócios/ produtos sem perspectivas de crescimento, a fim de enxugar custos e liberar recursos.

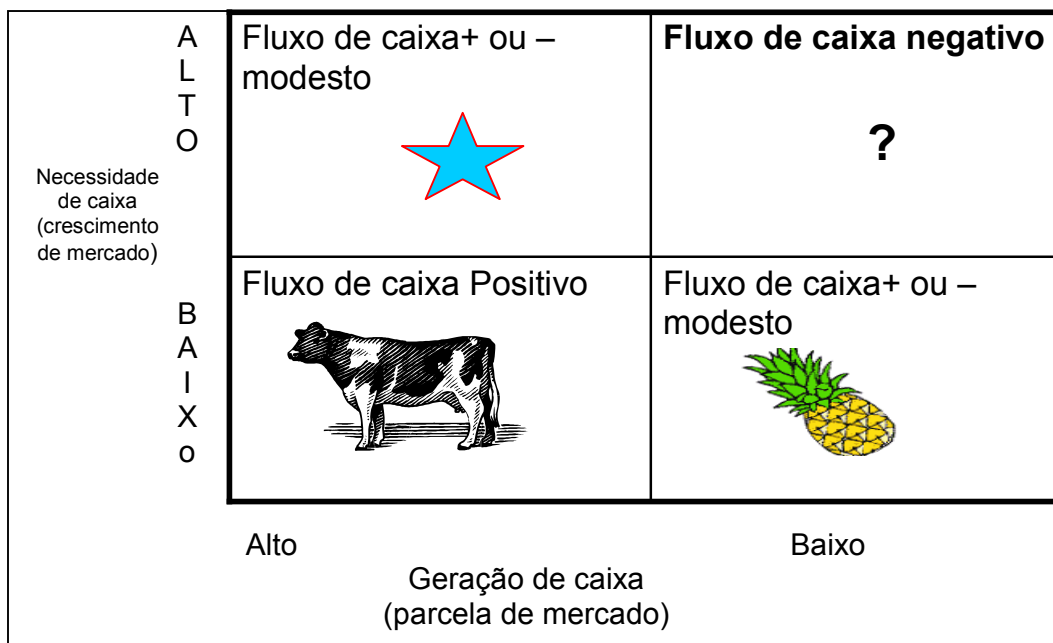


Figura 4: Matriz BCG original

Fonte: Wright *et al*, (2000, p. 167)

3.3 CURVA DO CICLO DE VIDA DE UM PRODUTO

Outra ferramenta voltada para o binômio produto/mercado é a análise do ciclo de vida de um produto. Essa avaliação revela que ao longo do ciclo de vida de um produto, este passa por diversas etapas: introdução, crescimento, amadurecimento e declínio. Para Lobato, (*et al*, 2005) o desenvolvimento de estratégias competitivas de *marketing* deve considerar em quais estágios do ciclo de vida se encontra os produtos da empresa. Ainda revela a relação existente entre venda, custo e lucro em cada uma dessas etapas. “Cada estágio desse determina um padrão específico de desempenho do produto no mercado e fornece informações importantes para o desenvolvimento de análises de marketing com o intuito de obter o melhor retorno possível do esforço de mercado da empresa” (MATTAR, 2007 s/p).

Para cada estágio do ciclo de vida de um produto podem ser adotadas as seguintes estratégias: Na fase de introdução: oferta de produto básico com intuito de padronizar o preço com base na margem sobre custos; distribuição seletiva; propaganda informativa de conscientização do produto e de incentivos à experimentação. No crescimento: ampliação da linha de produtos; garantias e serviços; preço fixado para a penetração de mercado e distribuição mais intensiva;

propaganda para mercado em massa e redução das promoções de venda. Na maturidade, as estratégias voltam para diversificação de marca e modelo; maior intensidade na distribuição e estabelecimento de preço competitivo em relação aos concorrentes e a propaganda é voltada para a diferenciação do produto/marca em detrimento da concorrência e as promoções com incentivo para a mudança para o produto. Já no declínio, os produtos mais fracos são eliminados; os preços são reduzidos; a distribuição é focada nos pontos de vendas mais lucrativos e ocorre redução mínima nas promoções de vendas. (LIMA *et al*, 2005).

3.4 MATRIZ MCKINSEY – GE

Desenvolvida pela *General Eletric* – GE, com o auxílio da *McKinsey and Company*, consiste em uma estrutura que possui duas dimensões de análise para a classificação: a atratividade do setor/mercado (baixa, média ou forte) e a potencialidade do negócio/empresa (fraca, média ou forte), onde o ideal é o negócio forte em relação aos concorrentes em um setor altamente atrativo. Para a avaliação da atratividade é utilizado um índice que leva em consideração os fatores: tamanho e crescimento de mercado; lucratividade histórica do setor; intensidade da competição; sazonalidade do setor e estrutura de custos da indústria. Na análise da potencialidade do negócio/empresa, os fatores considerados são: a participação de mercado; lucratividade da empresa; competitividade de preço; custo operacional unitário; qualidade de produtos; conhecimento do cliente; efetividade das vendas e vantagens geográficas; *know-how* tecnológico; capacidade operacional e outros. A partir desta avaliação é possível delinear uma matriz dividida em três zonas, onde as estratégias de investimento ficam na parte superior esquerda; desinvestimento na área inferior direita (LOBATO *et al*, 2005; WRIGHT *et al*, 2000).

3.5 MODELO DE PORTER

A análise setorial ou análise da indústria foi criada pelo professor Michael E. Porter, da *Havard University*, e tem por base um conjunto de forças setoriais, que dependendo do setor pode ser altamente ou suavemente intensa. Para Porter, (*apud*

Lobato *et al.*, 2005 p. 81), “a chave da competição está na relação da empresa com seu ambiente setorial, assim a empresa que melhor posicionar-se no setor que atua para poder defender-se e usar de benefício destas cinco forças melhor estrategicamente ela estará”.

A importância da análise da indústria em relação a outros modelos é o foco desta em relação ao ambiente do concorrente. Porter (1986), um dos maiores especialistas em estratégias competitivas, considera que o grau de concorrência de uma indústria é determinado por cinco forças competitivas básicas: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos clientes e rivalidade entre as organizações existentes. O modelo de Porter consiste em uma estrutura setorial que avalia quatro forças que movem o potencial de lucro de um setor, que darão forma à lucratividade de uma indústria. (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 2006 p. 240)

Kohls (2004 p. 46) afirma que esse modelo “também chamado curva ‘U’ para evidenciar que o meio-termo não é a estratégia mais adequada e justificar a mútua exclusividade”. Nesse sentido uma empresa pode operar com dois tipos de vantagens competitivas: liderança em custos e em diferenciação. A primeira, obtida através de economias de escala, escopo, curva de experiência, gerenciamento de custos, entre outros. A segunda, obtida com o uso da marca, qualidade superior percebida pelo consumidor, barreiras à entrada, patentes etc. Essas duas mais o escopo operacional restrito de uma organização, formam as três estratégias genéricas de competição: liderança em custos; liderança em diferenciação (mercados amplos) e enfoque (mercado restrito). (Figura 5)

Este modelo mais conhecido por “estratégias genéricas da organização”: liderança em custos ou em diferenciação, é uma ferramenta útil para as estratégias de posicionamento de mercado e fornece também uma derivação de estratégias que combinadas entre si são úteis para pequenos negócios. Wrigth *et al* (2000) descrevem estas estratégias: **genéricas de nicho-custos baixos** (manutenção dos custos gerais em um nível baixo e atendimento de um pequeno segmento de mercado); **nicho-diferenciação** (bens ou serviços altamente diferenciados para uma estreita faixa de clientes); **nicho custos-baixos/diferenciação** (bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de um grupo seleto de clientes através da qualidade, da inovação de processo, de produto e

alavancagem por meio da perícia e imagem da organização); **custos baixos** (bens ou serviços sem sofisticação que atendem a todo um setor ou mercado em massa de clientes sensíveis a preços); **diferenciação** (produtos diferenciados para todo um setor com preços medianos); **custos-baixos/diferenciação** (grande mercado sensível a preço e em busca de produtos diferenciados) e **estratégias múltiplas** (combinação de duas ou mais estratégias anteriores).

		Vantagem Competitiva	
		Baixo Custo	Diferenciação
Amplitude do Segmento-alvo	Alvo amplo	Liderança em Custo	Diferenciação
	Alvo estreito	Foco em baixo custo	Foco em Diferenciação

Figura 5: Estratégias genéricas de competição.

Fonte: (Lobato *et al.*, 2005, p. 42)

3.6 MODELO SETORIAL COYNE/SUBRAMANIAM

Kevin Coyne e Somu Subramaniam, em crítica ao modelo estático de Porter, desenvolveram no ano de 1996 um modelo estratégico para acrescentar dinamicidade na avaliação das forças que operam em uma indústria, através de uma proposta apresentada com o aumento de diversas dimensões, com mais estruturas e bases competitivas (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 2006).

A Figura 6 apresenta o modelo e mostra que o modelo de Porter se localiza na maior caixa na parte central e inferior do quadro, que é o local onde as empresas concorrem entre si de forma distanciada. A maior contribuição desse modelo está na consideração de que os relacionamentos entre os concorrentes possuem contato entre si, os clientes e fornecedores, o que difere do tradicional que considera a concorrência distanciada.

A figura 6 pode ser explicada por suas dimensões, na de estrutura setorial são acrescentados mais duas vertentes denominadas relacionamentos privilegiados e sistemas interdependentes, o objetivo é a redução do tradicional distanciamento entre os concorrentes. No modelo original a premissa é a de que os competidores estão em uma arena sem contato com os demais e seus competidores pela fatia de mercado. Nos setores dos quais alianças, redes de contatos e deres econômicas são elementos críticos da competição operam os sistemas interdependentes. Como no modelo tradicional as vantagens estruturais são responsáveis por retornos extraordinários no eixo das bases competitivas, Coyne e Submaniam sobrepõem mais duas fontes de vantagem: execução pela linha de frente e *insight*/previsão. A união das três estruturas setoriais e das três fontes de vantagem adequar um retrato mais fidedigno de como uma empresa é pode gerar valor. (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 2006 p.244)

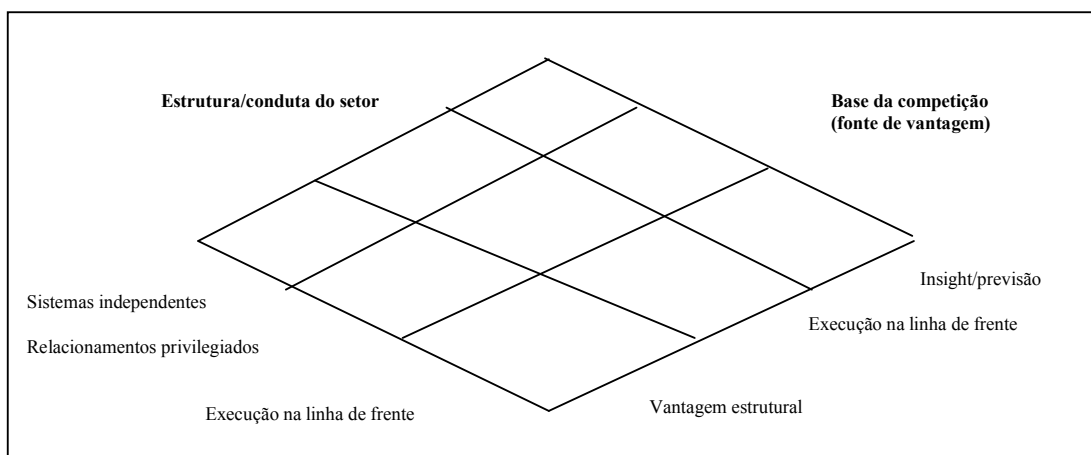


Figura 6: Modelo Coyne / Subramaniam
Fonte: Copeland, Koller & Murrin (2006 p.244)

A inclusão do modelo de Coyne/Subramaniam neste trabalho deu-se pela lacuna do modelo de Porter na dinâmica concorrente/cliente/fornecedor. O propósito desta análise no contexto dos laticínio/supermercados é o da relação interdependente entre a agroindústria e o varejo, especialmente no caso das marcas-próprias, onde o laticínio opera ora como fornecedor, ora como competidor³.

³ SULZBACH, Mayra Taiza, 2005. A autora revela que no caso de marcas-próprias há relação competição/cooperação.

3.7 ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Para Lima *et al* (2005) a qualidade nos relacionamentos a médio e a longo prazo são preteridas por serem mais sustentáveis e previsíveis. A longevidade no relacionamento da indústria com o varejo depende diretamente dos consumidores (Kohls, 2004), pois a causa do poder do varejo é principalmente pelo conjunto de informações que este detém do consumidor final. Para Kotler, Jain e Maesincee (2002 *apud* Lima *et al*, 2005) a necessidade de gerar valor vitalício ao cliente existe porque significaria o valor presente de fluxos de lucros futuros, decorrente da soma das transações com os clientes ao longo do tempo. Os autores explicam que uma organização só consegue desenvolver e manter um relacionamento duradouro com os clientes, estando continuamente oferecendo maior valor entregue e isso só é possível a partir da identificação dos segmentos de mercado mais propensos a se tornarem fiéis aos produtos da empresa.

Desta forma, a vantagem competitiva ocorre através da identificação, desenvolvimento, criação e entrega de valor, e, esta posição só é cumprida quando a indústria produz inovações estratégicas em produtos através de um profundo conhecimento do perfil e das demandas dos diferentes tipos de mercado. (LIMA *et al*, 2005).

Os conceitos dos autores revelam a necessidade da empresa de possuir conhecimento de seu mercado-alvo e posicionar-se competitivamente. Para tanto, as estratégias de segmentação e posicionamento (inicialmente estratégias de marketing, porém com grande impacto em todas as competências organizacionais) são importantes para o alcance desses propósitos. Para Wrigth *et al* (2005) a segmentação e o posicionamento de mercado apresentam serem as estratégias mais completas, pois abrangem todas as etapas, que vão desde a escolha de um mercado a explorar, análise e estudos de produtos e mercados, até o posicionamento em si.

3.7.1 Segmentação de mercado

O processo de segmentação é essencial para que se tenha um profundo conhecimento do mercado-alvo que a organização atua e assim poder desenvolver

uma proposta de valor. Outro fator a ser considerado é que a escolha dos segmentos decorre daqueles pelo qual a organização possa atender com lucro e melhor do que os concorrentes. (LIMA *et al*, 2005).

Para Basta *et al* (2005 p. 96) “a segmentação de mercado é o meio utilizado pelo marketing para dividir o mercado em diferentes grupos formados por clientes com necessidades, desejos e atitudes similares”. Os autores expõem três condições necessárias ao segmento, que deve ser identificável; mensurável; rentável e acessível.

Outra vantagem na segmentação de clientes pode ser vista através do modelo de Estrutura-Conduta-Desempenho – SCP desenvolvido pela *McKinsey & Company*. A partir da crítica ao modelo de Porter, por ser estático, o modelo SPC acrescenta um elemento dinâmico à análise setorial, de forma a agregar choques externos ao sistema com intuito de analisar como estes afetariam a estrutura. A segmentação de clientes nesse modelo representa “os choques externos” que afetam o desempenho da organização (Figura 7) (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 2006)

Dessa forma o objetivo da análise da segmentação de clientes “é ajudar a estimar a participação potencial no mercado por meio da identificação expressa do por que os clientes optam pelos produtos de uma marca em detrimento das demais.”. Outro proveito está na identificação do grau de dificuldade de um concorrente de se diferenciar de outros e assim descobrir o potencial da lucratividade de cada segmento considerando as necessidades deste e o custo de atendê-las. (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 2006 p. 241).

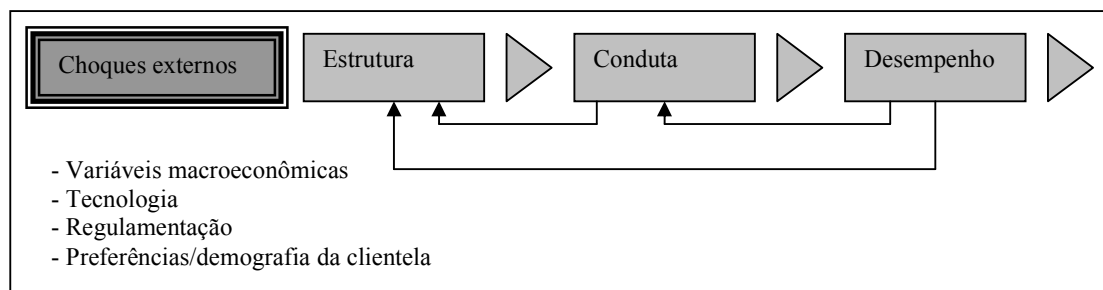


Figura 7: Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho
Fonte: Copeland, Koller & Murrin (2006 p. 242)

3.7.2 Posicionamento de mercado:

Após a escolha do segmento em que deverá atuar a organização deverá eleger o posicionamento que deseja ter nesse segmento. O posicionamento é fundamental para a formulação das estratégias do *marketing mix*, pois ele irá delinear quais serão o preço, produto, praça e promoção para atender esse cliente. O conceito de posicionamento para Kotler (2000 p. 321) é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da organização para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”.

O posicionamento de mercado utiliza várias ferramentas. As principais consistem na avaliação da atratividade do mercado, identificação das vantagens competitivas, portfólio de produtos, curva da experiência, ciclo de vida, etc.

O processo de posicionamento decorre do processo de segmentação e passa pelas etapas de segmentação de mercado, priorização de mercado e estratégia de posicionamento:

A segmentação de mercado (*Marketing Segmentation*) consiste no processo de separação dos consumidores em um determinado binômio produto-mercado, em grupos menores, ou subgrupos, pelos quais estes clientes necessitam responder de forma semelhante a um determinado posicionamento estratégico de marketing. Isso significa que pretende-se reduzir a variância das reações dentro deste grupo de consumidores, ao mesmo tempo em que se busca tornar máxima a variância entre estes e outros subgrupos (CRAVENS *apud* WRIGHT *et al*, 2005).

Quanto ocorre a avaliação e seleção dos segmentos pelo qual (is) a empresa deseja atender tem-se a priorização de mercado (*market targeting*). A estratégia de posicionamento (*Positioning Strategy*) decorre da integração das ações de marketing tomadas pela gerência para ir ao encontro das necessidades e desejos de cada um dos mercados alvo (CRAVENS *apud* WRIGHT *et al*, 2005).

As estratégias de segmentação e posicionamento são positivas no sentido de fornecerem a base da sustentação da posição competitiva no mercado através do desenvolvimento de uma proposta de valor. Isso é obtido quando a organização consegue situar-se na mente do cliente de maneira almejável e caracterizada em comparação aos concorrentes. Esse processo de desenvolvimento de proposta de valor passa por oito etapas descritas por Lima *et al*, (2005):

- Segmentação e determinação do mercado-alvo – consiste no processo de estimar o tamanho atual do mercado, identificar os concorrentes, participações e potencial de crescimento, separando os clientes em grupos de matizes específicos e escolher um ou mais segmentos a serem atendidos (mercado-alvo/target).
- Geração de benefícios e atributos potenciais – enumerar os benefícios e atributos que possam ser motivadores para o cliente na categoria de produto em questão.
- Seleção dos benefícios e atributos – avaliar o quão motivador são os benefícios enumerados para o mercado-alvo em vista da marca ideal.
- Avaliação do desempenho percebido pela concorrência – avaliar a percepção dos clientes em relação aos fatores selecionados, considerando o grau de importância por eles atribuído a cada fator através de uma matriz de importância-desempenho.
- Identificação das vantagens diferenciais – identificar os fatores tangíveis e intangíveis que possibilitem a conquista da melhor posição em relação aos concorrentes ante ao público-alvo.
- Desenvolvimento do posicionamento específico – os fatores identificados como fonte de vantagem competitiva; deverão ser desenvolvidos conceitos de posicionamento específico em termos de características ou benefícios.
- Desenvolvimentos do posicionamento e nível de valor percebido – com a posição característica definida, determinar o posicionamento relativo da oferta em termos de valor monetário.
- Desenvolvimento da declaração de estabelecimento de alvo e posicionamento – elaborar um documento que resume os aspectos cruciais da estratégia de marketing que direcionará as decisões do *marketing mix*.

A partir das estratégias de segmentação e posicionamento determinadas é possível que o gestor elabore estratégias para os elementos do *marketing mix*, alterando cada composto a fim de determinar o melhor valor ao cliente. É essencial ressaltar que o estudo do composto de marketing para este trabalho não se referirá ao cliente final e sim ao cliente organizacional da agroindústria – o varejo.

Em razão do foco na relação comercial entre a agroindústria e o varejo, alguns aspectos do composto de *marketing* serão ressaltados para obter uma visão mais profunda das decisões empresariais que afetam a geração de valor.

3.7.3 Composto de Marketing

Conforme definição das funções e estratégias apresentadas é importante ressaltar que o *marketing* estratégico é apresentado na literatura por diversos conceitos.

Enquanto o termo é empregado muitas vezes como sinônimo da própria estratégia da empresa, em outras oportunidades ele se confunde com a definição de estratégia de *marketing*, que visa em última instância definir os chamados quatro P's de *marketing*: preço, produto, ponto de venda e promoção (Wright et al, 2005 p. 2).

Para os autores a referência ao *marketing* estratégico ocorre pelas “escolhas feitas sobre o binômio ‘produto-mercado’, definindo assim as prioridades que servirão de subsídio para a elaboração da Estratégia de *Marketing* e a definição dos quatro P's de marketing”.

Desta forma o conceito de estratégia de *marketing*, mencionado pelos autores acima referidos, transcende a simples análise do *mix* de *marketing* (quatro P's), pois, as estratégias do *marketing mix* são essenciais para a criação e manutenção do relacionamento com os clientes. Porém, esse, deve ser decorrido do público-alvo, que consiste no processo de segmentação, só então, deverá formular as estratégias voltadas para os quatro P's (Lobato et al, 2005).

Marketing mix ou composto de *marketing*, inicialmente citado por James Cullinton, surgiu em 1948 com o intuito de descrever os mais importantes elementos que interferem nas decisões de marketing. Dividido em dois grupos, a força do ambiente e os elementos do *marketing*, fora posteriormente em 1960 resumido por McCarthy nos atuais quatro P's (produto, preço, praça e promoção), onde a força do ambiente deveria ser considerada quando na elaboração das estratégias, a pesquisa de marketing no planejamento e os serviços quando na gestão do produto. (Basta et al, 2005).

3.7.3.1 Produto

Em uma definição ampla, os produtos constituem um conjunto de benefícios e características cuja finalidade é a satisfação das necessidades e desejos dos clientes, pelos quais estes, estão dispostos a remunerar pela sua obtenção. Os produtos abrangem mais do que bens tangíveis, estes, incluem tanto objetos físicos, como serviços, pessoas, idéias, locais e/ou combinação destes. (Lima *et al*, 2005; Basta *et al*, 2005). Kotler (2000), definiu o produto como algo que possa ser ofertado em um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo.

Os produtos dividem-se em três níveis básicos: básico, real e ampliado. A Figura 8 apresenta cinco níveis de produto, onde o *núcleo* descreve a razão pela qual o cliente compra o produto; o *produto básico* representa a finalidade do produto, a necessidade do cliente, os atributos do benefício-núcleo; o *produto esperado* são as condições e características que os clientes buscam e aceitam; o *produto ampliado* são as condições e atributos que atendem aos desejos e superam as expectativas dos clientes; já o *produto potencial*, antecipa as ampliações futuras, procura a evolução para estar frente à concorrência. (Lima *et al*, 2005)

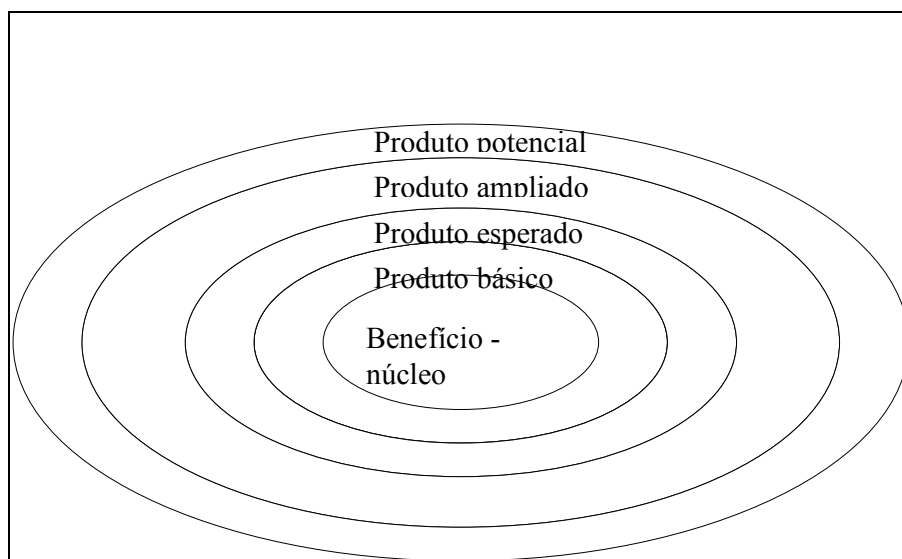


Figura 8: Níveis do produto
Fonte: Lima *et al*, 2005 p.54

Os elementos que compõe o produto são: a variedade, a qualidade, o design, as características, a marca, a embalagem, os tamanhos, serviços, garantias e

devoluções. Contudo, as principais decisões que envolvem a gerência dos produtos respondem à marca, ao *design*, a embalagem e rótulos e a qualidade. Estes devem ser trabalhados de acordo com o posicionamento e em consonância com os outros elementos do composto. Outro fator importante para este estudo é que esses itens formarão a base para o critério de análise das estratégias de *marketing mix* desenvolvidas pela agroindústria para o seu público intermediário – o varejo.

A. Marca

A importância da marca para o produto é que esta fornece uma série de benefícios aos produtos. No trabalho de Sulzbach (2005, p. 5) a marca é definida como “um instrumento privado que promove incentivos que asseguram o desempenho do contrato na ausência de uma execução de um terceiro”. Assim, essa característica de segurança transmitida pela marca reflete nos benefícios de fidelização por associação à qualidade do produto, na extensão de produtos com o nome da marca, a facilidade da decisão, entre outros. Outro conceito mais abrangente dado por Lima *et al*, (2005 p. 57) é o de que a “marca é um nome, um termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifique um produto ou serviço de um determinado vendedor” em outro trecho, os autores relacionam a marca à experiência de valor vivida pelo cliente quando em contacto com os produtos, serviços, organização.

A marca é vista pelos clientes como parte que integra o produto; ela é um ponto essencial na estratégia do produto porque têm a função de valorizar o produto. Uma marca pode abranger até quatro níveis de significado: *atributos* (boa concepção, durabilidade, prestígio, velocidade); *benefícios* (os atributos correspondem aos benefícios funcionais e emocionais); *valores* (identificação dos compradores cujos valores coincidam com os benefícios oferecidos) e *personalidade* (a projeção da personalidade da marca na atração do cliente que combine com a imagem dessa marca) (Basta *et al*, 2005).

Existem três tipos básicos de marca: marca do fabricante, de propriedade do fabricante do bem ou serviço; marca genérica, recebe o nome de sua classe genérica e marca própria, propriedade e uso do revendedor. Essa última, para o estudo em questão será melhor definida.

“A marca própria é uma estratégia do comércio varejista ou atacadista que possui o direito sobre a venda da marca, estes em geral não o desenvolvem (no sentido de P&D) e não fabricam o produto. O fabricante muitas vezes atua como um dos concorrentes” (Sulzbach 2005, p. 76). Uma característica importante da marca própria é que esta pode ser produzida pelo próprio distribuidor ou por terceiros através de contratos, que etiquetam a marca do varejista nos produtos fabricados. Uma característica deste contrato é que a venda só é permitida ao próprio contratante.

Relativo aos objetivos das marcas próprias, para Saab e Gimenez (2000, *apud* Sulzbach 2005, p. 81), a marca própria consiste em uma “estratégia mercadológica agressiva que surge em consequência do aumento da concentração e da competição varejista, contribuindo para uma possível redução dos níveis de preço praticado pelos fornecedores, bem como à negociação de melhores condições de aquisição.” A autora comenta que em contrapartida os fornecedores têm como vantagem a garantia da colocação do produto no mercado, escala de produção econômica e estável, redução dos custos de propaganda e de marketing, oportunidade do desenvolvimento do *mix* de produtos, a própria construção de uma relação duradoura com os varejistas, garantia de espaço nas gôndolas.

B. *Design*

O *design* do produto pode transformar a mercadoria em uma vantagem competitiva por seus atributos que abrangem desde o aspecto funcional, o que invoca a praticidade e a beleza, atraindo os clientes, até na gestão do *design* que compete à redução de custos de produção e logísticos.

C. Embalagens e rótulos

Os mesmos atributos do *design* podem ser alçados às embalagens. Com a função de proteger os produtos a embalagem pode ir além ao auxílio dos objetivos do *marketing* como a atração dos clientes, a renovação quando na inovação de um produto. Nas relações comerciais o principal aspecto a considerar nas embalagens é o custo logístico que esta terá tanto para a agroindústria como para o varejo. A

embalagem tem a capacidade de mudar o canal de distribuição de um produto. No evento do Leite UHT, este produto mudou o canal de distribuição dos laticínios de pequenos varejos, padarias e bares para os supermercados, isso mostrou como a embalagem é um fator decisivo nas relações comerciais da agroindústria.

D. Qualidade

A qualidade de um produto é a referência para o valor monetário atribuído a ele. A decisão de compra de um produto dependerá do nível de qualidade atribuído àquele produto. Para Lima *et al* (2005 p. 62) são oito os critérios de determinação de qualidade: “desempenho; recursos; confiabilidade; durabilidade; serviços; estética e avaliação geral”.

As características, *design*, embalagem, nível de qualidade do produto são a referência de preço quando na compra do produto. Portanto, após a definição das estratégias de produto têm-se a gestão de preços.

3.7.3.2 Preços

A relevância do preço é que este está diretamente relacionado com o volume de vendas, e ao contrário dos outros compostos este é o único que gera receita. A posição estratégica de um produto e até mesmo da organização depende do preço que esta adota.

Para Basta *et al* (2005) as decisões estratégicas do preço são consideradas em relação aos objetivos para o produto, coordenadas com o projeto, a distribuição e a promoção do produto com intuito de tornar o posicionamento coerente e eficaz. Assim as competências e recursos internos da organização devem estar harmonicamente trabalhando a fim de atender a estratégia de preço conveniente ao posicionamento. Isso representa o fato de que uma organização que possui a posição competitiva de preços baixos, todas as áreas desta empresa deverão estar voltadas para redução de custos. De outra forma se a posição for diferenciação, todos os recursos e competências da organização priorizarão a excelência na qualidade e atendimento.

3.7.3.3 Praça

O foco nas estratégias de distribuição é essencial para a análise da relação entre laticínio e varejo. Conforme tratado no decorrer do texto, o processo de transferência de poderes entre os membros da cadeia ocorreu de um lado por causa da tecnologia incorporada ao produto - no caso do Leite UHT, e no outro pela facilidade no transporte que transformou o laticínio de atuação regional para nacional. Trabalhos citados neste texto que comentam as variáveis valorizadas pelo supermercado, citam inúmeras vezes a rapidez na entrega como um fator primordial. Lima (2005 p.19), no estudo das redes supermercadistas, expõe que uma das armas para a empresa alcançar a vantagem competitiva inclui diversas competências e entre elas a competição por prazo: “as empresas devem desenvolver eficiência no sistema de cotações e informações, no prazo de entrega... a necessidade de se articular uma postura logística na qual o fornecedor tem de acompanhar a do comprador com maior quantidade e flexibilidade”

O aperfeiçoamento no canal de distribuição – reduzir o gargalo entre a organização e o cliente - é a solução quando os clientes se encontram insatisfeitos com a seleção, a disponibilidade de produtos, a participação do mercado ou insatisfatórios volumes de vendas (Lima et al, 2005)

Kohls (2004) comenta que os principais critérios adotados pela rede supermercadista para a seleção de fornecedores incluem características da logística de distribuição, tais como a qualidade no produto e a pontualidade na entrega de mercadorias. Neves, (1999) cita demais critérios, como: retorno de mercadorias danificadas ou não-vendidas; procedimento para pedidos; faturamento rápido e fácil com informações disponíveis; pronta e adequada entrega; entrega em pequenos lotes; não limitação de tamanho mínimo ou máximo de pedidos; produtos novos prontamente disponíveis; possibilidade de estabelecer programas de rastreabilidade; desempacote e estoque de pedido no depósito; notificação quanto a possíveis aumentos nos pedidos futuros, manutenção de estoque extra; embalagens especiais; mercadorias sem avarias e precisão na entrega dos pedidos. Desta forma, as estratégias geradoras de valor competem na disponibilidade dos produtos quando, como e onde os clientes desejarem, fazendo com que os custos de distribuição sejam reduzidos e promovendo aumento de velocidade e confiança.

3.7.3.4 Promoção

Neves (1999) aponta os fatores: descontos de quantidade, suporte promocional adequado, anúncios cooperados e aconselhamento promocional para produtos específicos como itens valorizados pelos supermercadistas. Desta forma a empresa coordena as atividades promocionais com os demais elementos mercadológicos a fim de atingir seus objetivos de comunicação com o mercado (Basta *et al*, 2005).

Para Basta *et al*, 2005 são instrumentos de promoção: propaganda (produto e institucional), promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e atendimento ao cliente. Relativo aos recursos e competências inerentes a esse composto encontram-se principalmente o gerenciamento da equipe de vendas nas atividades de: determinação do perfil e da responsabilidade do vendedor, objetivos de vendas por produtos, canal e território geográfico, plano de remuneração, estrutura organizacional de vendas, critérios de recrutamentos e seleção, treinamento da equipe de vendas, estabelecimento de território de vendas, tamanho da equipe, previsões de vendas, controle de vendas, planejamento do material promocional de apoio às vendas, análise das informações do Sistema Integrado de Marketing - SIM, reunião com equipe.

No ambiente organizacional a implementação das estratégias mencionadas estão sujeitas a fatores condicionantes e limitantes. Ações estratégicas dependem de uma estrutura de competências desenvolvida na organização.

3.8 A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E SEU IMPACTO NA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL.

A inovação, o aprendizado, a cooperação e a pro atividade são fatores que influenciam diretamente a competitividade da organização, e, o desenvolvimento destes ocorre quando a empresa adota um modelo de gestão de competências eficiente.

A gestão de competências tem evoluído nos últimos anos pelo pressuposto de que a organização conheça os resultados almejados no longo prazo e adote uma

estratégia coerente para identificar e desenvolver nas pessoas as competências para atingir os resultados organizacionais. A competência se relaciona aos conhecimentos, habilidades, atitudes e tarefas associadas a resultados. O foco na competência está principalmente no aprendizado, na resolução de problemas, na criatividade. (Rocha-Pinto *et al*, 2004)

Esse conceito assume a idéia de que as bases para o alcance da vantagem competitiva estão dentro da própria organização. Ainda pressupõe-se que é necessária certa “quantidade” de recursos internos para que as estratégias competitivas sejam implementadas. As estratégias de expansão de mercado, por exemplo, necessitam que a empresa possua recursos suficientes que suportem o aumento da participação de mercado, como capacidade produtiva, equipe de vendas, áreas de apoio. Estratégias de liderança em preço necessitam de uma estrutura enxuta; produção em massa; compras voltadas para volume e descontos; controle de custos com elevada prioridade; pesquisa e desenvolvimento voltados para melhorias operacionais de logística e distribuição. Num outro vértice, para estratégias de diferenciação são essenciais os princípios de qualidade, inovação e flexibilidade. Desta forma, investimentos na aprendizagem (competência essencial) para obter inovação e criatividade são essenciais. Para estratégias múltiplas, ideais para pequenos negócios ou para unidades de negócios, serão necessárias diversas estruturas, mesclando o foco em economias de escala em compras, baixas taxas de juros e foco em qualidade.

Outras estratégias que dificultam a distinção entre a empresa e o seu ambiente, como as de alianças estratégicas e fusões, opõem-se ao modelo da análise da indústria, cujo foco ocasionador da competitividade seja a posição na indústria. Em contrapartida, possuem uma abordagem para uma estratégia que mescla a análise do ambiente interno e externo, promovendo a premissa de que o determinante da vantagem competitiva são recursos internos da organização. (Kohls, 2004 p. 49). O autor ainda comenta que esta nova abordagem focaliza a estratégia competitiva baseada em recursos (tangíveis e intangíveis), que são formados pela experiência da empresa, representando o conjunto de competências, habilidades e capacidades que influenciarão na evolução e alternativas do desenvolvimento estratégico de forma a desenvolver as capacidades que no longo prazo serão difíceis de serem copiadas pelos competidores. Assim compete à

organização “a identificação dos fatores que transformam um recurso comum à condição de um recurso com um valor estratégico”

Neste sentido, Rocha-Pinto *et al* (2004 p. 47) expõem que no ambiente atual, essa busca da competitividade deve vir de “uma postura de pesquisa e aprendizagem contínuas e intensas, a fim de identificar as oportunidades, recursos e competências que sejam de difícil imitação, tenham durabilidade e permitam a expansão do negócio e sejam específicas ao negócio, entre outros aspectos”. Os autores ainda explicam que na gestão das competências é fundamental que a empresa concentre em pesquisas para a compreensão dos cenários setoriais em que atuam ou pretendem atuar; a importância da criação de uma estratégia que analise tanto os aspectos certos quanto os que dão errado no setor; relevância da definição de competências competitivas para atrair e manter os clientes; constante apreensão na identificação das expectativas e percepções dos clientes (o que gera valor) no que tange a produtos e serviços e na formação e desenvolvimentos contínuos dos profissionais (aprendizagem). Os focos de *qualidade*, *inovação* são essenciais nesse processo.

A ampliação do conceito de competências essenciais aborda a dinâmica de capacidades que inclui a aquisição de qualificações, aprendizado e acumulação de aptidões (Hamel & Prahalad), de forma que as áreas de desenvolvimento e pesquisa de produtos e processos, fabricação e recursos humanos são importantes para a estratégia. (Kohls, 2004)

Nisebaum (*apud* Rocha-Pinto *et al*, 2004) distingue as competências entre básicas e essenciais. Para o autor, as competências básicas relacionam as capacidades primordiais à administração com eficácia, são os fatores de qualificação, que são os pré-requisitos para a sustentabilidade no mercado, não garantindo a liderança e o diferencial competitivo. Já as competências essenciais garantem esse diferencial e possuem três características: “*têm valor percebido pelos clientes, contribuem para a diferenciação dos concorrentes, aumentam a capacidade de expansão*” (p.49). Por valor percebido entendem-se os benefícios percebidos pelos clientes que fazem diferença entre os competidores, a diferenciação dos concorrentes relaciona as dificuldades na imitação das competências essenciais, o que torna importante as dimensões de *confiabilidade* e *credibilidade* com os clientes.

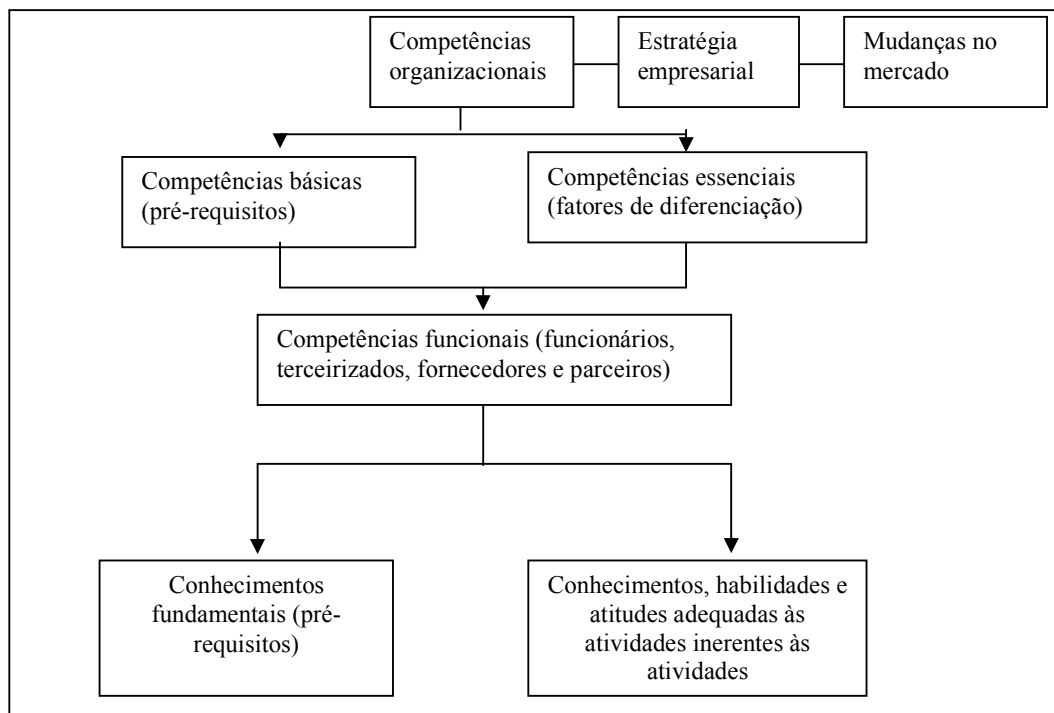


Figura 9: Dinâmica das competências
 Fonte: Rocha-Pinto *et al* (2004 p.57)

A dinâmica das competências pressupõe um elo entre os ambientes internos e externos, de forma que as mudanças no mercado levam a empresa à formulação de uma estratégia empresarial que irá determinar quais serão as competências organizacionais internas necessárias ao alcance da vantagem competitiva, de forma que a organização obtenha os pré-requisitos de sustentabilidade (competências básicas) e os fatores de diferenciação (competências essenciais). Essas competências serão transmitidas em competências funcionais que competem aos funcionários, parceiros, terceirizados e fornecedores, que por sua vez serão separadas em conhecimentos fundamentais (obrigatórios) e os conhecimentos, habilidades e atitudes para a execução das atividades da organização (Figura 9).

Ainda neste conceito de conhecimento organizacional e capacitações, Leonard-Barton (1994 *apud* Kohls, 2004) define o chamado *core capabilities* (competências essenciais) em três estágios de capacitação, que têm uma importância desde uma estratégia baixa (capacitações complementares) até as estratégias de alta importância (*core capabilities*) (p.58-59):

- As capacitações complementares – são as que acrescentam valor às *cores capabilities*, mas podem ser facilmente imitadas (Ex: canais de distribuição particulares ou habilidades específicas no processo de embalagens).
- Numa faixa intermediária, as capacitações habilitadoras são necessárias, mas insuficientes para a vantagem competitiva da empresa (ex: tecnologias de produção que não são um diferencial, como a informatização de processos).
- As *cores capabilities*, que ao longo do tempo são construídas como fruto do conhecimento organizacional e arduamente podem ser copiadas, que consiste na habilidade de transformar a tecnologia rapidamente em novos processos ou produtos.

Esse tópico apresentou os conceitos de competência básica e essencial como fontes de vantagens competitivas baseadas nos recursos e capacidades da empresa que são fatores limitativos para a implementação da estratégia empresarial. A essência das competências se deu em várias dimensões, no texto principalmente, referindo-se às habilidades, conhecimentos, atitudes e o aprendizado como recursos necessários para a inovação, qualidade e diferenciação. Outro fator importante é o da interação entre os recursos físicos, tecnológicos de produtos e processos que são aliados às competências humanas; de parceiros e fornecedores.

A gestão das competências organizacionais conduz a organização ao aprendizado, inovação, cooperação e pro atividade da produção a fim do alcance do posicionamento competitivo, fatores estes desenvolvidos no Modelo de Kohls.

3.9 MODELO DE KOHLS

Kohls, (2004) para a análise da relação estratégica existente entre a agroindústria e o supermercado, desenvolveu um modelo conceitual que resume de forma completa as ações organizacionais, baseado em cinco dimensões competitivas: inovatividade, flexibilidade, imagem, negociação e confiabilidade. Para chegar a essas cinco dimensões, o autor utilizou a premissa de que as capacitações e recursos das organizações formam a base das competências estratégicas organizacionais.

3.9.1 Inovação

Há muitas visões e conceitos de inovação; a literatura é vasta para esse tema quando se relata assuntos de pesquisa e desenvolvimento de processos. O modelo da *Matriz BCG* aliado à análise do *ciclo de vida de um produto* apresentado anteriormente, pressupõe contínuos investimentos em inovações de produtos para a estabilidade financeira da empresa através de geração de fluxos de caixa. A lógica desses modelos pressupõe que a empresa deve estar investindo em alguns produtos em introdução/crescimento a fim de que algum destes consiga se tornar uma vaca leiteira e gere fluxos de caixa necessários a novos produtos.

Wright *et al* (2000) descrevem que o controle estratégico da inovação necessita ter o foco em “melhorias incrementais em produtos e serviços e não inovações fundamentais e devastadoras...uma série contínua de inovações incrementais significa que, a cada ano, os resultados da empresa melhoram em consequência de inovações pequenas mais cumulativas” (p.355). Os autores trabalham o conceito de inovação em quatro níveis: inovação de escopo horizontal, de processo, de produto e na cadeia vertical:

Inovação de escopo horizontal: são as melhorias ou inovações que têm a capacidade de serem transferidas ou compartilhadas entre as unidades de negócio da organização. Como o compartilhamento de inovações em P&D.

Inovações na cadeia vertical: referem-se às melhorias ou inovações que podem ser transferidas ou compartilhadas entre as unidades de negócio de uma empresa no canal de distribuição.

Inovações de processo: concernem às atividades que elevam a eficiência das operações e da distribuição, tanto para a redução dos custos como para o aumento da diferenciação de produtos/serviços.

Inovações de produto: são as atividades que incrementam a diferenciação dos produtos ou serviços. Para Kotler (2000) uma das formas da empresa obter práticas de mercado vitoriosas compete à inovação do produto, que por sua vez pode ser um dilema; de um lado a falta de lançamento de novos produtos leva a empresa ao fracasso; do outro, o lançamento de um produto novo pode causar imensas perdas financeiras. O autor comenta que dentre nove maneiras de construir demanda, seis

delas competem à inovação, que divide-se em duas dimensões⁴: a inovação através da modificação do produto; a outra ao desenvolvimento de novos produtos.

Nessa visão, a inovação remete à solução de problemas, seja para a redução de custos com a mudança dos processos, seja para a melhoria através da diferenciação para atender a demanda dos clientes. O papel da inovação transcende apenas às melhorias de processo, passando pela cadeia de produção, pela cadeia de suprimentos até mesmo na mudança radical do negócio. Os diferentes níveis da inovação, podem ser melhor compreendidos pelos conceitos de Freeman e Perez (1988 *apud* Kohls, 2004 p. 59-60):

- a) Inovações incrementais – são características de melhorias contínuas. Referem-se aquelas que cooperam para o emprego mais competente dos fatores de produção existentes na organização, todavia comumente refletem qualquer ação proposital de P&D;
- b) Inovações radicais – são alterações no processo produtivo. Abrangem as novas linhas de produção e mudança na demanda existente, provocando modificações significativas na estrutura da produção e freqüentemente procedem de esforço deliberado de P&D;
- c) Mudanças no sistema tecnológico – concernem às profundas modificações da demanda e a “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 técnico-econômico – caracterizadas pela mudança na cadeia produtiva. Promovem modificações intensas nas estruturas sociais, políticas econômicas e tecnológicas já existentes. Originam conjuntos novos de demandas, exigem mudanças nas estruturas de produção em vigor, causam mudanças radicais no perfil de competências da força de trabalho e assentam em curso efeitos em cadeia, que decorrem na criação de novos complexos produtivos.

A inovação e a criatividade decorrem do aprendizado contínuo, onde as premissas básicas para o desenvolvimento das competências são as capacidades

⁴ Duas dimensões em seis estratégias: Modificação de produto para mercado atual, para novos mercados geográficos e a novos tipos de clientes. Desenvolvimento de novos produtos para mercado atual, novos mercados geográficos e novos clientes.

cognitivas que a empresa adquire ao longo dos anos com o processo de aprendizagem.

3.9.2 Aprendizado

Para Fleury e Fleury (2000 *apud* Rocha-Pinto *et al*, 2004) saber aprender consiste no trabalho do conhecimento e da experiência, de forma a rever modelos mensais e promover o desenvolvimento alheio. Nesse sentido, os autores explicam que o aprendizado pressupõe a aplicação do conhecimento com eficácia e capacidade de adaptação de forma a ser uma fonte para a resolução de problemas. Essa resolução obtida através do conhecimento do problema, implica que a organização consiga tomar decisões corretas, posicionando-se diante de alternativas. Outra característica da competência cognitiva é a criatividade.

Essa aprendizagem contínua promove uma busca de acúmulos de experiências e competências para aplicações em novas soluções, o que garante à empresa um caráter evolutivo na solução de problemas, promovendo o avanço tecnológico. Isso configura na existência de organizações com competências específicas e individuais, o que leva à evolução através da sustentabilidade num novo sistema econômico. (Kohls, 2004)

Essa visão de sobrevivência no sistema econômico, geográfico e político proposta pelo autor, leva a uma segunda condição da vantagem competitiva relacionando à relevância dos agentes locais através da organização de distritos industriais, *clusters*, ou sistemas locais de produção e inovação, o que decorre no estudo da cooperação.

3.9.3 Cooperação

O estudo da cooperação entre as estratégias justifica-se pelo fato de quanto mais complexo um negócio se torna, ocorre uma expansão na cadeia de valor, seja para frente ou para trás. Tal expansão pode ser problemática no sentido de que as competências (recursos e capacitações) não sejam satisfatórias para manter a competitividade. Essa insuficiência das competências traz à tona as estratégias de cooperação entre os diversos setores produtivos como as alianças estratégicas, as parcerias e as redes. (Kohls, 2004)

As trocas entre as empresas podem ser mutuamente vantajosas em termos de economias de escala, redução de custos operacionais, âncora de um concorrente a outro. A existência da cooperação na medida em que as empresas se apóiam mutuamente pode criar valor, algumas vezes, até entre competidores, quando estes se unem para obterem ganhos mútuos, sejam através da pesquisa partilhada ou na fixação de parâmetros técnicos. O desenvolvimento mútuo pode ocorrer também por meio de interações estabelecidas entre fornecedores e compradores promovendo constante inovação em termos de avanços tecnológicos (Wright *et al*, 2000).

Esta cooperação também irá determinar o desempenho de uma empresa e é comum em atividades-chave como *marketing*, apoio tecnológico, infra-estrutura e financiamentos. Em estudos de complexas redes de empresa no distrito da Itália, verificou-se um comportamento altamente inovador, com valorização na origem e padrão de qualidade, imagem da marca, flexibilidade de volumes, produtos e entregas, diferenciação de produtos e serviços, responsabilidade social, aspectos ambientais e outros (Kohls, 2004).

Outro fator decorrente da cooperação é que esta caracteriza a flexibilidade organizacional no sentido de relacionar com outras empresas através de formações de redes de cooperação entre organizações tais como *joint-ventures*, alianças estratégicas, consórcios, contratações e terceirizações. (Lima, 2005).

Decorre daí que as empresas têm inúmeras estratégias disponíveis para o alcance da produtividade concernente a seus recursos e capacitações. As estratégias genéricas, de custo ou diferenciação, comumente adequadas a grandes empresas também podem ser mescladas tornando-se múltiplas para pequenas e médias empresas. As estratégias de cooperação são fontes de vantagens competitivas para pequenas redes que focam na inovação, flexibilidade e diferenciação.

No decorrer desse tópico, o foco na inovação, o aprendizado e a cooperação tiveram em comum o aspecto da produção na organização. A inovação em sua maior parte é voltada para processo produtivo e aos produtos. Da mesma forma, o aprendizado reflete na inovação e na criatividade para a execução das atividades de toda a organização, inclusive nas que são relacionadas à produção. A cooperação também em grande parte é voltada para a produção, seja em partilhamento para o desenvolvimento de novos produtos ou para pesquisas tecnológicas ligadas ao

processo de produção. Sendo assim, compete discutir a pro atividade na produção como um meio de alcance da vantagem competitiva.

3.9.4 Pró-atividade.

Para apresentar o modelo das cinco dimensões competitivas, este tópico apresenta a discussão da pro atividade da produção, utilizada pelo autor (Kohls,2004), que culmina na matriz Importância x Desempenho como uma ferramenta para avaliação do posicionamento competitivo da organização em relação às cinco dimensões.

A função da produção na estratégia competitiva da organização é crucial porque responde diretamente ao desempenho da empresa. Para Lima (2005), existe uma relação direta entre os recursos utilizados no processo produtivo e de comercialização e o desempenho da empresa. A autora explica que muitas vezes, uma empresa pode possuir uma quantidade de recursos limitada, praticamente fixa, o que impede que esta cresça rapidamente. Porém, quando a empresa possui recursos estratégicos, esta irá desenvolver características que serão superiores à concorrência de forma que esses recursos escassos terão rendimentos acima da média.

Existem duas vertentes centrais que permeiam a estratégia na produção. De um lado têm-se questões como o formalismo, visão incremental e o determinismo ambiental *versus* a escolha estratégica ou a pro atividade da empresa, onde a escolha das estratégias baseada nos recursos e capacitações apresenta ser a corrente mais importante (Paiva, 1999). Assim, essas escolhas estratégicas ocorrerão dentro das categorias de decisões estruturais, que são as capacidades; instalações; tecnologias e nível de integração e infra-estruturais, correspondendo aos sistemas de gerenciamento; qualidade; recursos humanos e organizacionais (WHEELWRIGTH, 1984 *apud* KOHLS, 2004).

Desta forma, a produção tem a capacidade de fornecer suporte às estratégias organizacionais em quatro estágios. O primeiro deles - internamente neutra - ocorre quando a organização apenas mitiga os aspectos mínimos da produção. No segundo - externamente neutra - a empresa busca igualdade com seus concorrentes. No terceiro - internamente apoiadora - a produção participa através do desenvolvimento de apoio à estratégia empresarial. No quarto estágio -

externamente apoiadora – a produção é vista como um recurso estratégico, onde a partir dela a vantagem competitiva é buscada e ocorre uma integração desta com outras áreas da organização. (WHEELWRIGHT & HAYES 1984 *apud* KOHLS, 2004)

As estratégias da produção, devem necessariamente responder à estratégia genérica da organização. Pequenas empresas (ou unidades de negócio) com estratégias focadas no baixo custo irão realizar tímidos investimentos em sua capacidade produtiva a fim de manter baixos os custos fixos e operacionais variáveis. Uma forma de obter baixos custos a fim de concorrer com grandes empresas líderes em custos é a adoção de tecnologias modernas e o enfoque contínuo na eficiência das operações de produção (processo de melhorias contínuas da qualidade). O foco na diferenciação pode envolver processos artesanais e desconsiderar os custos baixos. Adotar ações de custos-baixos-diferenciação, enfatizarão estratégias de produção redutoras de custo que aumentam a diferenciação, um processo que inicialmente envolve custos altos para com o tempo investir em melhorias contínuas promovendo economias de custo. As grandes empresas beneficiam-se das estratégias de produção pela curva da experiência, economias de escala, aprendizado, possibilidades de substituição de capital/mão-de-obra. Dentre as estratégias acima citadas, uma empresa pode inicialmente comercializar seus produtos abaixo do custo a fim de obter escala e reduzir seus custos através do aumento do volume. A diferenciação terá o foco de produção voltado para a qualidade a fim de oferecer um desempenho superior a seus clientes. (WRIGHT *et al*, 2000)

Para Mintzberg (1995) a organização da produção depende da complexidade do ambiente em que a empresa está inserida. Para o autor são quatro tipos de ambientes que influenciam uma estrutura – estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e a hostilidade – e levam a cinco hipóteses:

- Quanto mais dinâmico o ambiente, mais orgânico será a estrutura;
- Quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizada a estrutura;
- Quanto mais diversificados forem os mercados da organização, maior a propensão para ela se dividir em unidades por mercado (dado uma economia de escala favorável);
- A extrema hostilidade em seu ambiente leva qualquer organização a centralizar temporariamente sua estrutura;...disparidades no ambiente encorajam a organização a descentralizar seletivamente em constelações diferenciadas de trabalho (MINTZBERG, 1995 p. 140-145)

A importância das hipóteses criadas por Mintzberg (1995) está na mudança da estrutura da produção conforme as alterações no ambiente externo. Isso representa o fato de que conforme o ambiente da organização sofre mudanças, as estratégias organizacionais e funcionais também mudam. As mudanças no ambiente podem ser originadas pelas modificações nos hábitos e preferências dos consumidores.

Essas variações implicam em um processo difícil na formulação da estratégia e do posicionamento competitivo, pois depende primordialmente de desenvolver os recursos e capacitações da empresa a fim de atingir a estratégia empresarial. Assim, o papel da administração da produção e das operações revela ser estratégico no sentido de que estes devem satisfazer os desejos, expectativas e exigências dos clientes. (WRIGHT *et al*, 2000).

Nesta mesma linha de pensamento Slack, (1993) explica que as metas e objetivos da produção competem na tradução das necessidades atuais e potenciais dos clientes, e desta forma conhecer como os concorrentes estão desempenhando tais necessidades.

Para desenvolver esses desejos dos clientes Slack, (1993) propõe a metodologia de *gap* em quatro fases. A primeira consiste na avaliação dos objetivos da produção, tendo como alicerce as referências dos clientes. A segunda analisa o desempenho em relação aos concorrentes potenciais. A terceira estabelece prioridade quanto aos objetivos principais e a quarta consiste na formulação de um plano de ação.

Nesta primeira fase onde há o processo de definição de objetivos, Hill (1985 *apud* Kohls, 2004 p.72) descreve que a melhor forma de identificar as questões estratégicas da produção consiste em “formular perguntas para o *marketing* e obter respostas para a produção”. O autor identificou três critérios competitivos:

- Ganhadores de pedido – são os critérios que conduzem o cliente na decisão positiva em relação a um produto ou serviço. Têm influência direta no nível e quantidade de pedidos e são considerados na decisão de compra.
- Qualificadores – são os critérios que atendam o mínimo da expectativa do mercado e clientes, a fim de considerá-los como candidatos na compra. Devem estar acima de certo nível para que os clientes considerem a empresa na hora de fazerem o pedido.

- Pouco importantes – são os critérios que não são levados em consideração pelos clientes na hora da compra. Se a empresa estiver classificada como abaixo do nível qualificador, a mesma dificilmente será considerada como possível fornecedora.

Na segunda fase, para cada objetivo de desempenho (critérios competitivos), Slack (1993) e Hill (1985 *apud* Kohls, 2004) expõem os objetivos em uma escala de “melhor” “igual” ou “pior” relativa aos concorrentes.

Na terceira fase, ocorre a priorização dos objetivos através da lacuna Importância x Desempenho. Para tanto, Slack (1993) operacionalizou uma matriz de duas dimensões que apresentam as escalas “importância” para o cliente e “desempenho” do fornecedor em comparação aos concorrentes. Essa matriz permite a identificação do posicionamento da empresa em relação aos critérios ganhadores de pedido, qualificadores e pouco importantes fazendo uma comparação do seu desempenho, colocando em uma escala “melhor”, “igual” ou “pior” do que os concorrentes. Também possibilita o cruzamento das informações de forma a fornecer o *gap* no atendimento dos clientes. (KOHLS,2004; ZANON, 2005)

3.9.4.1 Posicionamento dos critérios competitivos

A matriz apresenta quatro zonas de posicionamento de critérios competitivos, obtida através da importância atribuída a cada critério competitivo pelos clientes e do desempenho obtido pela empresa relativo ao posicionamento em relação a seus competidores (Figura 10):

Na zona apropriada (amarelo) situam-se os critérios competitivos que enquadrados nessa área, no período de curto e de médio prazo devem ser considerados satisfatórios, principalmente àqueles localizados na margem superior direita da figura 10. Neste caso os critérios são altamente valorizados pelos clientes e a empresa encontra-se em uma posição relativamente melhor do que seus competidores. Porém a longo prazo é ideal que os critérios desta faixa localizados à esquerda deverão ser trabalhados mais acima e a direita a fim de evitar que os concorrentes movam-se no limite superior à zona. Assim, a empresa sempre permanecerá competitiva em atenção aos critérios mais valorizados pelos clientes.

Na zona de melhoria (lilás) os critérios localizados do centro para a direita nesta faixa são especialmente valorizados pelos clientes e a organização pode apresentar um desempenho inferior ou igual a seus concorrentes. É considerada a necessidade de melhoramento de qualquer critério que for enquadrado abaixo do limite inferior da zona “apropriada”, sendo que quanto mais posicionados à esquerda maior a necessidade de melhoria, pois o lado esquerdo representa o desempenho inferior aos concorrentes. Embora as ações localizadas à esquerda sejam pouco valorizadas pelos concorrentes, é importante que a empresa considere ações de melhoria a fim e superar a concorrência. Neste sentido é importante que as ações da empresa sejam direcionadas para o lado direito e superior da matriz.

Na zona de ação urgente (vermelho) os critérios localizados nesta área são altamente valorizados pelos clientes e a empresa apresenta – em sua própria avaliação – um desempenho relativamente inferior a seus concorrentes. As ações desta área apresentam uma grande lacuna de satisfação o que requer que estas ações sejam trabalhadas no curto prazo com urgência. Assim imediatamente as ações devem mover-se para a zona de melhoramento para que no médio e longo prazo estas alcancem a zona apropriada.

Na zona de excesso verde: o posicionamento de qualquer critério localizado na área superior e esquerda da matriz caracteriza –se como recursos em excesso, pois são critérios pouco valorizados pelos clientes que estão com desempenho altamente superior aos concorrentes. A empresa possui duas alternativas: a primeira é a de avaliar se estes recursos podem ser alocados para áreas de maior necessidade, fazendo com que estes migrem para a direita (zona apropriada). A segunda opção consiste em ações que promovam a valorização destes critérios por parte dos clientes; assim a empresa posiciona-se em uma situação superior a dos concorrentes.

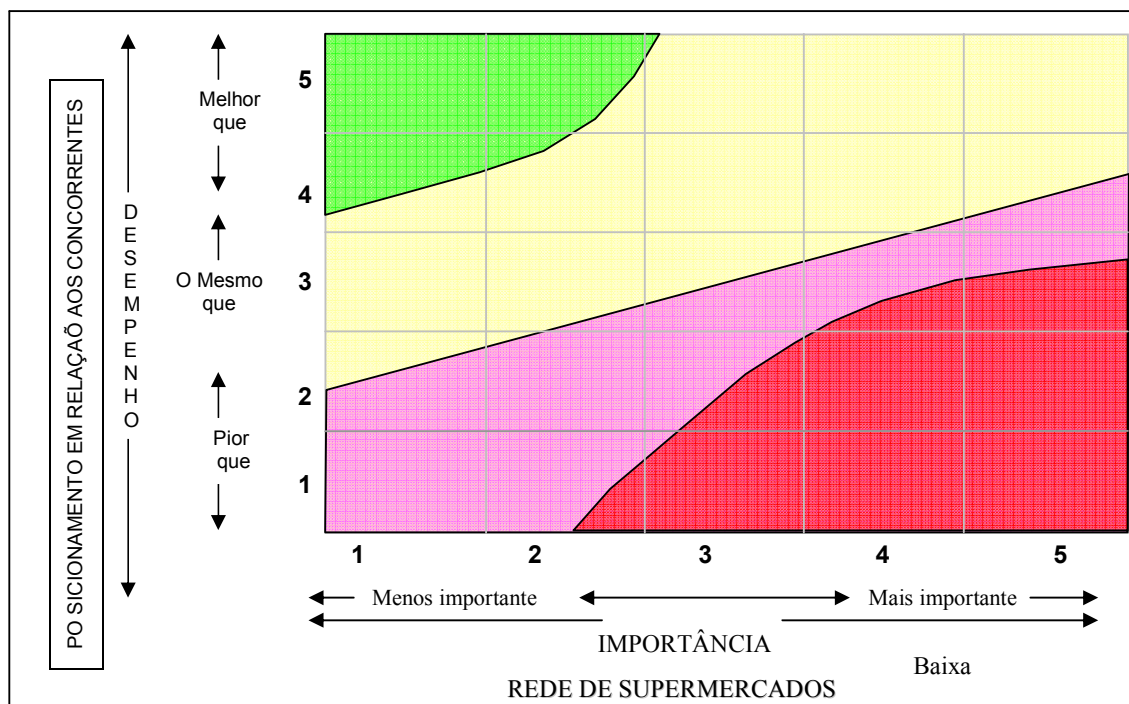


Figura 10: Matriz Importância x Desempenho.
Fonte: adaptada de Slack (1993 p. 185)

3.9.4.1.1 As cinco dimensões competitivas de Kohls.

Em análise aos recursos e capacitações no nível de aprendizado e nos processos, - que têm a potencialidade de gerar as competências internas que formarão o diferencial competitivo - Kohls (2004 p. 78-80) determinou cinco **dimensões** competitivas (flexibilidade, *dependability*, inovação, negociação e imagem) que agrupam os **critérios** competitivos adaptados às condições específicas do setor agro alimentar:

A dimensão **flexibilidade** foi destacada no tópico anterior como uma característica importante nas estratégias de cooperação. Para Lima (2005), a tendência à flexibilidade nas estratégias ocorre principalmente pela necessidade de adaptação às dinamicidades e turbulências do mercado. Kotler (2003) expõe que as mudanças são tão intensas que a própria capacidade de mudar é fonte de vantagem competitiva, e que esta capacidade depende da capacidade de aprender. Gerwin (1993 *apud* Kohls 2004 p. 78) conceituou a flexibilidade como a capacidade da empresa de responder às variáveis externas e internas, e, considerou as variáveis externas – as mudanças dos mercados, cada vez mais dinâmicas e turbulentas,

novas necessidades dos clientes e consumidores, avanços tecnológicos e velocidade nas entregas e variáveis internas – quebra do fluxo contínuo como a falta no suprimento, no planejamento, nas programações e quebras de máquinas. Assim a flexibilidade associa-se a quatro critérios:

A flexibilidade de produtos, que se desdobra em flexibilidade de lançamento de novos produtos e /ou modificação nos atuais (que depende em grande medida da dimensão inovatividade) e, a *flexibilidade de mix de produtos*, que é a capacidade da empresa de mudar os tipos e modelos de produtos em um determinado período do tempo. Isto requer flexibilidade dos recursos e *capacitações da empresa*, assim como o acompanhamento do avanço da tecnologia dos processos produtivos; e a *flexibilidade de volume*, que depende de sua capacidade produtiva; e a *flexibilidade de entrega* que requer agilidade no abastecimento dos clientes. (p. 79)

A dimensão ***dependability*** relaciona a confiabilidade, envolvendo honestidade, conformidade e credibilidade. Para Kohls (2004) os critérios que envolvem essa dimensão são: padrões de qualidade, firmeza no cumprimento dos prazos de entrega, conformidade nas especificações de embalagens e contratos e presteza na resolução imediata dos problemas detectados com os produtos e/ou serviços. Neves (1999) aponta que entre os critérios mais valorizados pela rede varejista encontram-se prazos de entrega, envio correto de pedidos, frequência de entrega e frequência na visita do vendedor. Para o alcance da competitividade nessa dimensão são essenciais os serviços de logística, que deve estabelecer um alto padrão quanto ao tempo de atendimento ao cliente e cumprir com rigorosidade (Kotler, 2003), capacidade de produção adequada e serviços de pós-venda.

A dimensão ***inovatividade***, envolve os critérios “*de gestão e tecnologias de processo e de produto*” (Kohls, 2004 p. 79). O foco no conhecimento e aprendizagem pressupõe que o questionamento re-constutivo diário permite a inovação, a capacidade e a disposição para freqüente produção de novos produtos ou serviços. Para Drucker (2002) existem três tipos de inovação que podem ser resultados das necessidades do mercado e do cliente: em produtos e serviços, no mercado e no comportamento e valores do consumidor, e, inovações nas várias técnicas e operações para fabricação. Golder e Tellis (2002) associam a inovação à

liderança de mercado. Os autores afirmam que a liderança só existe quando a empresa imbui-se na determinação de inovar implacavelmente, pois quando a empresa deixa de inovar ela perde participação de mercado.

A dimensão **negociação**, abarca os critérios que serão determinantes na seleção dos fornecedores pelos compradores. Para Viana (2006 p.228), os itens que destacam no processo de negociação são: “especificação (podendo aplicar os princípios de análise de valor), qualidade do produto/serviço, preço, data-base, prazo de entrega, condições de entrega (local, transporte e frete), condições de pagamento, de reajuste, cláusulas do contrato, garantias e assistência técnica e compromissos futuros de venda”.

Em relação às redes supermercadistas (Kohls, 2004 p. 79) explica que o critério preço é muito importante, porém existem outros critérios que giram em torno deste que compõe a negociação: “prazo e formas de pagamento, duração das cláusulas contratuais, cooperação em campanhas de redes de clientes, a participação no mercado e a disposição da empresa em fornecer produtos com a marca da rede compradora”.

A dimensão **imagem** está associada à credibilidade. Os critérios competitivos dessa dimensão envolvem: “reputação da empresa, a marca, os certificados de origem e qualidade, porte e localização da empresa, e ações em termos de responsabilidade ambiental e social”. (Kohls, 2004 p. 80). A literatura é vasta na importância da construção da imagem, principalmente quando se relaciona a marca. Kotler (2003), explica que a maior parte do trabalho dos gerentes de marca está na construção da sua imagem, onde a experiência com a marca deve ser comparada com a imagem desta. Os gerentes utilizarão de diversas ferramentas, especialmente a publicidade a fim de construir uma imagem da marca. Assim como esta deve corresponder às expectativas do consumidor, o mesmo deve ocorrer em todas as dimensões da empresa em termos de ética, clareza, cumprimento e obviamente às práticas socialmente e ambientalmente responsáveis, onde as transações de empresas responsáveis possibilitam a longo prazo, estabelecer alianças, redução de custos, aumentar a qualidade e segurança dos serviços.

O modelo de Kohls (2004) utiliza as cinco dimensões para avaliar o posicionamento competitivo das agroindústrias em relação ao supermercado. O resultado da pesquisa do autor foi avaliado através da matriz Importância X Desempenho apresentada na Figura 10.

O autor utilizou da aplicação de questionários para obter as informações utilizadas na matriz. Para facilitar a operacionalização do questionário foram empregadas siglas referentes aos critérios competitivos. A figura 18, em anexo, demonstra os critérios competitivos e suas respectivas siglas. Neste trabalho são utilizadas e adaptadas às mesmas siglas do trabalho de KOHLS (2004 p.105).

Nesta pesquisa a matriz será adaptada no sentido de que a pesquisa será um estudo de caso em uma agroindústria alimentar e um supermercado. Embora seja uma limitação para a pesquisa o estudo de uma única empresa, necessitando futuramente uma pesquisa em um conjunto de organizações a fim de delinear a posição competitiva da empresa dentro do setor, a aplicação dessa matriz será útil em dois aspectos: o primeiro em analisar com maior profundidade uma única empresa e segundo, em responder à pergunta proposta, obtendo o conhecimento dos critérios competitivos valorizados pelos supermercadistas e como está a avaliação dos recursos e capacitações das agroindústrias que caracterizam as estratégias competitivas.

Também será mapeada a matriz importância x desempenho de Kotler (2003) a fim de avaliar a forma como os clientes-alvo percebem o desempenho dos concorrentes em relação aos fatores selecionados como os benefícios e atributos ideais para os clientes. O grau de importância exigida varia de 1 (sem importância) a 10 (muito importante) e o desempenho é classificado variando de 0 (desastroso) a 10 (excelente). O ICS, índice de satisfação do cliente é calculado através da somatória dos desempenhos, vezes as importâncias de cada fabricante multiplicado por cem, sobre o desempenho vezes a importância ideal.

Neste trabalho a matriz (Kotler, 2003 p.85) será empregada apenas pelo seu conceito básico, *uma forma de medir o desempenho da empresa em relação à percepção de seus clientes*, através do ISC. Desta forma, como já foi dito anteriormente a característica deste estudo de caso inviabiliza a avaliação do desempenho do concorrente, tornando possível uma avaliação direta de como o cliente (supermercado) percebe o desempenho (critérios competitivos) do fabricante (laticínio). A partir dessa matriz pretende-se obter respostas a questão “quais são as variáveis mais valorizadas pela rede supermercadista”, conforme (Figura11)

Exigências para satisfação dos clientes	Grau de importância exigida	Desempenho do fabricante			
		Empres a avaliada	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C
Melhor preço	10	8	7	8	10
Entrega conforme especificações	9	9	7	7	10
Imagem na mídia	8	8	7	4	10
Localização estratégica	8	6	8	4	10
Preço e condições de pagamento	8	6	8	7	10
Flexibilidade	7	9	8	7	10
Desempenho x importância		384	373	312	500
ISC		77	75	62	100
$ISC = \frac{\sum(\text{desempenhos} \times \text{importâncias})_{\text{fabricante}} \times 100}{(\text{desempenho} \times \text{importância})_{\text{ideal}}}$ $ISC (\text{Perfeito}) = (10 \times 10) + (9 \times 10) + (8 \times 10) + (8 \times 10) + (7 \times 10) = 500 - \text{pontuação máxima}$					

Figura 11: Matriz importância *versus* desempenho – Modelo de Kotler
Adaptado de Kotler, 2003 p.85

III. METODOLOGIA

Conforme fora apresentado no tema desta pesquisa, constatou como as mudanças ocorridas na relação entre a agroindústria e o varejo afetou a estrutura e as estratégias dos laticínios. Para tanto pesquisou-se a respeito das estratégias competitivas das agroindústria, os recursos e capacitações que caracterizam as estratégias e os critérios valorizados pela rede supermercadista, o que levou aos objetivos de identificação dos critérios competitivos, do posicionamento do laticínio e compreensão das variáveis supermercadistas.

Este trabalho consiste em um estudo exploratório sobre as formulações estratégicas entre a agroindústria e a rede supermercadista, seu principal cliente. A escolha deste tipo de estudo decorre da amplitude do objeto do estudo, pois responde a questões do tipo “como” e “porque”, dado que as estratégias organizacionais estão altamente relacionadas com o ambiente do concorrente e o ambiente interno (recursos e capacitações necessários para implementação das estratégias). A metodologia exploratória é adequada quando existe pouco conhecimento acumulado sobre o objeto de estudo.

Realizou-se uma pesquisa utilizando-se o método exploratório do tipo estudo de caso, que segundo (Gil *apud* Torres, p. 63), contribui para o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento. Para Kohls (2004) a importância do estudo de caso para a administração é o da compreensão dos “fenômenos sociais complexos” gerando novos conhecimentos através da união da coleta de dados com o conhecimento acumulado, permitindo novas análises, soluções e tomadas de decisão.

Yin (1989) confirma que o estudo de caso é um método potencial de pesquisa quando se deseja entender um fenômeno social complexo, pressupõe um maior nível de detalhamento das relações entre os indivíduos e as organizações, bem como dos intercâmbios que se processam com o meio ambiente nos quais estão inseridos. O autor comenta ainda que o foco temporal é outro elemento decisivo para a escolha do método e destaca o método de casos como o mais adequado ao estudo de eventos contemporâneos, e neste caso mais poderoso que a análise histórica.

O estudo de caso como ferramenta metodológica permite a observação de evidências no contexto pela qual a organização está inserida. Esse tipo de

metodologia, como experimento, não apresenta uma amostragem, tendo intuito de expansão e generalização de teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalizações estatísticas). Este tipo de estudo tem o poder de trabalhar com uma gama de evidências como os documentos, as entrevistas e as observações (YIN, 1994 *apud* KOHLS, 2004)

1. POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa estudou duas empresas: uma agroindústria e uma rede de supermercados. O universo de pesquisa consiste no corpo de funcionários destas duas empresas. A agroindústria é um laticínio genuinamente goiano, localizado no município de Bela Vista – Goiás, que possui forte representatividade no comércio de lácteos da região e do país. Outra razão para a seleção dessa empresa é que esta possui uma gama ampla de clientes e sua comercialização abrange de pequenos a grandes varejos. A rede de supermercados foco deste estudo, assim como o laticínio, é uma empresa genuinamente goiana de alta representatividade na região com dez lojas distribuídas pela cidade de Goiânia-Goiás.

As amostras escolhidas foram intencionais. No supermercado, o detentor das informações foi o comprador específico da área de lácteos. No laticínio, as pessoas responsáveis pelas estratégias empresariais, bem como os responsáveis pelo setor de marketing e de produção na figura do presidente da organização.

A Rede de Supermercado em estudo possui 10 lojas no Estado de Goiás, sendo uma delas virtual. As lojas físicas estão estrategicamente posicionadas nos diversos setores de Goiânia e apresentam área de vendas de aproximadamente 2.800 metros quadrados, 160 funcionários, com seções de produtos de mercearia, hortifrútis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos por loja. Segundo a SEPIN (2007) é uma Rede de suma importância para a economia goiana, estando em 2006 entre as 100 maiores contribuintes de ICMS do Estado.

2. TÉCNICAS DE PESQUISA.

O principal instrumento para a coleta de informações foi o questionário do tipo estruturado (perguntas fechadas). Foi utilizado o método preconizado por Strauss & Corbin, *apud* Alencar (2000), conhecido por *grouded theory*, que é um modelo interativo de pesquisa com a coleta de informações e análises simultâneas. (Lima, 2005), conforme Figura 12.

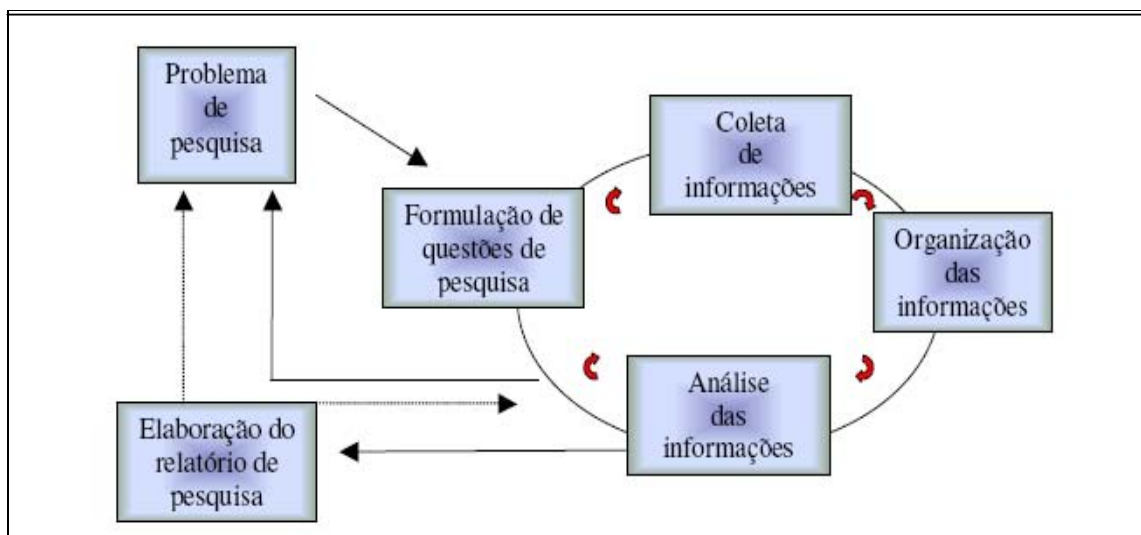


Figura 12: Seqüência interativa de pesquisas em ciências sociais.
Fonte: Alencar *apud* Lima, 2005 p. 88

Para este estudo é necessária uma inter-relação entre a teoria e prática com os questionados a fim apresentar o objeto de estudo com maior grau de realidade possível.

3. ETAPAS DA PESQUISA

Etapa 1	Definição e escolha das organizações empresariais (agroindústria e supermercado) para o estudo de caso
Etapa 2	Operacionalização das dimensões e critérios competitivos oriundos das estratégias de <i>marketing</i> para a elaboração do questionário a ser aplicado à agroindústria para a elaboração da matriz importância desempenho (modelo de Slack, 1993)
Etapa 3	Operacionalização das variáveis para a elaboração do questionário a

	ser aplicado na rede supermercadista
Etapa 4	Aplicação dos questionários à rede supermercadista e ao Laticínio e entrevistas.
Etapa 5	Sistematização dos dados na matriz importância x desempenho
Etapa 6	Análise da matriz importância x desempenho
Etapa 7	Aplicação do questionário ao laticínio

Figura 13: Etapas da pesquisa
Elaborado pela autora

- Etapa 1

As organizações empresariais selecionadas constam no tópico 1 deste capítulo.

- Etapa 2

No capítulo II dessa pesquisa foi apresentado o modelo teórico deste trabalho. Este tem como fonte o modelo das cinco dimensões competitivas formulado por (Kohls, 2004) cuja pesquisa (questionários) fora aplicada no Estado do Rio Grande do Sul. Como o objeto deste trabalho consiste exatamente na busca do mesmo tipo de informações para a operacionalização das dimensões e critérios competitivos e construção do questionário, será utilizada a mesma fonte (p. 92-97). A utilização do modelo preconizado por este autor permitirá em segundo plano uma riqueza maior nas discussões a título de comparação dos resultados obtidos nos Estados do Rio Grande do Sul *versus* Goiás.

A figura 19, em anexo, representa as dimensões e critérios competitivos e questões formuladas ao laticínio e à rede de supermercados com objetivo de obter o “grau de importância” de cada critério, ou seja as variáveis mais valorizadas pela rede supermercadista para a seleção de um fornecedor. Desta forma a figura apresenta as cinco dimensões competitivas e os seus respectivos critérios competitivos que são a base para a construção do questionário A, a ser aplicado ao comprador de lácteo do supermercado de estudo. O questionário elaborado por Kohls (2004) acrescentou à frente os números correspondentes às questões dispostas no questionário. A intenção do autor foi a distribuição destas questões de

forma aleatória para evitar a apresentação em blocos e um possível viés nas respostas.

A pergunta do questionário **A** será **“Na hora de decidir pela compra de produtos lácteos e seus derivados qual é o grau de importância que se atribui a cada um dos critérios abaixo relacionados”?**. Embora a matriz original formulada por Slack (1993) apresentada na figura 10 considere uma escala de 0 a 9, os questionários e a sistematização da matriz neste estudo foram estruturados com uma escala de 1 a 5. Segundo Kohls (2004) em pesquisa, foi considerado difícil distinguir os conceitos cruciais que diferenciam cada escala, por isso o autor decidiu usar uma escala menor. Neste trabalho também será considerado a mesma escala que representa: (1) “não importante”; (2) “é pouco importante”; (3) é importante; (4) “é muito importante” e (5) “é o mais importante”.

Os questionários foram entregues e respondidos pelo comprador de produtos perecíveis da central de compras da rede de supermercados.

4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal limitação desta pesquisa refere-se ao objeto de estudo ser um estudo de caso. Por suas características, este retratará tanto em um nível qualitativo quanto quantitativo as peculiaridades dos agentes estudados, o que não poderá gerando conclusões sobre o setor como um todo. Outro aspecto limitativo é o de que o modelo proposto gera melhores resultados a partir do estudo de vários agentes de um setor a fim de determinar com mais precisão o posicionamento de cada um. Desta forma, para que se tenha uma visão mais ampla, o ideal seria a realização de um estudo multi-caso a fim de comparar as variáveis e relacionar quais foram semelhantes e quais obtiveram outros resultados. Entretanto, com a impossibilidade de realizar esse tipo de estudo por falta de abertura de várias empresas, a opção foi realizar um estudo de caso único, o que permitirá maior profundidade na pesquisa.

IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O modelo deste trabalho não foi baseado em uma única abordagem, mas consiste na inclusão das principais visões da estratégia competitiva, através de propostas que se complementam, abarcando o complexo ambiente das estratégias organizacionais. Assim a proposta do modelo está estruturada em duas fases principais e uma de menor importância.

Na primeira fase foram descritos os critérios valorizados pela rede supermercadista, através de aplicações de questionários que pretendem buscar o grau de importância de cada variável para os compradores de lácteos. Posteriormente, ocorre a aplicação do questionário considerando as mesmas variáveis para os laticínios com intuito de verificar a percepção destes em relação ao seu cliente (supermercado) comparado aos concorrentes. A análise dos dados será sistematizada da adaptação “**matriz importância versus desempenho**” (Slack, 1993) e de Kotler (2003). Posteriormente, a partir da matriz, foram confrontadas as variáveis valorizadas pelos laticínios pelo seu grau de importância versus às ações dos laticínios para verificar a existência ou não da lacuna no atendimento ao mercado-alvo.

Também foi avaliados e discutidos os dados apresentados na matriz juntamente com dados obtidos nas entrevistas a fim de indicar o posicionamento e as ênfases estratégicas do Laticínio estudado em relação ao supermercado.

Na segunda fase foram avaliadas as competências internas (recursos e capacitações) que compõem a ênfase estratégica e o posicionamento competitivo atual do laticínio, de forma a avaliar como este está se estruturando (como este formula suas estratégias) para atender o seu cliente (supermercado). A intenção foi analisar a estrutura atual da empresa (recursos e capacitações) e as estratégias (ações utilizadas para atender o objetivo de gerar valor ao mercado-alvo) e aplicar às ferramentas apresentadas do modelo teórico a fim de identificar a adequação da ação prática da empresa em relação ao modelo teórico. O propósito foi responder a questão: “como os laticínios formulam suas estratégias para atender seu mercado-alvo (supermercados)?”.

1. ESTUDO DE CASO

Neste tópico foi apresentado os dados obtidos através das aplicações dos questionários e entrevistas com a rede supermercadista e o Laticínio estudado. Primeiro foi utilizado os resultados obtidos, através das respostas fornecidas pela rede supermercadista, da aplicação do “Questionário A” e do “Questionário D” para a identificação das variáveis valorizadas pelos supermercados na escolha dos fornecedores e o grau de importância atribuído a cada uma destas.

Depois foram utilizados os dados obtidos através da aplicação dos “Questionários ‘B’ e ‘E’” para elaboração e análise da matriz importância desempenho.

Para melhor compreensão dos resultados obtidos nesta pesquisa é relevante apresentar primeiramente o cenário da pecuária leiteira a fim de contextualizar o laticínio e o motivo do uso de determinadas estratégias.

1.1 CENÁRIOS

As mudanças ocorridas na pecuária leiteira nos últimos anos (conforme dados apresentados no tópico 1.1.3 desta pesquisa) indicaram o aumento da produção até a expansão da atividade para novas regiões do Brasil, com destaque para a região do cerrado, notadamente em Goiás. Outro aspecto evidenciado foi o aumento da produtividade em todo o Brasil, especialmente no Estado do Paraná.

Os dados numéricos obtidos no decorrer deste estudo apresentam um cenário de mudanças significativas neste segmento como a necessidade de organização de uma cadeia produtiva que ofereça valor ao consumidor final através da qualidade do produto e preço que reflita na quantidade produzida. Alguns indicadores deste tendência são as iniciativas de parcerias da iniciativa privada com o Governo a fim de consolidar essa cadeia através de Arranjos Produtivos Locais Lácteos (APL's). Essas evidenciadas no Estado de Goiás através de projetos aprovados e outros em andamento.

Outro indicador nacional foi o da crescente redução das importações do leite e derivados nos últimos anos e o aumento das exportações continuamente, com destaque para o Leite UHT, leite em pó. Pode-se prospectar que alguns produtos

e elevarão o potencial brasileiro no segmento lácteo no processamento, industrialização e geração de valor foram como o iogurte, a manteiga, o óleo burfítico de manteiga e os queijos, especialmente a mussarela, indicando suficiência na produção interna.

Outro fator a ser considerado para o fortalecimento do mercado interno será a probabilidade na redução das exportações dado o cenário econômico mundial aliados a instabilidade do setor lácteo. A análise sugere estratégias de organização do crescimento do setor e sua consolidação. Outro aspecto a ser evidenciado é o potencial dos derivados e o investimento em tecnologias para o aumento da produção, produtividade e novas técnicas de gerenciamento. Com a evolução da tecnologia logística e o aperfeiçoamento de embalagens e validades, estes têm maior chance de estarem despontando no cenário mundial e subindo no *ranking* das exportações e produções. Existe um potencial de consumo interno, o que elevará ainda mais a relevância deste segmento para a economia e para o desenvolvimento social do Brasil.

Em suma a construção dos cenários apresenta oportunidades para o segmento lácteo no investimento tecnológico, gerencial e nas estratégias de alianças e cooperação. Uma ameaça para o setor consiste no cenário econômico e os riscos ofertados pela mudança cambial, padrões de consumo, aumento do desemprego que afetará fortemente o quadro das exportações. No mercado interno as flutuações de preço especialmente no Leite UHT devem ser considerados.

1.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DA REDE DE SUPERMERCADOS

A análise foi realizada segundo a visão de uma rede supermercadista genuinamente goiana (um dos critérios de seleção) de lojas de grande porte (segundo critérios de classificação de uma rede pela ABRAS descritos na introdução deste trabalho). A rede atua no Estado de Goiás e é um importante cliente tanto para laticínios em geral como para o laticínio pesquisado neste trabalho.

As variáveis valorizadas pela Rede Supermercadista foram operacionalizadas e demonstradas na Figura 14.

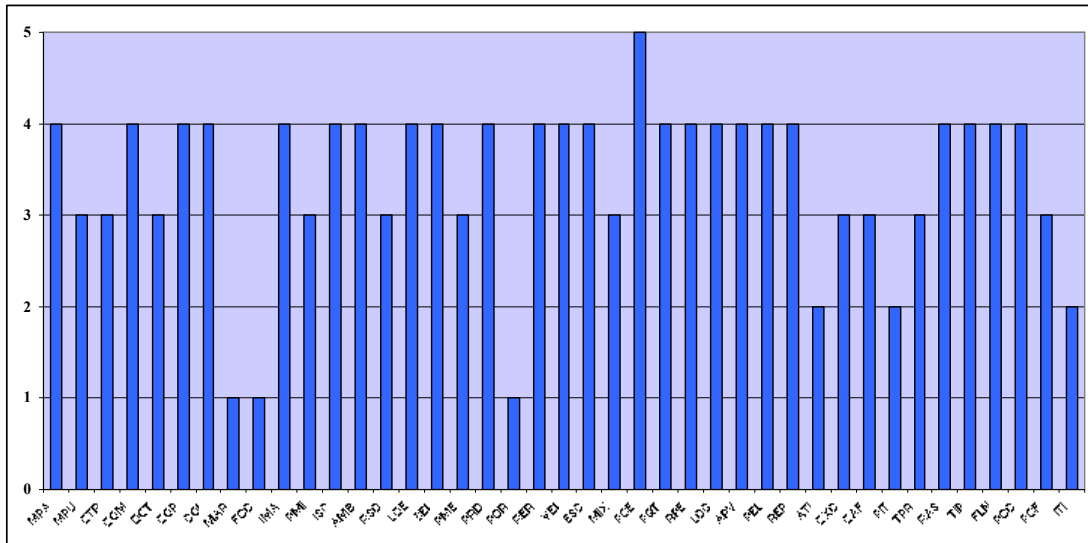


Figura 14: Critérios competitivos valorizados pela rede supermercadista.
Fonte: dados obtidos da aplicação dos “Questionários A e B”

A análise deste grupo empresarial revela que o fator “entrega conforme especificações (PCE)” é considerado a variável de maior importância em relação a todas as outras variáveis na compra de um produto lácteo.

Em relação aos critérios competitivos, a dimensão mais valorizada - atribuída como a ação mais importante - é a **confiabilidade**, expresso na “entrega conforme as especificações (PCE)”. Esta, por sua vez, depende diretamente da qualidade do produto (PQT) e do cumprimento rigoroso nos prazos de entrega (RPE), que por sua vez é diretamente relacionado à logística de distribuição (LOG). Além dessas três últimas foi considerada como “muito importante” a reposição de perdas (REP), presença de equipes do fornecedor nas lojas (PEL) e a assistência pós-venda (APV).

A segunda dimensão mais valorizada no momento da compra é a **flexibilidade** do fornecedor, que considera como muito importante a rapidez na entrega (VEL), a resposta rápida a pedidos não programados (RER) e a escala do fornecedor (ESC). Nessa dimensão, a oferta de mix de produtos (MIX) foi considerada apenas “importante”.

A **imagem** é a terceira dimensão mais valorizada, sendo que a localização estratégica da empresa (LOE), a imagem da marca (IMA), as ações de preservação ambiental (AMB), a presença nas principais redes de supermercado (PRD), o selo de procedência (SEL) e certificados ISO (ISO) foram considerados como “muito importantes”. As ações de responsabilidade social (RSO), presença na mídia (PMI) e

a participação de mercado (PME) foram consideradas como “importantes”. O porte da empresa (POR) foi considerado “sem importância”.

Em quarto lugar está classificada a dimensão **inovatividade**, que apresenta uma significância maior nos critérios relacionados à inovação de produtos, tidos como muito importantes demonstrados pelos fatores rastreabilidade dos produtos fornecidos (RAS), tecnologia incorporada aos produtos mais avançadas do que os concorrentes (TIP) e frequência de lançamento de novos produtos no mercado (FLN). Relativo à inovação dos processos, o programa de capacitação de clientes (PCC) foi avaliado como “muito importante. Considerados como “importantes” estão as variáveis: conexão *on line* com a rede (CXC), os programas de capacitação de funcionários (CAF), a inovação constante do processo produtivo (TPR) e os programas de capacitação de fornecedores (PCF). A parceria internacional do fornecedor (PIT) e o acompanhamento dos avanços tecnológicos (ATI) foram considerados como fatores de pouca importância.

No conceito de **negociação**, melhores preços de produtos agregados (MPA), co-participação da empresa em campanhas promocionais da rede (COP), co-participação da empresa em abertura de novas lojas da rede (COL) e condições de negociação (prazos, volumes, etc.) (COM) são considerados como muito importantes. A duração do contrato (DCT), o preço do leite UHT e o controle de custos (CTR) são tidos “importantes” enquanto o fornecimento para concorrentes (FCC) e produtos com marca própria (MAR), são avaliados “sem importância”.

1.3 DESCRIÇÃO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO

Este tópico apresenta a análise da “Matriz Importância x Desempenho” elaborada a partir da relação entre o Laticínio Bela Vista com a Rede de Supermercados X (lojas de grande porte). Mostra posicionamento existente nas zonas de ação urgente, de melhoramento e de adequação. Essa avaliação foi interpretada apenas considerando as percepções dos objetos em estudo, sendo que inviabiliza o julgamento a partir do ponto de vista dos concorrentes. Outro fator a ser considerado na análise é que o “grau de importância” determinado é resultado da análise de uma empresa com lojas de grande porte, o que conduz a diferentes “graus de importância” em redes de diferentes portes, o que conseqüentemente

apresentaria outros posicionamentos na mesma matriz. A avaliação da matriz mostra o seguinte posicionamento (Figura 15):

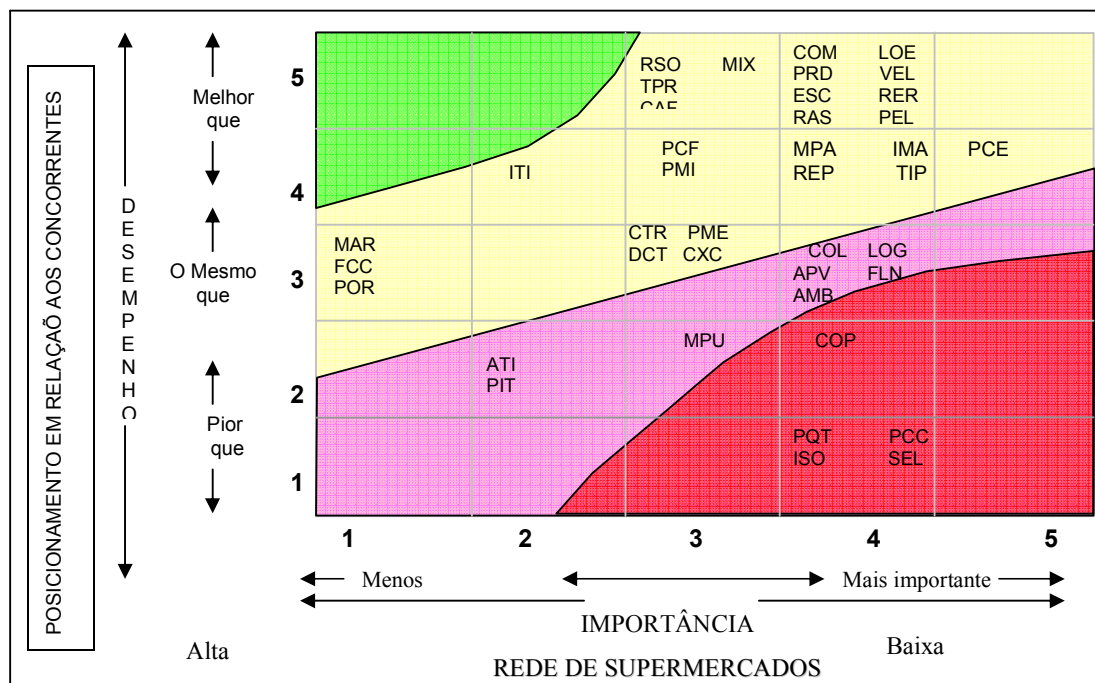


Figura 15: Matriz Importância versus Desempenho - resultado

- Zona de ação urgente (vermelho) – na relação com o Supermercado X, o Laticínio Bela Vista encontra-se na área de ação urgente nos seguintes critérios competitivos: a inexistência de um programa de qualidade total e conseqüentemente a falta de certificação ISO. Outra preocupação do supermercadista é a existência de selo de procedência de matéria-prima - essencial nos produtos de origem animal -, a formação de um programa de capacitação de clientes e uma maior cooperação em campanhas promocionais da rede.
- Zona de melhoramento (lilás) – nesta área o Laticínio Bela Vista alcançaria um melhor desempenho competitivo se melhorasse os seguintes critérios: co-participação na abertura de novas lojas da rede, investimento em ações de preservação ambiental, melhor logística de distribuição, assistência pós-venda e maior freqüência de lançamento de novos produtos no mercado. Também é de grande relevância que o preço do Leite UHT seja menor que o dos concorrentes. Ainda nesta faixa, embora com baixo grau de importância atribuído pelo cliente, a

inadequação do fornecedor nos critérios de parceria internacional na promoção de apoio tecnológico e o acompanhamento do laticínio nos avanços tecnológicos de informação e informática são devido ao posicionamento inferior aos concorrentes.

- c. Zona apropriada (amarelo) – esta faixa apresenta as ações que atendem a expectativa do consumidor. Desta forma os critérios desta área são considerados como pontos fortes do Laticínio Bela Vista. Dentre as variáveis, as que encontram-se no mesmo grau de relevância são o controle de custo, a participação de mercado, duração de contrato, conexão *on line* com a rede, melhores preços nos produtos agregados, a imagem da marca, reposição de perdas e a tecnologia incorporada aos produtos mais avançados do que os concorrentes. As variáveis que classificam-se acima das expectativas dos clientes são o fornecimento de marca própria, o fornecimento para outros concorrentes, o porte da empresa, o investimento em tecnologia de informação e comunicação, a existência de um programa de capacitação de fornecedores, a presença na mídia, a responsabilidade social da empresa, o *mix* de produtos, a manutenção de programas de capacitação de funcionários, a flexibilidade nos prazos de pagamento, a presença nas principais redes de Goiás, a escala do fornecedor, a rastreabilidade dos produtos fornecidos, a localização do fornecedor, prazos de entrega menores, capacidade de atender rapidamente pedidos não programados e a presença da equipe nas lojas da rede. Embora esteja abaixo do grau de importância do fornecedor, a garantia que os produtos serão entregues conforme as especificações está na zona apropriada por ter um posicionamento melhor do que os concorrentes.
- d. Zona de excesso (verde) – não foram identificadas variáveis que são consideradas recursos em excesso.

1.3.1 Análise e discussão da Matriz Importância X Desempenho

O cálculo do Índice de Satisfação do cliente – ISC na matriz importância x desempenho (modelo de Kotler), apresentou o índice de 73% de satisfação em relação à rede supermercadista em estudo. O valor ideal dado às importâncias relativas do cliente em relação a cada variável, totalizou a importância de 695,

enquanto a multiplicação do desempenho do laticínio em relação ao grau de importância do cliente apresentou o total de 506, o que resultou no índice de 73%. Isso indica que algumas ações estratégicas devam ser realizadas para que esse índice alcance um patamar maior. O cálculo do ISC e as respectivas exigências constam na Figura 20 do Anexo II desta pesquisa

A simples visualização da figura da matriz importância versus desempenho já fornece um conjunto de *insights* para o avaliador. Porém é relevante considerar as informações obtidas através da entrevista com o Diretor do Laticínio estudado, a fim de entender melhor como a empresa formula suas estratégias obtendo o posicionamento atual e algumas perspectivas futuras.

Através da matriz importância *versus* desempenho, nota-se a existência na lacuna de atendimento dos critérios competitivos enquadrados nas zonas de ação urgente e de melhoria, o que representa lacuna nas dimensões de negociação, confiabilidade, inovatividade e imagem.

Relativo aos critérios enquadrados na zona de ação urgente, percebe-se que existe uma relação nas dimensões relativas aos critérios competitivos localizados nessa faixa - certificado ISO, Programa de Qualidade total e Selo de procedência – ações atreladas diretamente às dimensões imagem e confiabilidade. É relevante ressaltar que na entrevista foi demonstrado a preocupação do Laticínio no investimento de equipamentos e maquinários com tecnologia de ponta a fim de impactar na qualidade do produto (especialmente nos produtos leite em pó, Leite UHT e demais produtos, com exceção dos queijos, cujas etapas do processo ainda são artesanais e também possuem recordes mundiais na tecnologia do processo, o que indica que para atingir o nível de satisfação dos clientes a empresa provavelmente não necessita de maiores investimentos tecnológicos e sim de programas de certificações. Concernente ao selo de procedência, a valorização da rede de supermercados pela existência deste, pode ser por uma tendência do mercado por produtos certificados. Este selo de procedência que ainda não iniciou o seu estágio de implementação está muito ligado à existência da rastreabilidade dos produtos fornecidos, ação que o laticínio atribui estar em posicionamento muito acima da concorrência.

Atinente aos critérios da zona de melhoria, o preço do Leite UHT é relativamente mais alto do que o preço adotado pela concorrência. Segundo o laticínio, este preço é devido a uma melhor qualidade do produto em relação aos

concorrentes mais diretos. Porém, é interessante verificar que embora esse preço seja superior, existe uma grande flexibilidade, principalmente do preço, na negociação deste produto, o que explica o fato da empresa atribuir no geral o preço igual aos dos concorrentes em algumas ocasiões. Referente à logística de distribuição, a empresa considera que, no contexto geral, está posicionada igual aos concorrentes, porém identifica uma vantagem dado à centralização dos processos produtivos e ao fácil acesso aos fornecedores. Um fator interessante é que a empresa atribui o posicionamento da logística dos produtos da empresa em geral, cuja frota é terceirizada, mas quanto à distribuição dos queijos a empresa possui maior eficiência “porta a porta” por utilizar transporte próprio. Relativo à frequência no lançamento de novos produtos, a principal estratégia do laticínio neste momento é a da expansão geográfica. Posteriormente este pretende investir na expansão da linha de lácteos.

Análise dos critérios competitivos enquadrados na zona de adequação mostra diferentes estágios de posicionamento. Quanto àqueles pouco valorizados pela rede supermercadista, o fornecimento de marca própria revela ser muito específico a esta rede, possivelmente por esta não estar nos planos estratégicos da mesma no período estudado. Porém, cabe ressaltar que o Laticínio, em estudo, possui uma estrutura produtiva para fornecimento de marca própria muito acima dos concorrentes, pois esta empresa por um determinado período já utilizou da estratégia de fornecimento de marca própria para uma grande rede supermercadista. Atualmente, a empresa optou pela redução da produção de marca própria e o aumento gradativo de produção da marca do fabricante. Neste mesmo enquadramento, o investimento em tecnologia da informação, não é tão relevante para o supermercadista, porém é essencial para que o Laticínio mantenha uma estrutura de informações adequadas. Entretanto, o nível de informatização da empresa não é de todo homogêneo, pois enquanto a tecnologia da administração e produção é vista pelo Laticínio como muito acima dos concorrentes, a tecnologia da área comercial é classificada apenas como igual à dos concorrentes. Quanto às ações muito valorizadas, a presença na mídia da empresa fornecedora, possui um grau de satisfação relevante através do uso da mensagem de confiança e tradição da marca e dos produtos da empresa. A imagem da marca também está localizada neste nível. No contexto geral o laticínio atribui à imagem ou o nome da empresa um nível um pouco acima dos concorrentes, mas acredita que a imagem de seus

produtos está em condição muito acima a de seus competidores. Outro critério relevante para a discussão é a extrema importância atribuída pelo supermercado ao rigoroso cumprimento dos prazos de entrega. Dado essa relevância, é importante que o Laticínio, mesmo estando em posição superior a dos concorrentes, considere esta ação como um ponto de melhoria, o que implicaria em atentar para os processos comerciais e a programação de produção em conjunto com a logística de distribuição.

Compete ainda ressaltar as ações de responsabilidade social da empresa fornecedora, onde a agroindústria alimentar acredita no envolvimento dos funcionários e da comunidade através do programa de captação de lixo. Também vale ressaltar que se a empresa utilizasse essas ações em programas de marketing esta teria um impacto de melhoria na dimensão imagem.

1.3.2 Análise da Gestão Estratégica dos recursos, capacitações, competências internas e articulações externas.

Através das respostas obtidas do “Questionário E” sobre o atual estágio e as ações estratégicas da empresa podem ser avaliados: a gerência estratégica da organização, as alianças e parceria, a inovação nos diversos setores.

Com respeito à gestão estratégica dos recursos e capacitações o Laticínio possui programas freqüentes de capacitação de funcionários, de técnicos e também de fornecedores, O planejamento estratégico formal está em um estágio de implantação intermediário, mas frequentemente pratica o planejamento participativo dentro da empresa, abrangendo o corpo de funcionários desde o chão de fábrica até à gerência, considerando que a área de produção algumas vezes exerce um papel central na formulação estratégica da empresa e acredita que possui meios para explorar os recursos internos com vistas a obter vantagem competitiva.

O fato de investir na capacitação é essencial para a disseminação de uma cultura de aprendizado, o que influi diretamente na dimensão inovatividade. Percebe que esta é essencial no alcance das competências essenciais e funcionais. O planejamento participativo também permite o desenvolvimento dessas competências através da criação e pró-atividade.

Frequentemente a empresa utiliza mais de duas alternativas de ação em decisões estratégicas importantes e emprega o tempo de dois a seis meses entre a busca da informação e o comprometimento efetivo com a ação. A empresa faz controle de custo em todas as etapas de produção algumas vezes, o que confirma o fato de que quando assim procede, a empresa possui os melhores preços do mercado. A empresa ainda não implantou Programa de Qualidade Total e o selo de garantia de matéria-prima. Todavia, tanto o programa de rastreabilidade quanto o nível de integração junto aos fornecedores está em estágio intermediário de implantação. A capacidade de integração com os fornecedores é pré-requisito para um sistema de rastreabilidade o que é essencial para a qualidade dos produtos que impactam nas competências básicas da imagem e qualidade da empresa.

Decorrente à inovação tecnológica em produtos e processos, a empresa frequentemente adota rapidamente novas tecnologias, atualiza seu banco de dados internos sobre os clientes e o mercado em tempo real e constantemente utiliza sistemas informatizados para receber diretamente informações de seus clientes. Entretanto, acredita que nem sempre tem informações precisas sobre as necessidades dos clientes. Embora a empresa afirme que a área de produção sempre antecipa às novas práticas dentro do setor industrial, na busca de vantagem competitiva, o uso de sistema informatizado para avaliar dados internos de desempenho ainda está no estágio intermediário de implantação, o que indica um controle incipiente em algumas áreas, reforçado pela não implantação do PQT.

A empresa comercializa mais de vinte produtos, e apesar de anualmente lançar novos produtos no mercado, os clientes algumas vezes solicitam novos produtos e estes oriundos dos concorrentes ocasionalmente ameaçam as vendas crescentes da empresa.

Relativo à competição, a empresa crê que existe um número crescente de novos competidores entrando no segmento lácteo e que conhece razoavelmente as ameaças existentes no setor. Contudo, afirma que conhece pouco o desempenho dos concorrentes, mas que algumas vezes consegue desenvolver recursos e capacitações não facilmente copiáveis pela concorrência e frequentemente rearranja rapidamente seus recursos internos caso ocorra ameaça nas vendas, cujo tempo necessário para introduzir mudanças nos processos existentes é de um a dois meses.

Quanto ao desenvolvimento de parcerias e alianças, ainda existe essa relação com clientes a fim de desenvolver novos produtos ou tecnologias. Já com os fornecedores o programa está em estágio inicial de implantação.

Cabe ressaltar que durante o decorrer da pesquisa junto ao laticínio, houve no âmbito nacional alguns problemas estratégicos referentes a denúncias da qualidade do Leite UHT em alguns Estados, o que levou a pesquisadora a questionar se o Laticínio estudado detinha alguma estratégia para período de turbulências ou ações sem previsões com impacto na empresa. A resposta da empresa foi a da não existência de estratégias para o período em questão. Concernente a atitude da empresa diante do ocorrido, esta afirmou não promover nenhuma ação estratégica, devido à crença de que a marca estudada apresenta ser um produto de confiança para o consumidor.

Também foi avaliada – no nível de competências externas – a participação de instituições de apoio, no sentido de como o Sindicato do Leite do Estado de Goiás agiu a fim de auxiliar os problemas dos laticínios afetados direto ou indiretamente no caso das denúncias de alteração do Leite UHT. O Presidente do Sindicato afirmou que a primeira ação tomada foi a de desqualificar a análise do leite realizada pela Instituição Universidade Federal de Goiás – UFG, afirmando que a análise foi realizada erroneamente. A ação seguinte foi a de uma série de reuniões com agências governamentais para a resolução do problema. A primeira reunião foi com o Reitor da UFG para elucidar que o erro foi da Instituição. Posteriormente, a reunião foi realizada com a superintendência do Procon GO e Secretários do Estado (Saúde e Agricultura) para esclarecer que a adulteração do leite ocorreu no Estado de Minas Gerais. Em Goiás ocorreu um equívoco gerado por afirmações de pessoas desqualificadas para a análise do leite. Finalmente, com o Ministro da Agricultura a pauta da reunião foi a necessidade da melhoria na fiscalização.

1.3.3 Estágio das capacitações do Laticínio.

A entrevista e os questionários aplicados forneceram um conjunto de informações que possibilitaram a avaliação do atual estágio competitivo do Laticínio estudado. Dado o modelo proposto com base no referencial teórico foram percebidas as estratégias representadas na Figura 16.

ESTÁGIO DAS CAPACITAÇÕES DO LATICÍNIO ESTUDADO	
Proatividade da área de produção na estratégia competitiva da empresa (Whellright e Hayes, 1985)	Internamente apoiadora
Estágio das Capacitações de acordo com sua importância estratégica (Rocha-Pinto <i>et al</i> , 2004; Leonard-Barton, 1994)	Capacidades habilitadoras
Possui algum tipo de parceria	Sim
Participa em sistema ou Arranjo Produtivo Local	Não
Ênfase Estratégica	Flexibilidade e inovatividade
Estratégia Genérica (Wright <i>et al</i> , 2000)	Crescimento

Figura 16: Estágio das capacitações do Laticínio estudado

Fonte: Adaptado de Kohls, 2004

A característica “internamente apoiadora” da ação da produção na estratégia competitiva da empresa deve-se ao fato desta fornecer um suporte para a estratégia do negócio, pois, a área de produção sempre antecipa as novas práticas do setor na busca de vantagem competitiva. A empresa possui aptidão para explorar seus recursos internos e capacitações para obter proveito competitivo. O papel da produção na formulação da estratégia da empresa é considerável.

Relativo ao estágio das competências, percebe-se que a empresa possui áreas em que existem competências básicas (complementares), competências habilitadoras e também competências essenciais (*core capabilities*). Porém em uma análise do estágio global da empresa, a predominância é de competências habilitadoras. A empresa ainda não adquiriu um estágio de competência essencial, nas áreas diferenciadoras de difícil cópia, devido a inexistência do Programa de Qualidade Total; falta de um nível de integração total com os fornecedores; necessidade de programa de rastreabilidade totalmente implementado - o que impactaria no selo de procedência de matéria-prima; carência da implantação completa de sistemas informatizados na avaliação de desempenho; o planejamento estratégico formal estar totalmente implementado; o conhecimento do desempenho da concorrência ser pouco desenvolvido; a ameaça dos novos produtos dos concorrentes; a necessidade de velocidade do tempo decorrido da obtenção da informação à ação; falta de parceria com clientes e fornecedores. Algumas competências essenciais do Laticínio são atribuídas a fatores que são ocasionalmente desenvolvidos, como: recursos dificilmente copiáveis, aprendizado no corpo de funcionários e com fornecedores, uso de tecnologias para o acesso direto de seus clientes, atualização de dados em tempo real, adoção rápida de

novas tecnologias, re-arranjo de recursos com velocidades, introdução rápida de novas mudanças em seus processos, entre outros.

Dado que algumas dessas ações estão totalmente implementadas, enquanto outras não implementadas ou apenas parcialmente, no contexto geral a empresa encontra-se em um estágio médio de competências ou habilitadoras. Também é visto que a empresa consegue desenvolver as competências funcionais, transmitindo aos funcionários as competências organizacionais.

Relativo a parcerias ainda é rudimentar o seu desenvolvimento, presente apenas em um estágio inicial com os fornecedores no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias. A empresa afirma maior ação com a capacitação, assistência técnica e o uso de uma fiscalização contínua para garantir a qualidade da matéria-prima. Neste sentido, o maior investimento da empresa é com funcionários capacitados no controle da matéria-prima, não só internamente a empresa, mas também com ações externas através de visitas aos fornecedores.

Embora o Estado de Goiás conte com alguns APL's do Leite, incluindo a região de fornecedores do Laticínio estudado, não foi identificada uma parceria formal com algum APL específico, porém é usual a empresa ter negociações com este tipo de arranjo.

O processo de determinação das ênfases estratégicas destacou a flexibilidade e a inovatividade como os principais critérios competitivos do Laticínio estudado. A primeira dimensão em todas as ações foi considerada como muito acima dos concorrentes, pois a empresa acredita ter capacidade superior na resposta rápida a pedidos programados, menores prazos de entrega, escala do fornecedor e capacidade de fornecimento de *mix* de produtos. Durante a entrevista notou-se que embora na dimensão negociação a empresa não possua os menores preços, a mesma dispõe de alta flexibilidade de negociação para preços, prazos, entrega entre outros. Relativo à inovatividade, a organização atribui o desempenho devido principalmente aos programas de capacitação de funcionários e técnicos, da inovação constante no processo produtivo e pela rastreabilidade dos produtos. Esta última entra em conflito com a afirmação de que o programa de rastreabilidade está em um nível intermediário de implantação.

A estratégia genérica, demonstrada pelo atual posicionamento e o seu planejamento, evidencia ser a de crescimento, através das ações presentes de expansão geográfica de seus produtos para o varejo, de insumos produtivos para

empresas internacionais como Nestlé, contratos efetuados com a Coca Cola Company e outras. Planejamento de crescimento com as estratégias de expansão de linha, com os mesmos produtos e diferentes formas e multimarcas, com a expansão de novos produtos lácteos como o leite condensado e o achocolatado. A longo prazo os planos da empresa avaliam a possibilidade de expandir a marca, mas ainda no ramo agroalimentar.

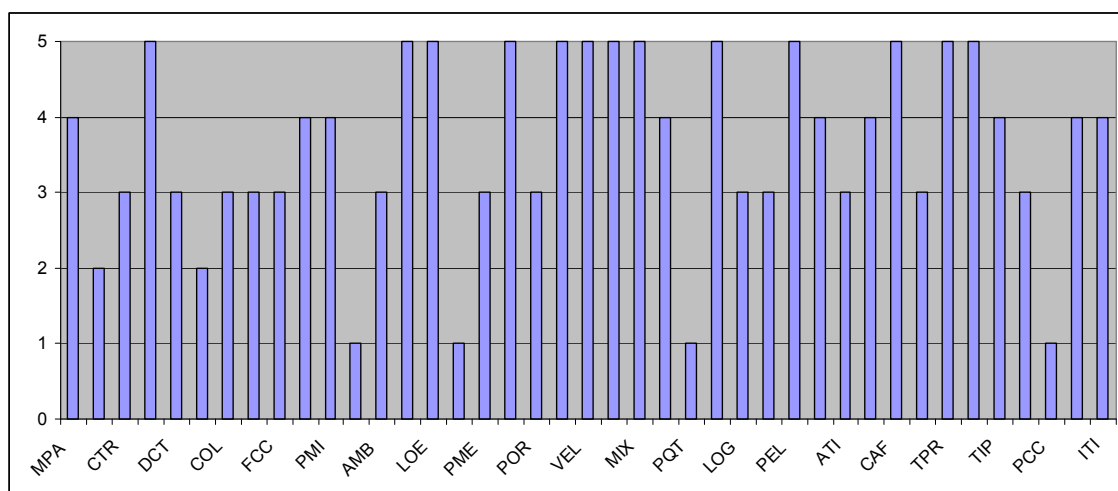


Figura 17: Posicionamento competitivo – Laticínio

Fonte: Dados obtidos da aplicação dos questionários da pesquisa.

V. CONCLUSÃO

A ênfase no alcance da vantagem competitiva deixa de ser apenas uma discussão teórica e acadêmica para culminar-se prática no planejamento e nas ações diárias das organizações. Ainda que muitas empresas ainda não possuam um planejamento estratégico formal definido, percebe-se que as atividades realizadas têm como alvo o posicionamento igual ou superior ao dos concorrentes, não somente com intuito de sobreviver, mas também para enquadrar-se em uma “zona de conforto” que permitindo-lhes desenvolver novas competências e prosperar.

Neste sentido algumas ações de *marketing* tornaram-se valorosas para atingir essa posição superior ante aos concorrentes. Devido à variedade de fornecedores, o supermercado atingiu uma posição cômoda para a negociação de lácteos, o que tornou a competitividade para os laticínios dependente em grande parte da satisfação de seu cliente intermediário – o supermercado – para que o seu produto seja disponibilizado ao consumidor final.

A satisfação do consumidor torna-se então um parâmetro para que o laticínio delineie suas ações estratégicas e planos futuros a fim de obter a vantagem competitiva necessária. O laticínio estudado obteve um ISC de 73% em relação ao cliente intermediário. Nota-se que embora seja um posicionamento acima de 50% esse índice mostra que a empresa deve planejar e agir estrategicamente em relação a seus pontos fracos. Também é interessante ressaltar que é necessário o conhecimento dos ISC's de cada concorrente a fim evitar equívocos por avaliações precipitadas. Outro conhecimento a ser obtido é o estudo dos ISC's em relação aos demais clientes do Laticínio, recomendando-se o uso de ferramentas estatísticas para a seleção dos clientes mais representativos e ferramentas de *marketing* para a priorização e relevância dos mesmos.

A apresentação dos resultados dessa pesquisa corroborou a teoria em muitos aspectos; percebeu-se que os estudos do setor agroalimentar realizados por outros autores confirmaram as respostas dos questionamentos iniciais propostos neste trabalho.

Relativo ao problema da formulação das estratégias pela agroindústria do leite, constatou-se que, assim como outros setores, esta indústria adota a estratégia genérica de crescimento, confirmada pelas ações de aumento de venda e participação de mercado através da expansão geográfica e de linha. Não foram

constatados demais componentes da estratégia de crescimento como crescimento interno vertical, horizontal, integração, diversificação, alianças e fusões.

A inexistência de alianças estratégicas ou da integração vertical de empresas relacionadas revela alguns aspectos no estágio competitivo do Laticínio, dado pela não participação em APL's e o desenvolvimento de parcerias verticais na cadeia, o que contribui para a geração de valor ao consumidor final através da formação de uma cadeia de valor.

Na avaliação da autora, a empresa em estudo parece estar em um estágio de transição, pois possui tanto características de crescimento quanto de maturidade, revelada nas competências internas. Esse paradoxo nas características mostra ser confuso para uma empresa que enfatiza o incremento das capacitações funcionais e ao mesmo tempo não faz um controle de custo em todas as etapas da produção, ou que não tem um planejamento estratégico formal definido, mas frequentemente utiliza a administração participativa.

Estas e outras ações, referente ao estágio das competências internas, atribui o estágio de capacitações habilitadoras da empresa, o que mostra que a empresa possui as capacitações básicas necessárias à sobrevivência no mercado, mas ainda não desenvolveu nenhuma competência essencial que claramente a posicione em situação de vantagem competitiva relacionada aos concorrentes.

O desenvolvimento das competências essenciais internas, em um nível de competência funcional, é essencial para que o Laticínio desenvolva suas competências essenciais externas e atinja posição competitiva vantajosa. Externamente, é fundamental para a agregação de valor, o uso da estratégia de integração vertical relacionada com os fornecedores para a cadeia de valor, e, o desenvolvimento da logística a fim de atender alguns critérios competitivos críticos relacionados à ênfase estratégica valorizada pelo supermercadista.

Essa ênfase conduz às problemáticas propostas relacionadas aos critérios valorizados pela rede supermercadista e o foco estratégico dos laticínios para atendê-las. O cliente intermediário atribui à dimensão confiabilidade maior valor, seguida respectivamente pela flexibilidade, imagem, inovatividade e negociação.

Concernente às respostas obtidas das variáveis mais valorizadas pelos supermercados, é relevante ressaltar que a autora da pesquisa em suas experiências empíricas anteriores com comercializações em supermercados, tinha como pressuposto que a dimensão negociação representaria a principal relevância

para a rede supermercadista e em consequência o foco do laticínio nesta área. A pesquisa revelou o erro nessa hipótese, pois no caso do setor lácteo, a dimensão confiabilidade e flexibilidade destacaram-se no requisito supermercadista.

Tanto a confiabilidade quanto a flexibilidade, requerida pelo cliente intermediário, decorre da evolução deste setor com a profissionalização, novas funções e a competitividade acirrada que pressionaram uma nova estrutura enxuta, com novas tecnologias e demandas. Assim, para que a rede supermercadista minimize os seus custos da melhor maneira possível, é utilizada a otimização das compras e a gestão da logística de suprimentos, o que torna os aspectos logísticos da conformidade no produto, rigoroso prazo de entrega, distribuição na central e nas diversas lojas da rede, menores prazos de entrega (redução do *lead time*), escala dos produtos, assistência pós-venda e presença das equipes nas lojas, como “qualificadores de pedido”.

Nas outras dimensões é demonstrada uma valorização nos critérios relacionados às demandas do consumidor final, geralmente nos aspectos relacionados à segurança alimentar como a qualidade do produto, procedência na matéria prima e outros. Também é relevante ressaltar que os critérios relativos à estrutura do laticínio, como porte e aspectos internos como gestão e tecnologia, embora sejam importantes não são “qualificadores de pedido” e sim “pouco importantes”.

Desta forma há uma relação entre as ênfases estratégicas utilizadas pelo laticínio para atender ao supermercado e as demandas deste. A flexibilidade e a inovatividade são as ações que obtém o melhor posicionamento na estratégia da agroindústria do leite estudada. A flexibilidade é a dimensão onde o laticínio apresenta melhor competência, superando em todos os critérios a satisfação do supermercado. A inovatividade é uma dimensão em que alguns critérios são considerados “pouco importantes”, por isso é uma ênfase menos considerada. Porém, é válido ratificar que é uma dimensão base para as competências habilitadoras necessárias para a organização.

Essas competências conduzem aos resultados do comportamento proativo da produção na estratégia da empresa, sendo que esta caracteriza-se internamente apoiadora no quesito inovatividade, especialmente pela inovação no processo produtivo, na tecnologia incorporada aos produtos e nos programas de capacitações tanto de funcionários como de fornecedores.

Para alcançar a posição da produção externamente apoiadora é essencial que a área da produção tenha o conhecimento do desempenho de seus competidores e que seja ativa na formulação das estratégias da organização. A empresa aparenta respostas contraditórias em relação ao conhecimento do setor de sua atuação. Em um momento esta afirma o conhecimento razoável das ameaças do mercado, enquanto em outro diz não conhecer o desempenho dos concorrentes, ao mesmo tempo em que declara estar em estágio intermediário do planejamento estratégico formal. Assim, pressupõe que a organização no estágio inicial já esteja usando as ferramentas S.W.O.T, Cenários, Porter, Inteligência Competitiva e outras a fim de conhecer o ambiente competitivo no qual está inserida.

Em uma avaliação geral o Laticínio possui uma posição favorável no sentido de que tem a capacidade de atender as variáveis desejadas pelo seu cliente intermediário, e também denota-se a existência de uma estrutura para melhorar alguns critérios localizados na zona de ação urgente. Porém é necessário que a agroindústria do leite focalize no desenvolvimento tanto de um planejamento estratégico quanto na criação de competências essenciais diferenciadas para o alcance da vantagem competitiva.

Embora não seja possível afirmar que todos os laticínios do Estado de Goiás e do Brasil estejam no mesmo estágio competitivo e utilizem as mesmas ênfases estratégicas, a literatura confirma algumas similaridades tanto nas competências (forças) como nas fraquezas, algumas com maior e outras com menor intensidade entre os laticínios. O presente trabalho permite uma visão de algumas questões necessárias ao desenvolvimento das indústrias deste setor, principalmente no que tange a qualidade dos produtos e na organização do setor leiteiro, especialmente na formação de uma cadeia de valor com o uso de parcerias e alianças estratégicas.

Para desenvolver um estudo mais completo recomenda-se o estudo do tipo multicaso, com um conjunto de redes supermercadistas de diferentes portes para uma avaliação mais completa sobre as variáveis de compra na perspectiva de distintos grupos. Também a pesquisa com vários laticínios do Estado de Goiás para a análise do posicionamento ante as visões de cada componente do setor.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIA – Associação Brasileira de Indústrias da Alimentação. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos/FichaTecnica.pdf>> Acesso em 02 jan. 2007

ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados. Disponível em: <www.abras.net.br> Acesso em: 17 jan. 2007

ALICEWEB: Disponível em: <<http://alicesweb.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em 05 jan. 2007.

ALMEIDA, César Manoel Cruz de. **Aplicação do modelo de compras estratégicas de Kraljic na cadeia de suprimentos de uma indústria de petróleo**. Dissertação (Mestrado em Logística) Departamento de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro: PUC, 2005.

ALVES, Daniela Rodrigues e MEIRELES, Almir José. **Importância do Leite UHT para o desenvolvimento do mercado brasileiro de leite**. Revista Balde Braço. Out. 2001. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/estudos/estudo_8.html> Acesso em: 14 jan. 2007

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2 ed. São Paulo. Atlas, 2005

BASTA, Darci. *et al.* **Fundamentos de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

BELIK, Walter e CHAIM, Nuria Abrahão. **Formas Híbridas de Coordenação na Distribuição de Frutas, Legumes e Verduras no Brasil**. Unicamp: São Paulo, 1999. Disponível em: <<http://www.eco.unicamp.br/artigos/artigo173.htm>> Acesso em: 21 jan.2006

BELIK, Walter e FIGUEIRA, Sérgio Rangel. **Transformações no elo industrial na cadeia produtiva do leite**. Artigo publicado no Vol. VII / 1999 da Revista Cadernos de Debate, uma publicação do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP, páginas 31-44.

BRUNS, Romeu. **A indústria de Joelhos**. IN: Revista Amanhã. 154. ed. Mai. 2000. Disponível em:< http://amanha.terra.com.br/edicoes/154/capa_print.htm> acesso em 03. abr 2007

CHAVES, Ana Flávia Alcantra. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço supermercados**. São Paulo-SP. USP, 2002, Dissertação de Mestrado.

COPELAND, Tom. KOLLER, Tim. MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas - Valluation – calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

DALLARI, José Milton. **Desempenho da cadeia produtiva do leite no Brasil: A visão dos supermercados**. II Congresso de Pecuária de Leite 4º. Simpósio sobre sustentabilidade de Leite no Brasil. Foz do Iguaçu: Paraná. Dez, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

DUARTE, Vilmar Nogueira. **Caracterização dos principais segmentos da cadeia produtiva do leite em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2002, 135 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, 2002

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Disponível em: <<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Agencia8/AG01/Abertura.html>> Acesso em 10 dez. 2006

FAO – *Food and Agriculture Organization of United Nations*. Disponível em: <<http://www.fao.org/es/ess/top/commodity.html?lang=es&item=882&year=2005>> Acesso em: 20 dez. 2006.

FEPALÉ- Federación Panamericana de Lecheria. Disponível em: <<http://www.infoleche.com>> Acesso em: 25 nov. 2006

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004

FREITAS, Elisabete Maria de. **Planejamento e Análise mercadológica para implantação de um hipermercado**: uma rotina para definição do potencial de vendas. São Paulo: USP, 2006, 64 p. Monografia (MBA em Gerenciamento de empresas e empreendimentos na construção civil). Escola Politécnica. Programa de Educação continuada em Engenharia, 2002.

GOLDER, Peter N; TELLIS, Gerard J. **Ação e Visão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002

HARB, Antônio Geraldo. **As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil**. Florianópolis: UFSC, 2005, 233 p. Tese (Doutorado em engenharia da produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção da pecuária municipal**: comentários, 2005. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2005/comentarios.pdf>> Acesso em: 28 dez. 2006

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal do comércio**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2004/default.shtm>> <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=145> Acesso em: 21 mar 2007

JANK, Marcos Sawaya; GALAN, Valter Bertini. **Competitividade no Sistema Agroindustrial do Leite**, 1997

Disponível em: http://www.pensa.com.br/pdf/relatorios/ipea/Vol_II_Leite.PDF

KOHL, Volnei Krause. **A ênfase estratégica de empresas agroalimentares: estudo de casos na região de Pelotas-RS**. Porto Alegre: UFRGS, 2004, 249 p. Tese (Doutorado em Administração).

KOTLER, Philip. **Como criar, conquistar, e dominar mercados**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Editora Futura, 2003

_____. **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000

LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. NUNES, Rubens. **Competitividade no sistema agroindustrial da soja**. São Paulo: USP/PENSA: FIPE, 1998.

LEITE BRASIL – Associação Brasileira dos Produtores de Leite. Disponível em <<http://www.leitebrasil.org.br/maiores2005.htm>> Acesso em: 17 jan. 2007

LIMA, M. F. SAPIRO, A. VILHENA J.B. GANGANA, M. **Gestão de Marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

LIMA, Danielle Pedretti Moraes. **Adequação das estratégias aos recursos: o caso de empresas do setor de supermercado**. Lavras: UFLA, 2005, 191 p. Dissertação (Mestrado em Administração).

LOBATO, D.M.; FILHO, J.M.; TORRES, M.C.S.; RODRIGUES, M.R.A.; **Estratégia de Empresas**. 4.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MATTAR Najib Mattar. **Uma contribuição ao estudo do processo de planejamento empresarial: Uma proposta de modelo para planejamento de marketing**. Disponível em: <<http://fauze.com.br/artigo21.htm>> Acesso em: 11 mar. 2007

MEIRELES, Almir José. Setor Lácteo: **História Recente e Construção de um Novo Tempo**. Documento apresentado pela ABLV e Associação Brasileira dos Produtores de Leite – Leite Brasil (Jorge Rubez, Presidente) à Associação Brasileira de Agribusiness – ABAG, Brasília/DF. 12 de nov. 2002

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995

MIZUMOTO, Fábio Matuoka e ZYLBERSZTAJN, Décio. **Relações contratuais no sistema agroindustrial de ovos**. São Paulo: USP, 2003. Série de Working Papers. Nº 03/23. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/wpapers> Acesso em: 21 jan. 2007

NEVES, Marcos Fava. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo: USP, 1999, 297 p. Tese (Doutorado em Administração).

OLIVEIRA, Elianar de; *et al.* **Cadeia Produtiva do leite de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande: UFMS, 2002. Departamento de economia e administração. Disponível em: <<http://www.dea.ufms.br/Jornada/jornada2002/artigos/19.pdf>> Acesso em: 20. dez 2006

PAVAN, T. A.; NEVES, M. F.; CARVALHO, D.T. **O Processo de Compra de Suco de Laranja por Varejistas**. In: Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2001, Recife/PE. Anais do XXXIX Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 2001. p. 103.

PRIMO, Wilson Massote. **Impactos da década de 90 para a indústria de laticínios**. In: XVII Congresso Nacional de Laticínios, 2000, Juiz de Fora. Congresso Nacional de Laticínios, 2000.

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

ROCHA, Alynson dos Santos & COUTO, Vitor de Athayde. **Integração industrial: melhor pra quem? Dois casos do complexo leite/laticínios**. Conjuntura & Planejamento, Salvador: SEI, n.102, p.15-20, Nov. 2002.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. *et al.* **Dimensões funcionais na gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004

SANTOS, Ângela Maria Medeiros Martins. *et al.* **Hiper e Supermercados no Brasil. Gerência setorial 2**. Rio de Janeiro: BNDS, 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/hiperm3.pdf>> Acesso em: 21/03/2007

SANTOS, Ângela Maria Medeiros Martins. GIMENEZ Santos Luiz Carlos Perez. **Reestruturação do comércio varejista e de supermercados**. Setorial. Rio de Janeiro: BNDS, 1999. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set903.pdf>>

SANTOS, Jeisan dos. **A evolução do varejo**. IN: Revista FAE BUSINESS Nº 11. junho 2005 p. 19-20. disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n11/ambiente_evolucao_do_varejo.pdf>

SEPLAN – Secretaria de Estado do Planejamento e Desenvolvimento de Goiás. Disponível em:<http://www.seplan.go.gov.br/mostranoticias.asp?cade_cd_caderno=1¬i_cd_noticia=122>. Acesso em 04 jan 2007

SEPIN - Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informação de Goiás. Disponível em: <<http://portalsepin.seplan.go.gov.br>> Acesso em: 04 jan. 2007

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho científico**. 22 ed. São Paulo: Cortez, 2002

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Altas, 1993

SILVA, Cíntia de Souza; *et. al.* **Avaliação econômica das perdas de banana no mercado varejista**: um estudo de caso. Revista Brasileira Fruticultura vol.25 no. 2 Jaboticabal Ago. 2003.

SOUZA, Arabi Fernandes Carvalho de. **Utilização de técnicas de análise multivariada para identificação do perfil dos laticínios de micro e pequeno porte do Estado de Minas Gerais**. Viçosa: UFV, 2006, 107 p. Dissertação (Magister Scientiae em Ciência e Tecnologia em alimentos).

SOUZA, José Paulo de. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes**: A ótica do distribuidor. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Centro de Tecnologia. Florianópolis: UFSC: 1999

SOUZA, Osmar Tomaz de. **O Setor Leiteiro**: políticas, competitividade e impactos da liberalização comercial nos anos noventa. Porto Alegre: UFRGS, 1999, 130 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) Centro de Estudos e Pesquisas Econômicas.

SULZBACH, Mayra Taiza. **Marca Própria**: Um Capital de Reputação para Distribuidores Varejistas de Alimentos no Brasil. Curitiba: UFPR, 2005, 207 p. Tese (Doutorado - Curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico).

SUPERMERCADOS. **Supermercados devem crescer de 3% a 4% em 2007**. Revista Supermercados. Jan-Fev 2007. Ano X Nº 121. Goiânia: Editora Interativa Revista da Associação Goiana de Supermercados.

TORRES, Ulisses Procópio Pascal. **Análise Estratégica das áreas de marketing e finanças no processo de formação e manutenção dos preços na montadora Fiat automóveis Ltda**. Florianópolis: UFSC, 2002, 97 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Marketing).

WRIGHT, J.T.C; SPERS, R.G; CARDOSO, M.V. **Do marketing estratégico à estratégia de marketing**: definindo os quatro P's no mercado de bens populares. VIII SEMEAD – Seminários em Administração FEA-USP: São Paulo, ago. 2005.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M.J.; PARNELL, J.; **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANA, João José. **Administração de materiais**: um enfoque prático. 1 ed. 6 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006

VIEIRA, J.G.V. LUSTOSA, L.J. YOSHIZAKI, H.Y. **Análise da cadeia de suprimentos da indústria de laticínio da Zona da Mata Mineira**: Integração das

empresas. Itajubá: Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção n.1, p. 30-46, dez. 2003.

USDA - *United States Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service*.
Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/dlp/circular/2006/06-07Dairy/toc.htm>>
Acesso em 25 nov. 2006

ZANON, Celeste José. **Consenso estratégico nas operações**: percepções gerenciais sobre as vantagens competitivas. UFSC, 2005, 195 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)

VII. ANEXO I

Tabela 1 - Classificação dos Países na Produção mundial de Leite de vaca - 2005

<i>Ranking</i>	Países	Produção 2005 (milhões de toneladas)	Participação da produção em %	Produção em \$1000 *
1º	Estados Unidos (EUA)	80.150.000	20,60%	21.315.090
2º	Índia	38.500.000	9,89%	10.238.690
3º	Rússia	30.600.000	7,86%	8.137.764
4º	Alemanha	27.600.000	7,09%	7.339.944
5º	França	25.282.000	6,50%	6.723.495
6º	China	24.530.080	6,30%	6.435.748
7º	Brasil	23.320.000	5,99%	6.201.721
8º	Nova Zelândia	14.625.000	3,76%	3.889.372
9º	Reino Unido	14.577.000	3,75%	3.876.608
10º	Ucrânia	13.484.500	3,47%	3.586.068
11º	Polônia	12.400.000	3,19%	3.297.656
12º	Países Baixos	10.531.800	2,71%	2.800.827
13º	Itália	10.500.000	2,70%	2.792.370
14º	Austrália	10.150.000	2,61%	2.699.291
15º	México	9.873.755	2,54%	2.625.826
16º	Turquia	9.500.000	2,44%	2.526.430
17º	Paquistão	9.082.000	2,33%	2.415.267
18º	Japão	8.255.000	2,12%	2.195.335
19º	Canadá	8.100.000	2,08%	2.154.114
20º	Argentina	8.100.000	2,08%	2.154.114
Total		389.161.135	100%	103.405.730

*A Produção em Int \$1000 tem sido calculada baseada nos preços internacionais 1999-2001

Fonte: *Food and Agriculture Organization of United Nations* (FAO, 2006)

Tabela 2 – Consumo mundial de leite de vaca para países selecionados

LEITE DE VACA: RESUMO PARA PAÍSES SELECIONADOS						
1,000 Toneladas métricas						
Consumo fluido do leite	2001	2002	2003	2004	(p) 2005	(f) 2006
Índia	33.300	33.500	34.000	35.500	38.500	39.700
União Européia	36.385	34.471	34.633	34.234	34.027	34.100
Estados Unidos	26.850	27.002	27.173	27.289	27.365	27.494
China	4.463	5.678	7.661	10.315	13.000	15.800
Brasil	12.390	12.295	12.391	12.743	13.175	13.309
Rússia	14.140	14.350	13.350	12.900	12.850	12.400
Japão	4.941	5.002	5.035	4.955	4.775	4.680
México	4.075	4.080	4.352	4.349	4.266	4.295
Ucrânia	3.200	3.300	3.450	5.112	4.320	4.170
Romênia	3.500	3.460	3.662	3.840	3.700	3.819
Canadá	2.909	2.884	2.810	2.835	2.846	2.800
Austrália	1.920	1.966	1.982	2.020	2.083	2.116
Argentina	2.350	1.990	2.050	1.800	1.900	2.000
Nova Zelândia	355	355	360	360	360	360
Total dos países selecionados	150.778	150.333	152.909	158.252	163.167	167.043

(p) Preliminares

(f) Previsão

Fonte: *United States Department of Agriculture (USDA, 2006)*

Tabela 3 – Produção de leite de vaca nas Américas

Leite de Vaca (toneladas métricas)	Ano		
	2002	2003	2004
América Latina e Caribe	60.584.467	60.900.476	60.700.768
Antígua e Barbuda	5.350	5.350	5.350
Antilhas Holandesas	410	410	410
Argentina	8.793.400	8.197.480	8.100.000
Bahamas	600	650	700
Barbados	7.427	7.018	7.200
Belize	3.544	3.836	3.850
Bolívia	291.040	240.000	240.000
Brasil	22.314.700	23.315.000	23.320.000
Canadá	7.964.000	7.880.000	8.000.000
Chile	2.170.000	2.170.000	2.195.000
Colômbia	6.020.530	5.920.000	6.090.000

Leite de Vaca (toneladas métricas)	Ano		
	2002	2003	2004
Costa Rica	761.902	680.000	685.000
Cuba	589.742	607.500	610.000
Dominicana	6.100	6.100	6.100
Dominicana, República	517.690	520.000	520.000
Ecuador	2.433.180	2.456.520	2.300.000
El Salvador	399.280	393.230	394.000
Estados Unidos da América	77.139.296	77.252.200	77.565.000
Granada	520	520	520
Guadalupe	65	65	65
Guatemala	270.000	270.000	270.000
Guiana Francesa	270	270	270
Guiana	30.000	30.000	30.000
Haiti	42.500	44.000	44.000
Honduras	595.500	597.000	598.000
Jamaica	28.500	28.500	28.500
Ilhas Malvinas	1.500	1.500	1.500
Martinica	2.200	2.200	2.200
Montserrat	2.250	2.250	2.250
México	9.658.280	9.842.420	9.950.000
Nicarágua	611.382	640.700	641.091
Panamá	178.101	180.000	185.000
Paraguai	375.127	380.000	380.000
Peru	1.194.340	1.226.130	845.302
Porto Rico	377.000	377.000	377.000
São Vicente	1.370	1.200	1.200
Santa Lucia	1.000	800	800
Suriname	8.500	8.500	8.500
Trinidad e Tobago	9.957	8.897	10.000
Uruguai	1.490.000	1.495.000	1.495.000
Venezuela	1.389.250	1.238.470	1.350.000
Ilhas Virgens	1.960	1.960	1.960
Total	145.687.763	146.032.676	146.265.768

Fonte: *Federación Panamericana de Lechería (FEPAL)*

Tabela 4: Produção de Leite na América do Sul

Quantidade de Leite de Vaca Produzido (1000 toneladas métricas)				
País	2002	2003	2004	Percentual (2004)
Brasil	22.452,70	23.450,00	23.455,00	49,08
Argentina	8.793,40	8.197,48	8.100,00	16,95
Colômbia	6.020,53	5.920,00	6.700,00	14,02
Equador	2.441,88	2.465,31	2.465,43	5,15
Chile	2.179,90	2.139,60	2.259,75	4,72
Uruguai	1.490,00	1.495,00	1.641,00	3,43
Peru	1.214,34	1.246,33	1.285,49	2,69
Venezuela	1.389,25	1.238,47	1.199,91	2,51
Paraguai	375,13	380	362,04	0,75
Bolívia	331,69	281,5	274,59	0,57
Guiana	30	30	30	0,06
Suriname	8,5	8,5	8,5	0,01
Total	46.727,32	46.852,19	47.781,71	100

Fonte: Food and Agriculture Organization of United Nations (FAO, 2006)

Tabela 5: Consumo de Leite na América do Sul

Quantidade de leite de vaca consumido (1000 toneladas métricas)				
País	2002	2003	2004	Percentual (2004)
Brasil	21.330,94	21.479,57	21.578,25	55,44%
Colômbia	4.938,83	4.804,44	5.496,35	14,12%
Argentina	5.527,94	5.518,23	4.626,27	11,89%
Chile	1.664,66	1.758,69	1.689,60	4,34%
Venezuela	1.661,64	1.616,78	1.462,62	3,76%
Equador	1.320,94	1.346,86	1.360,44	3,50%
Peru	1.349,56	1.263,19	1.336,59	3,43%
Uruguai	522,39	554,51	594,39	1,53%
Paraguai	384,55	389,44	382,3	0,98%
Bolívia	337,73	277,8	285,46	0,73%
Guiana	87,77	85,24	93,73	0,24%
Suriname	19,62	17,8	15,98	0,04%
Total	39.146,57	39.112,55	38.921,98	100%

Fonte: Food and Agriculture Organization of United Nations (FAO, 2006)

Tabela 6: Quantidade de Leite Exportado e Importado na América do Sul

Quantidade exportada				Quantidade Importada			
1000 (toneladas métricas)							
País	2002	2003	2004	País	2002	2003	2004
Argentina	1.637,64	1.166,16	1.945,40	Venezuela	487,96	610,59	493,31
Uruguai	659,27	583,68	651,79	Brasil	1.411,17	571,93	439,26
Brasil	150,3	204,64	414,84	Peru	220,98	149,8	213,08
Chile	164,27	207,46	333,86	Chile	91,81	264,42	170,08
Colômbia	183,3	220,18	157,79	Argentina	27	84,27	63,81
Peru	27,33	45,76	81,73	Guiana	51,18	49,76	63,16
Bolívia	34,73	45,65	25,71	Colômbia	124,86	109,38	58,95
Paraguai	1,44	2,98	4,21	Bolívia	66,76	65,66	41,12
Venezuela	4,56	6,79	2,71	Paraguai	30,15	32,92	38,71
Guiana	0,3	0,25	2,07	Equador	14,54	8,24	13,96
Equador	1,51	0,53	0,82	Uruguai	4,77	6,11	7,43
Total	2.864,65	2.484,08	3.620,93		2.531,18	1.953,08	1.602,87

Fonte: Food and Agriculture Organization of United Nations (FAO, 2006)

Tabela 7: Principais municípios produtores de leite de vaca do Brasil.

Produção de Leite de Vaca em litros – 2005			
Principais Municípios Produtores	Produção de Leite (litros)	Vacas ordenhadas (número de cabeças)	Produtividade (litros/vaca/ano)
Ibiá - MG	104.427.194	45.413	2.300
Marechal Cândido Rondon - PR	97.630.295	24.500	3.985
Patos de Minas - MG	93.691.320	49.730	1.884
Piracanjuba - GO	92.733.693	63.036	1.471
São Félix do Xingu - PA	91.079.280	126.499	720
Pompeu - MG	86.017.927	29.868	2.880
Castro - PR	83.678.000	23.723	3.527
Toledo - PR	82.350.100	25.770	3.196
Patrocínio - MG	77.330.100	33.950	2.278
Uberaba - MG	75.777.990	38.476	1.969

Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2006).

Tabela 8: Ranking das Commodities brasileiras – 2005

<i>Ranking</i>	Commodities	Produção (Int \$1000) Nota	Vide Nota	Produção (toneladas métricas)	Vide Nota
1	Carne bovina	16,088,270	C	7,778,574	F
2	Soja	10,936,990	C	50,195,000	*
3	Carne de Frango	10,111,110	C	8,668,500	F
4	Açúcar de Cana	8,725,914	C	420,121,000	
5	Leite de vaca inteiro, Fresco	6,201,721	C	23,320,000	F
6	Milho	4,050,686	C	34,859,600	
7	Carne suína	3,149,716	C	3,110,370	F
8	Laranja	3,128,980	C	17,804,600	
9	Arroz em casca	2,799,143	C	13,140,900	
10	Mandioca	1,920,017	C	26,644,700	
11	Café verde	1,781,684	C	2,179,270	
12	Folhas de Tabaco	1,601,974	C	878,651	
13	Ovos de galinha	1,354,517	C	1,560,000	F
14	Feijões Secos	1,340,094	C	3,076,010	
15	Banana	955,210	C	6,702,760	
16	Trigo	811,227	C	5,200,840	
17	Tomates	782,705	C	3,303,530	
18	Uvas	560,707	C	1,208,680	
19	Batatas	428,041	C	2,950,990	
20	Vegetais Frescos	422,212	C	2,250,000	F

Sem símbolo = cifras oficiais F = Estimativa da FAO * = Cifra não oficial C = Cifra calculada

Fonte: *Food and Agriculture Organization of United Nations* (FAO, 2006)

Tabela 9: Leite Exportado em (1000) US\$ brasileiro de 2004.

Commodities em (1000) US\$	US\$ FOB
Leite de vaca integral seco	44.513,00
Leite de vaca integral condensado	26.172,00
Leite de vaca desnatado seco	3.204,00
Leite de vaca, creme, fresco	2.841,00
Manteiga líquida Clarificada	1714
Leite de vaca integral evaporado	356
Iogurte	98
Leite de vaca integral fresco	25
Leite de vaca desnatado fresco	22
Soro de Leite	10
Total	78.955,00

Elaborado pela autora.

Fonte: *Food and Agriculture Organization of United Nations* (FAO, 2006)

Tabela 10: Maiores Laticínios do Brasil - 2005

Class. (1)	Empresas/ Marcas	Recepção (mil litros)					
		2004			2005		
		Produtores	Terceiros	Total	Produtores	Terceiros	Total
1	DPA (2)	1.136.327	372.740	1.509.067	1.246.000	462.000	1.708.000
2	Itambé	765.000	64.500	829.500	982.000	23.000	1.005.000
3	Elege	659.522	58.185	717.707	737.782	103.767	841.549
4	Parmalat	288.744	117.944	406.688	388.117	203.730	591.847
5	CCL	300.943	37.494	338.437	254.057	106.067	360.124
6	Embaré	222.606	33.792	256.398	250.867	55.382	306.249
7	Lt. morrinhos	238.768	13.934	252.702	233.310	66.134	299.444
8	Centroleite	229.135	0	229.135	258.195	10.073	268.268
9	SUDCOOP	234.316	26.783	261.099	234.876	31.385	266.261
10	CONFEPAR	141.439	47.869	189.308	210.543	51.690	262.233
11	Batavia	209.893	0	209.893	224.561	0	224.561
12	Líder Alimentos	141.052	10.430	151.482	184.240	18.439	202.679
13	Danone	116.119	84.618	200.737	134.575	61.824	196.399
14	Grupo vigor	164.224	32.201	196.425	171.009	20.913	191.922
TOTAL		4.848.088	900.490	5.748.578	5.510.132	1.214.404	6.724.536

(1) Classificação base recepção (produtores + terceiros) no ano 2005;

(2) Números referentes a compra de leite realizada pela DPA *Manufacturing* Brasil em nome da Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil e da Itasa

Fonte: LEITE BRASIL, CNA/Decon, OCB/CBCL e EMBRAPA/Gado de Leite

Tabela 12: Exportação e Importação brasileira de Leite UHT

Leite UHT*				
Período	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO	
	US\$ FOB	Peso Líquido (KG)	US\$ FOB	Peso Líquido (KG)
01/2006 a 11/2006	28.446	48.309	4.211.985	11.938.324
01/2005 a 12/2005	184.915	372.013	610.111	2.040.258
01/2004 a 12/2004	44.183	91.155	146.346	564.114
01/2003 a 12/2003	113.233	239.844	455.261	1.804.881
01/2002 a 12/2002	25.051	75.336	6.190.135	27.359.394
01/2001 a 12/2001	520	291	10.240.424	38.487.572
01/2000 a 12/2000	59	29	27.706.738	94.494.426
01/1999 a 12/1999	11	24	35.992.857	122.643.561
01/1998 a 12/1998	0	0	56.132.372	133.382.482
01/1997 a 12/1997	36.307	61.680	54.078.483	118.803.756
01/1996 a 12/1996	0	0	43.023.131	86.046.191
Total	432.725	888.681	238.787.843	637.564.959

*Código da mercadoria (NCM): 04011010 e 040112010.

Elaborado pela autora. Fonte: Ministério do desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Aliceweb

Tabela 13: Exportação e Importação brasileira de leite em pó

Leite em Pó*				
Período	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO	
	US\$ FOB	Peso Líquido (KG)	US\$ FOB	Peso Líquido (KG)
01/2006 a 11/2006	34.799.062	16.603.061	67.663.827	30.740.473
01/2005 a 12/2005	55.513.732	26.739.996	69.346.724	30.917.852
01/2004 a 12/2004	45.544.533	22.476.448	46.549.675	22.961.334
01/2003 a 12/2003	4.910.111	2.885.835	67.156.720	37.021.956
01/2002 a 12/2002	2.225.962	1.407.080	165.990.176	108.736.183
01/2001 a 12/2001	1.413.424	740.705	95.827.622	47.306.905
01/2000 a 12/2000	581.743	216.705	234.732.786	127.797.425
01/1999 a 12/1999	521.343	151.849	297.281.494	182.637.349
01/1998 a 12/1998	2.638.878	1.036.654	300.619.429	160.876.032
01/1997 a 12/1997	2.821.195	1.016.301	253.049.137	125.192.119
01/1996 a 12/1996	13.661.238	5.337.603	300.627.900	156.096.947
Total	164.631.221	78.612.237	1.898.845.490	1.030.284.575

*Código da mercadoria (NCM): 04021010, 04022110, 04022120, 04022910 e 04022920.

Fonte: Ministério do desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Aliceweb

Elaboração: a autora

Tabela 14: Exportação e Importação brasileira de outros leites e cremes de leites.

Outros cremes e leites de diversas matérias*				
Período	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO	
	US\$ FOB	Peso Líquido (KG)	US\$ FOB	Peso Líquido (KG)
01/2006 a 11/2006	70.229.903	55.993.753	11.544.529	5.257.273
01/2005 a 12/2005	40.345.077	36.583.716	7.391.121	3.509.347
01/2004 a 12/2004	31.544.780	35.808.062	4.748.471	2.316.392
01/2003 a 12/2003	32.410.912	34.254.959	4.710.650	2.506.119
01/2002 a 12/2002	26.375.234	30.132.707	9.741.951	5.307.878
01/2001 a 12/2001	8.622.886	9.390.698	15.405.592	6.894.406
01/2000 a 12/2000	4.437.077	4.917.434	23.065.327	12.664.086
01/1999 a 12/1999	2.533.664	2.472.395	16.828.602	13.561.672
01/1998 a 12/1998	1.359.320	658.643	28.142.232	18.773.057
01/1997 a 12/1997	1.143.165	593.974	38.191.804	23.810.528
01/1996 a 12/1996	1.863.159	973.565	24.152.793	16.107.927
Total	220.865.177	211.779.906	183.923.072	110.708.685

*Código mercadoria (NCM): 04013010, 04011090, 04012090, 04013029, 04021090, 040291100, 04029900, 04022130, 04022930, 04013021.

Elaborado pela autora. Fonte: Ministério do desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Aliceweb

Tabela 15: Exportação e Importação brasileira de queijos

Derivados Lácteos – Queijos de diversos tipos, unidades e massas*.

Período	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO	
	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)
01/2006 a 11/2006	19.123.151	7.076.303	19.343.329	5.524.700
01/2005 a 12/2005	28.856.906	10.987.242	11.075.512	3.313.099
01/2004 a 12/2004	14.536.898	6.406.392	11.821.081	4.044.716
01/2003 a 12/2003	6.788.698	3.179.734	14.143.789	5.989.459
01/2002 a 12/2002	4.929.443	2.121.921	21.377.438	10.753.677
01/2001 a 12/2001	6.329.775	2.269.841	22.655.121	8.028.294
01/2000 a 12/2000	6.972.552	2.415.452	38.529.255	15.718.374
01/1999 a 12/1999	3.394.093	1.027.862	44.696.320	20.055.533
01/1998 a 12/1998	3.431.704	844.580	70.256.375	23.868.922
01/1997 a 12/1997	1.668.671	391.012	84.120.976	28.584.621
01/1996 a 12/1996	1.820.818	461.909	102.825.517	33.994.911
Total	97.852.709	37.182.248	440.844.713	159.876.306

* Código da mercadoria (NCM): 04061010, 0461090, 04062000, 04063000, 04064000, 04069010, 04069020, 04609030, 04069090.

Fonte: Ministério do desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Aliceweb

Elaboração: a autora

Tabela 16: Exportação e Importação brasileira de iogurte

Derivados Lácteos – Iogurte

Período	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO	
	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)
01/2006 a 11/2006	990	165	0	0
01/2005 a 12/2005	166.997	48.642	0	0
01/2004 a 12/2004	97.957	59.633	0	0
01/2003 a 12/2003	143.139	88.124	44	2
01/2002 a 12/2002	139.709	87.008	864	576
01/2001 a 12/2001	611.043	235.417	62.305	81.343
01/2000 a 12/2000	298.529	423.238	65.363	38.679
01/1999 a 12/1999	41.797	28.790	97.221	78.938
01/1998 a 12/1998	157.360	70.652	316.000	153.694
01/1997 a 12/1997	1.231	528	196.977	128.946
01/1996 a 12/1996	678	180	142.913	38.589

Fonte: Ministério do desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Aliceweb

Elaboração: a autora

Tabela 17: Exportação e Importação brasileira de manteiga

Derivados Lácteos – Manteiga				
Período	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO	
	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)
01/2006 a 11/2006	2.000.572	1.206.188	1.317.110	666.759
01/2005 a 12/2005	3.040.594	1.616.411	419.782	195.811
01/2004 a 12/2004	134.082	97.566	1.163.057	630.788
01/2003 a 12/2003	108.277	79.838	4.360.794	3.169.621
01/2002 a 12/2002	446.998	369.608	6.947.454	7.544.969
01/2001 a 12/2001	2.498.273	2.277.880	2.485.625	1.785.741
01/2000 a 12/2000	162.547	98.537	15.862.129	10.350.484
01/1999 a 12/1999	39.010	15.012	17.651.897	11.373.052
01/1998 a 12/1998	165.402	84.154	20.229.182	10.395.192
01/1997 a 12/1997	3.460.479	1.993.778	10.447.404	6.185.655
01/1996 a 12/1996	1.900.000	1.000.000	21.284.249	10.315.289

Fonte: Ministério do desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Aliceweb

Elaboração: a autora

Tabela 18: Exportação e Importação brasileira de soro de leite

Soro de Leite, modificado ou não, mesmo concentrado, adocicado.				
Período	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO	
	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)	US\$ FOB	Peso líquido (Kg)
01/2006 a 11/2006	1287	650	25.784.223	26.352.691
01/2005 a 12/2005	13.711	8.061	25.018.980	29.942.058
01/2004 a 12/2004	10.374	6.546	13.868.839	22.812.575
01/2003 a 12/2003	3.591	3.407	15.700.285	25.117.874
01/2002 a 12/2002	13.573	13.919	20.655.061	33.167.589
01/2001 a 12/2001	30.574	25.749	19.865.707	29.261.203
01/2000 a 12/2000	19.214	17.843	19.809.663	32.613.330
01/1999 a 12/1999	17.598	8.315	16.359.388	25.801.379
01/1998 a 12/1998	758	380	19.153.082	27.077.853
01/1997 a 12/1997	1.056	650	6.157.322	9.478.861
01/1996 a 12/1996	938	750	11.302.747	19.041.378

Fonte: Ministério do desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Aliceweb

Elaboração: a autora

Tabela 19: Rebanho e Produção de Leite de Goiás 1995-2002

Ano	Bovino (Cabeças)	Produção de leite (1.000 l)
1995	18.492.318	1.450.158
1996	16.488.390	1.830.057
1997	17.149.932	1.868.967
1998	18.118.412	1.978.579
1999	18.297.357	2.066.405
2000	18.399.222	2.193.799
2001	19.132.372	2.321.740
2002	20.101.893	2.483.366
2003	20.178.516	2.523.048
2004	20.419.803	2.538.368

Fonte: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatísticas Socioeconômicas – 2003

Elaboração: a autora

Tabela 20: Ranking dos vinte municípios Goianos em Produção de Leite

Municípios	2004		2003	
	Produção de leite (Mil litros)	Ranking	Produção de leite (Mil litros)	Ranking
Piracanjuba	90.033	1º	87.410	1º
Morrinhos	74.613	2º	71.060	2º
Rio Verde	62.000	3º	68.300	3º
Jataí	58.780	4º	54.294	5º
Mineiros	55.552	5º	57.373	4º
Quirinópolis	47.000	6º	48.100	6º
Luziânia	43.500	7º	31.536	10º
Catalão	38.000	8º	37.000	7º
Ipameri	35.000	9º	33.400	8º
Itumbiara	32.417	10º	30.602	13º
Jaraguá	32.000	11º	31.680	9º
Goiatuba	31.301	12º	30.634	12º
Trindade	31.200	13º	30.602	13º
Inhumas	30.859	14º	29.960	15º
Bela Vista de Goiás	30.800	15º	30.260	14º
Itapuranga	30.690	16º	30.800	11º
Pirenópolis	30.100	17º	30.800	11º
São Miguel do Araguaia	29.755	18º	27.630	16º
Pontalina	27.507	19º	26.706	17º
Orizona	27.000	20º	24.900	19º
ESTADO DE GOIÁS	2.538.368		2.523.048	

Fonte: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatísticas Socioeconômicas – 2003

Tabela 21: Balança comercial de leites e laticínios do Estado de Goiás ano 2005-2006

Leite e Laticínios 2006*					Leite e Laticínio 2005*				
Valores em US\$ FOB					Valores em US\$ FOB				
Mês	Exp.	Imp.	Saldo	Corrente de Comércio	Mês	Exp.	Imp.	Saldo	Corrente de Comércio
JAN	53	0	53	53	JAN	4.225.096	0	4.225.096	4.225.096
FEV	387.897	0	387.897	387.897	FEV	2.478.612	0	2.478.612	2.478.612
MAR	1.556.703	0	1.556.703	1.556.703	MAR	1.286.923	0	1.286.923	1.286.923
ABR	266.300	0	266.300	266.300	ABR	288.412	0	288.412	288.412
MAI	0	0	0	0	MAI	448.950	0	448.950	448.950
JUN	743.547	0	743.547	743.547	JUN	894.393	7.608	886.785	902.001
JUL	56.106	0	56.106	56.106	JUL	1.075.865	0	1.075.865	1.075.865
AGO	1.963.190	60.489	1.902.701	2.023.679	AGO	3.075.239	7.433	3.067.806	3.082.672
SET	0	0	0	0	SET	1.610.175	0	1.610.175	1.610.175
OUT	1.295.932	0	1.295.932	1.295.932	OUT	432.904	0	432.904	432.904
NOV	0	50.566	-50.566	50.566	NOV	230.131	0	230.131	230.131
DEZ	738.201	30.149	708.052	768.350	DEZ	209.208	0	209.208	209.208
Acumulado	7.007.929	141.204	6.866.725	7.149.133	Acumulado	16.255.908	15.041	16.240.867	16.270.949

* consulta capítulo 04, foram retirados os códigos referentes ao mel natural e ovos.

Fonte: Ministério do desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior: Aliceweb

Elaboração: a autora

VIII. ANEXO II

CRITÉRIOS COMPETITIVOS	SIGLA CONVENCIONADA
Controle de custos	CTR
Melhores preços entre os fornecedores de Leite UHT	MPU
Melhores preços entre os fornecedores de lácteos (queijos, leite em pó, etc.)	MPA
Programas de Qualidade	PQT
Produtos conforme especificações	PCE
Imagem da 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
Programa de capacitação de funcionários	CAF
Programa de capacitação de clientes	PCC
Programa de capacitação de fornecedores	PCF
Investimento 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 oferecidos	RAS
Frequência de lançamento de novos produtos no mercado	FLN
Certificação da série ISO	ISO
Condições de negociação (prazos, volumes, etc.)	COM
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
Existência de Selo de Procedência	SEL

Figura 18– Critérios competitivos e respectivas siglas.

Adaptado de Kohls, 2004

Dimensões competitivas	Crítérios competitivos	Questões formuladas	Questões formuladas
Competição pela negociação		Laticínio	Rede de Supermercados
	Preço	QB 01 – o menor preço de venda	QA01 – o menor preço entre os fornecedores
	Prazo	QB 06 – os prazos de pagamento	QA06 – os prazos de pagamento
	Contrato	QC 34 – duração do contrato de fornecimento	QA26 – a duração do contrato de fornecimento
	Cooperação	QC 35 - co-participação em campanhas promocionais da rede.	QA24 – co-participação em campanhas promocionais da rede.
		QC 36 - co-participação na abertura de novas lojas da rede	QA25 – co-participação na abertura de novas lojas da rede
Competição pela imagem da empresa	Marca própria	QB 24 – a possibilidade de fornecer produtos com a marca própria da rede (cliente)	QA23 – a possibilidade do fornecedor de embalar produtos com a própria marca da rede.
	Participação no mercado	QB 26 - participação no mercado	QA02 – o fato de a empresa fornecer para outros supermercados concorrentes.
	Marca	QB 13 – a imagem da marca ou nome da empresa.	QA13 – a imagem da marca ou nome da empresa.
	Certificado de qualidade	QC 2- Programa de Qualidade Total	QA09 – O fato de a empresa possuir certificado ISO.
	Meio ambiente	QB 21 – ações de preservação ambiental	QA20 – ações de preservação ambiental
	Responsabilidade Social	QB 22 – responsabilidade social da empresa junto à comunidade	QB 22 – responsabilidade social da empresa fornecedora
	Localização	QB 11 – a localização da empresa	QA11 – a localização do fornecedor
	Porte	QB 29 – o porte da empresa	QA08 – o porte da empresa

	Visibilidade	QB 02 – presença nas principais redes de supermercados de Goiás	QD 05 - presença nas principais redes de supermercados de Goiás
		QB 09 – Presença na mídia	QD 12 – Presença na mídia
		QB 26 - participação no mercado	QD – 06 participação no mercado de Goiás
Competição pela flexibilidade	De entrega	QB 18 – resposta rápida a pedidos não programados	QA18 – capacidade de a empresa responder rapidamente a pedidos não programados
			QA 10 – prazos de entrega menores
	De volume	QB 27 – o porte da empresa	QA29- a escala do fornecedor.
Competição pela confiabilidade – <i>dependability</i>	De produtos	QB 10 – capacidade de a empresa fornecer um <i>mix</i> de produtos	QA31– capacidade de a empresa fornecer um <i>mix</i> de produtos
			QA21– frequência de lançamento de novos produtos no mercado.
	Padrão de Qualidade	QB 12- garantia de entrega do produto conforme as especificações da embalagem	QA12- A garantia de que o produto vai ser entregue conforme as especificações da embalagem
	Prazos de entrega	QB 05 – a garantia de que o prazo de entrega será rigorosamente cumprido	QA05 – a garantia de que o prazo de entrega será rigorosamente cumprido
		QB 14 – a logística de distribuição	QA14 – a logística de distribuição
Resolução de problemas		QB – entrega nos horários de atendimento e rapidez na emissão de novo pedido para nova entrega.	QA – a entrega nos horários de atendimento programados e rapidez na emissão de novo pedido para nova entrega.
	Resolução de problemas	QB 07- a assistência pós-venda	QA07- a assistência pós-venda
			QA30- a presença de equipes nas lojas das redes
		QB 12- garantia de entrega do produto conforme as	QA27 – a reposição de perdas

Competição pela inovatividade	Gestão de processos	especificações da embalagem	
			QA17 – o fato de o fornecedor estar acompanhando os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática – TICs.
		QB 17 – o fato de o fornecedor estar acompanhando os avanços tecnológicos nas áreas de comunicação e informática – TICs.	QA28 – conexão on line com a rede.
		QB 19 – conexão on line com a rede.	QA15 – o fato de o fornecedor manter programas de capacitação de funcionários, técnicos e engenheiros.
		QB 15 – o fato de o fornecedor manter programas de capacitação de funcionários, técnicos e engenheiros.	QB 16- o fato de a empresa possuir parceiro internacional fornecendo apoio tecnológico e/ou de gestão estratégica.
		QB 16- o fato de a empresa possuir parceiro internacional fornecendo apoio tecnológico e/ou de gestão estratégica.	QA04 – o fato de a empresa inovar constantemente seu processo produtivo.
		QB 04 – tecnologia incorporada a seu processo produtivo.	QA19 – rastreabilidade dos produtos fornecidos
		QB 20 – rastreabilidade dos produtos fornecidos / selo de garantia.	QA– selo de garantia e procedência
		QC- 32 selo de garantia de procedência	QA03 – tecnologia incorporada aos produtos mais avançadas do que os concorrentes
		QB 03 – tecnologia incorporada aos produtos.	QA 22 – frequência de lançamento de novos produtos no mercado.
		QB 23 – frequência de lançamento de novos produtos no mercado.	

Figura 19 Dimensões e critérios competitivos e questões formuladas às redes de supermercados e laticínios.
 Fonte: adaptado de Kohls, 2004

Dimensões competitivas	SIGLA	G.I	Desempenho	IDEAL	D*I IDEAL	D*I IND
Competição pela negociação	MPA	4	4	5	20	16
	MPU	3	2	5	15	6
	CTR	3	3	5	15	9
	COM	4	5	5	20	20
	DCT	3	3	5	15	9
	COP	4	2	5	20	8
	COL	4	3	5	20	12
	MAR	1	3	5	5	3
	FCC	1	3	5	5	3
Competição pela imagem da empresa	IMA	4	4	5	20	16
	PMI	3	4	5	15	12
	ISO	4	1	5	20	4
	AMB	4	3	5	20	12
	RSO	3	5	5	15	15
	LOE	4	5	5	20	20
	SEL	4	1	5	20	4
	PME	3	3	5	15	9
	PRD	4	5	5	20	20
	POR	1	3	5	5	3
Competição pela flexibilidade	RER	4	5	5	20	20
	VEL	4	5	5	20	20
	ESC	4	5	5	20	20
	MIX	3	5	5	15	15
Competição pela confiabilidade	PCE	5	4	5	25	20
	PQT	4	1	5	20	4
	RPE	4	5	5	20	20
	LOG	4	3	5	20	12
	APV	4	3	5	20	12
	PEL	4	5	5	20	20
	REP	4	4	5	20	16
Competição pela inovatividade	ATI	2	3	5	10	6
	CXC	3	4	5	15	12
	CAF	3	5	5	15	15
	PIT	2	3	5	10	6
	TPR	3	5	5	15	15
	RAS	4	5	5	20	20
	TIP	4	4	5	20	16
	FLN	4	3	5	20	12
	PCC	4	1	5	20	4
	PCF	3	4	5	15	12
	ITI	2	4	5	10	8
ISC = $\Sigma(\text{desempenhos} \times \text{importâncias})_{\text{latício}} \times 100 / (\text{desempenho} \times \text{importância})_{\text{ideal}}$					695	506
Importância classificada de 1 (sem importância) a 5 (mais importante); o desempenho é classificado de 1 (péssimo) a 5 (excelente)					100	73

Figura 20: Matriz Importância X Desempenho - ISC

Fonte: questionários da pesquisa.

