

O ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE UMA UNIDADE FRIGORÍFICA

SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano e BÜTTENBENDER, Pedro Luís¹
UNIJUÍ – Universidade Regional *

1 Considerações Iniciais

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

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

As transformações que vêm ocorrendo nas organizações, tanto nos fatores internos quanto externos, estão a exigir dos dirigentes um modo de pensar diferente, que possibilite direcionar as ações organizacionais, neste ambiente de competição e de grande turbulência, por um caminho seguro, fazendo uso de estratégias que viabilizem o negócio.

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

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

O objetivo geral do presente trabalho consistiu em verificar as estratégias do Frigorífico Cotrijuí, segundo a percepção de seus dirigentes e os objetivos específicos consistiram em:

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

A metodologia básica que deu origem a este trabalho, resultou na pesquisa, a qual visou uma abordagem qualitativa e a sua análise focalizou as estratégias de uma empresa agroindustrial: O caso do Frigorífico Cotrijuí. Portanto, trabalhou-se com a percepção dos dirigentes da empresa acerca das estratégias do Frigorífico Cotrijuí, no período de 1996 a 2000 e o método de análise utilizado foi o de estudo de caso.

Para realizar a análise das estratégias do Frigorífico Cotrijuí, o presente trabalho usou como base referencial os conhecimentos teórico-empíricos, utilizando principalmente as estratégias competitivas genéricas de Porter (1986), Matriz produto, Ansoff (1977) e Estratégias de Marketing de Kotler (1996), entre outras.

¹ Professores Mestres UNIJUI – Universidade Regional, Departamento de Estudos da Administração. E-mail: pedro1b@unijui.tche.br
UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.
RS 344, Km 39. CEP; 98.900-000. Santa Rosa/RS/Brasil. Fone: (55) 3512 6677
e-mail: campussr@unijui.tche.br

A população do trabalho compreende o conjunto de todos os funcionários do Frigorífico Cotrijuí.

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

Os dados primários, nesta pesquisa, foram obtidos através de um instrumento de coleta de dados, em forma de questionário, aplicado aos dirigentes de primeiro escalão e funcionários que participam diretamente na formulação e definição de estratégias do Frigorífico Cotrijuí. O questionário utilizado, conteve perguntas abertas e fechadas, o que possibilitou ao pesquisador obter informação sociodemográfica e de identificação de opiniões.

O tratamento dos dados, predominantemente qualitativo, realizou-se através do método de análise de conteúdo. Este método permite estabelecer uma compreensão dos dados coletados, ou seja, encontrar respostas às questões formuladas, como também descobrir o que pode estar por trás dos conteúdos manifestos.

Segundo Minayo (1994), a análise de conteúdo pode abranger as seguintes fases: pré-análise, que consiste na leitura do material coletado para escolha de questões significativas que merecem maior atenção. Na segunda fase, a necessidade de fazer várias leituras de um mesmo material, e na última fase, desvendar o conteúdo subjacente ao que está sendo manifesto.

O presente trabalho limitou-se à análise das respostas dos dirigentes do Frigorífico Cotrijuí e os resultados não são passíveis de generalização, haja vista que são originários de uma única empresa, não sendo aconselhável sua aplicação para os demais frigoríficos e empresas ligadas ao setor pesquisado.

2 Conceito de estratégia

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

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

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

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

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

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

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

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

3 Modelos de Estratégias

Opta-se geralmente pelo tipo de estratégia que melhor representa a interação entre a empresa e o ambiente, visto que as mudanças no ambiente externo das empresas têm se alterado de forma significativa, fazendo com que aumente a necessidade de implantação de estratégia, a qual possa dar uma direção segura para a organização visando a busca de novas oportunidades de crescimento.

3.1 Modelo Porter

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

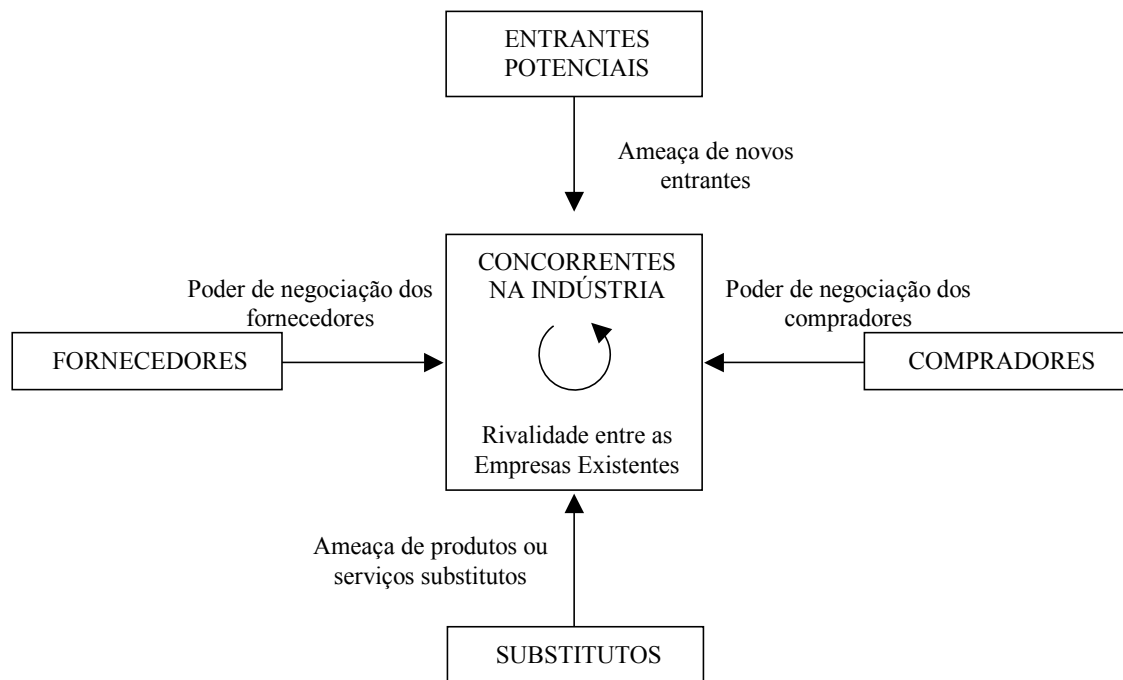
3.1.1 As forças que moldam a estratégia

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

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

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

Figura 1. Forças que dirigem a concorrência na indústria.



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

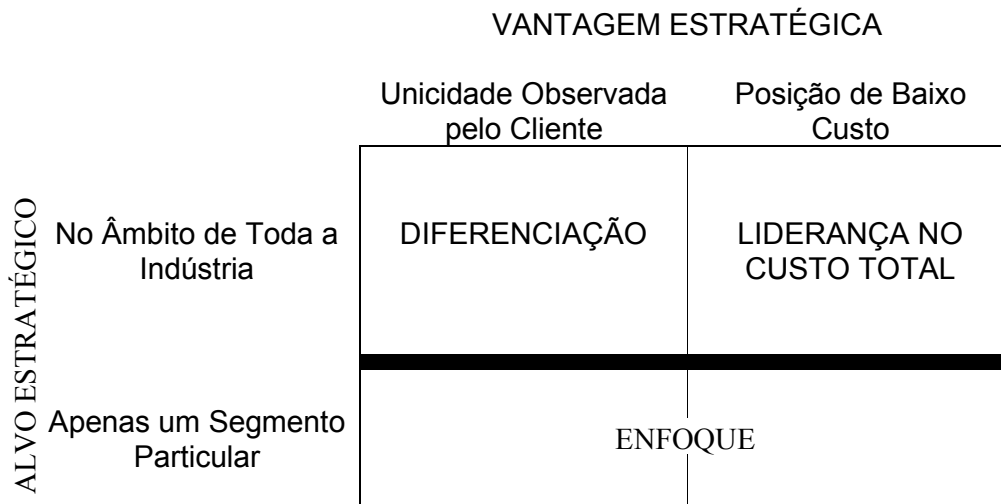
De acordo com Porter (1986), as forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria, apresentadas na Figura 1 são: ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes existentes.

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

3.1.2 Estratégias genéricas

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

Figura 2. Três estratégias genéricas.



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

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

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

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

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

3.2 Estratégia de Ansoff

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

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

3.2.1 Estratégia de carteiras

As decisões empresariais que objetivam o crescimento da empresa, precisam considerar diferentes aspectos e situações para que possam significar garantias de retorno em relação ao investimento, elevando o patamar da empresa para um nível superior ao do concorrente, através de um posicionamento mais rentável e seguro no mercado.

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

a) Vetor de crescimento geográfico, indicando a direção em que a empresa está andando em relação a sua postura corrente em termos de produtos e mercados. O vetor de crescimento é ilustrado por meio de uma matriz, apresentada na Figura 3.

Figura 3. Componentes do vetor de crescimento.

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

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

De acordo com Ansoff (1990), a penetração no mercado denota aumento da participação da empresa através de produtos em mercados já existentes. No desenvolvimento de mercados, novas missões são buscadas para os produtos da empresa. No entanto, no desenvolvimento de produtos, são criados novos produtos para substituir os atuais. E no componente diversificação, tanto os produtos quanto às missões são novos para a empresa. Desta forma, a empresa dispõe de várias combinações possíveis, seja atendendo seu mercado com a tecnologia existente, ou seja atendendo novos mercados com novos produtos.

A vantagem competitiva é o segundo componente da estratégia de carteiras. Procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados em suas respectivas áreas de negócio, dando à empresa uma forte posição concorrencial, podendo a empresa ser bem sucedida em todas suas atividades, através de produtos desenvolvidos com alta tecnologia.

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

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

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

3.2.2 Estratégia competitiva

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

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

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

3.3 BCG e a curva da experiência

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

Inicialmente, o BCG, desenvolveu sua versão da curva do aprendizado, conhecida como a curva de experiência. Segundo Mintzberg (2000), a curva de experiência sugeria que, quando dobra a produção acumulada de um produto, seu custo parece cair em percentagem constante, devido à economia de escala, a empresa que fizer mais unidades, deveria ter custos mais baixos e lucros mais altos.

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

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

Produtos com baixa participação de mercado e alto crescimento são crianças-problema, pois acabam necessitando recursos superiores para sobreviver, já que não são capazes de gerar recursos suficientes, tornando-se quase sempre um passivo.

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

Figura 4. Matriz de crescimento-participação do BCG.



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

3.4 Estratégias de marketing de Kotler

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

Segundo Kotler (1996):

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

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

Quadro 1. *Estratégia de marketing – Elementos do mix de marketing.*

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

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

4 O Perfil da Organização

O Frigorífico Cotrijuí localiza-se no município de São Luiz Gonzaga/RS, e representa uma das unidades pertencentes à Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda. – Cotrijuí, da cidade de Ijuí/RS. Atua neste ramo desde 03 de outubro de 1989, sendo responsável pela industrialização de embutidos, defumados e cortes especiais de suínos. Este Frigorífico abate 450 suínos/dia e a industrialização dos produtos, marca TCHÊ e COOPER, chega a 800 ton./mês; possui 295 funcionários, profissionais especializados, contando com o serviço da fiscalização de Inspeção Federal.

Subordinada à Diretoria da Cotrijuí, a gerência do Frigorífico encaminha para esta o relatório das atividades. Como unidade, o Frigorífico realiza seu próprio planejamento.

O Frigorífico possui uma linha de produtos bastante diversificada. Oferece, além de cortes de carne, a linha de embutidos como salames, mortadelas, bacon, presunto, salsicha, copa, defumados, lingüiça e outros, sendo que o transporte da matéria-prima e do produto acabado é terceirizado.

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

A comercialização é feita por representantes nos Estados do Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e região centro-oeste e nordeste, totalizando 57 vendedores. Possui uma filial em Cachoeirinha (RS) e outra em São Paulo (SP). No exterior, as vendas são realizadas através de representantes comerciais. Estas vendas apresentam os seguintes percentuais:

Tabela 3. Demonstrativo dos percentuais de venda do Frigorífico no Brasil e no Exterior

Mercado de Comercialização	Percentuais		
	1999	2000	2001
Rio Grande do Sul	43,63%	43,04%	37,355
Paraná	5,12%	2,78%	1,51%
Santa Catarina	6,25%	5,61%	5,86%
São Paulo	29,03%	21,46%	19,69%
Região Nordeste	15,32%	21,63%	17,19%
Exportação	0,67%	5,48%	18,40%

Fonte: Frigorífico(2001)

5 Análise das Estratégias do Frigorífico Cotrijuí

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

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

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

5.1 Custos e qualidade

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

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

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

Porter (1986), ao apresentar a estratégia de liderança no custo total, observa que a empresa precisa desenvolver um conjunto de políticas funcionais para este objetivo e o Frigorífico, ao procurar diminuir custos, destina pouco recurso para publicidade e propaganda. Mantém a distribuição de produtos de forma terceirizada para fugir de custos com manutenção de caminhões e de mão-de-obra, sendo que o frete é pago pelo Frigorífico, que cobra da transportadora para o cumprimento de horário e prazo de entrega. O estoque de embalagens é mantido no limite, o mesmo tratamento é dado ao estoque do produto, que é próximo a zero. Constantemente redimensiona tamanho e forma das embalagens, visando adequar custos e para atender exigências do mercado. Também trabalha a questão custo através da melhoria e investimento em alguns equipamentos para obter maior produtividade com menos desperdício e trazendo uma melhor apresentação do produto. Observa também a questão do rótulo e/ou etiqueta, que são emitidos de acordo com a necessidade.

A distribuição física representa um custo considerável para a empresa, e, segundo Kotler (1986), essa precisa buscar um sistema de distribuição que minimize os custos.

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

A qualidade vem sendo trabalhada em todos os processos do Frigorífico e a partir da implantação do PGQP – Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, em março de 2000, através de assessoria externa, algumas práticas e conceitos passaram a fazer parte do dia-a-dia do funcionário, sendo possível à visualização de problemas como perdas e desperdícios, que não tinham sido detectados anteriormente.

Visando a satisfação do cliente, principalmente em relação ao produto fabricado e comercializado, o frigorífico implantou em 2000 o SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor, que atende e responde em 24 horas, reclamações, sugestões, consultas, entre outras informações ao cliente.

Também em 2000 o frigorífico realizou pesquisa de satisfação com o cliente, com o objetivo de buscar interação mais consistente e procurar adequar produtos e serviços às suas necessidades.

A matéria-prima utilizada na composição do produto é analisada em laboratório e precisa estar de acordo com padrões exigidos pela empresa para ser aceita. Para segurança do fornecimento de matéria-prima de qualidade, o Frigorífico mantém parceria com alguns fornecedores que há tempo vêm prestando serviço, dando segurança em relação à qualidade, sendo que o suíno é inspecionado e pago pelo rendimento, o que exige do produtor melhoria genética da produção e o uso de modernos equipamentos.

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

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

5.2 Busca de novos mercados

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

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

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

Com a filial em São Paulo, o Frigorífico está incrementando vendas e atendendo de forma mais direta o cliente.

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

De acordo com Ansoff (1990), para ser competitiva e continuar crescendo, a empresa precisa buscar novas áreas de venda e novos mercados para seus produtos, pois a capacidade de oferecer produtos diferenciados, objetivando atender diferentes necessidades de grupos sociais, pode ser uma estratégia competitiva da empresa.

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

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

De acordo com Porter (1986), a rivalidade entre os concorrentes é uma prática normal que assume diferentes táticas tanto na concorrência de preços, como nas batalhas de publicidade. Constata-se essa rivalidade, na medida em que existem muitos produtos similares aos do Frigorífico no mercado e com preço inferior, e esse produto é absorvido por consumidores que procuram preço. O Frigorífico, nessa situação, perde em função da concorrência, ao preservar a qualidade do produto, existindo também, concorrentes que lançam seus produtos fora da realidade, trabalhando com preço de custo em função do prazo de validade. O acompanhamento de preço é realizado principalmente pelo representante que mantém a empresa atualizada e esta procura acompanhar a concorrência.

5.3 Estratégia de desenvolvimento de novos produtos

De acordo com Kotler (1998), as empresas precisam desenvolver novos produtos para atender o gosto dos consumidores e enfrentar a concorrência.

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

O comportamento do mercado é analisado principalmente pelo representante que acompanha a posição do concorrente, mantendo a indústria informada sobre as alterações em termos de produto, lançamento e preço. Neste processo o representante e o cliente realizam solicitação para a indústria ou área comercial desenvolver novos produtos, pois, em determinada região de venda, o concorrente possui um determinado tipo de produto que o Frigorífico não produz.

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

É uma prática do frigorífico estar sempre desenvolvendo novos produtos, principalmente produtos específicos para atender determinados clientes de regiões específicas do país.

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

essa observada pela supervisão de vendas em algumas regiões, não sendo ainda levado para o consumidor final.

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

6 Considerações Finais

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

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

No caso específico do Frigorífico Cotrijuí, o estudo realizado possibilitou a identificação das estratégias, no qual se constatou a existência de um plano de metas, planejamento das atividades e um processo de gestão que busca diferentes alternativas, tais como novos mercados tanto internos como externo, aumento de volume da produção e de uma linha diversificada de produtos caracterizados pela qualidade.

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

A questão qualidade dos produtos recebe tratamento especial no Frigorífico, estando entre as principais preocupações dos dirigentes, principalmente no momento da fabricação e desenvolvimento de novos produtos, devendo sempre obedecer o padrão determinado pela indústria.

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

Verificou-se também que a questão dos custos vem sendo trabalhada em diversas etapas do processo de produção desde a aquisição de matéria-prima até a distribuição dos produtos e que através dos testes em laboratórios, é possível trabalhar com matéria-prima com custos menores, sem comprometer a qualidade do produto, devido à atividade ser realizada e acompanhada por técnicos, fornecedores e empresa de consultoria.

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

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

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

Conclui-se também que a busca de novos mercados é mais uma das preocupações dos dirigentes do Frigorífico, ao tratar a questão como fundamental para a alavancagem da empresa, principalmente no mercado externo em aumentar sua participação de vendas neste, principalmente na Argentina, Uruguai e China.

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

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

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

Com base neste estudo é possível apontar algumas questões que podem melhor ser exploradas, preenchendo possíveis lacunas não identificadas pelo trabalho, oferecendo a este a complementação que ele carece.

Destarte, a pesquisa da matéria-prima na sua origem, compreendendo o potencial existente em nível de fornecedor de suíno. A competência acumulada pelos gestores ao longo dos anos, compreendendo principalmente a decisão da localização geográfica da atual planta. E também o estudo do comportamento do consumidor de carne suína, quanto alguns atributos.

6 Referências Bibliográficas

- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- _____. *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. *Implantando a administração estratégica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRUYNE, Paul et al. *Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: o pólo da prática metodológica*. 2.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- _____. *Administração: teoria, processo e prática*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- _____. *Administração de vendas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

- DESLANDES, Suely Ferreira et al. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- KOTLER, Philip. *Marketing*. Ed.compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1998.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Administração de vendas*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINTZBERG, Henry et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cynthia A. et al. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, N. Braz de. *Cooperativismo: guia prático*. 2.ed. Porto Alegre: Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul, 1984.
- PORTER, Michael E. *Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RICHARDSON, R.J. et al. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1985.
- SANTANA, E. Alves et al. *Cooperação e padrão de concorrência na indústria de carnes: perspectiva diante da globalização*. 20 ENANPADA, p.17-27, set. 1996.
- SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PRODUTOS SUÍNOS NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (1998). *Programa de recuperação da competitividade do setor suínico do Estado do Rio Grande do Sul*. Porto Alegre.
- STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.