

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

LOTHAR LARI KRUMMENAUER

**A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO EM GRANDES EMPRESAS
ALIMENTÍCIAS DA REGIÃO DO VALE DO TAQUARI – RS**

Porto Alegre, 2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

LOTHAR LARI KRUMMENAUER

**A ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO EM GRANDES EMPRESAS
ALIMENTÍCIAS DA REGIÃO DO VALE DO TAQUARI – RS**

Dissertação de Mestrado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo

Porto Alegre, 2007

BANCA EXAMINADORA

Presidente

Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo
UFRGS

Examinadores

Prof^a. Dr^a. Tania Nunes da Silva
UFRGS

Prof^a. Dr^a. Marisa Ignez dos Santos Rhoden
UFRGS

Prof^a. Dr^a. Luciana Marques Vieira
UNISINOS

Porto Alegre , 15 de janeiro de 2007.

AGRADECIMENTOS

Oh meu Deus, fostes bondoso comigo permitindo concluir este mestrado. Tu és maravilhoso, pois quando em dificuldade apresentou-me o professor Eugenio Ávila Pedrozo, a sua paciência e a sua maneira de conduzir a orientação era necessária a mim, e tu sabia disso. O acompanhamento de um projeto de pesquisa culminando em uma dissertação pronta, a demonstração clara do crescimento intelectual do aluno e por que não dizer do professor também, pois as discussões beneficiam ambos. Também te agradeço por conceder-me a oportunidade de interagir com professores com tamanho grau de conhecimento em sua área, como a professora Tânia Nunes da Silva em discussões no Fórum Nitec, e também como participante da banca examinadora trazendo importantes melhorias e engrandecendo o trabalho realizado, assim também como as professoras Marisa Ignez dos Santos Rhoden e Luciana Marques Vieira as quais contribuíram analisando o trabalho realizado e sugerindo melhorias. Meu agradecimento às empresas participantes da pesquisa, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, em especial à Escola de Administração, centro de excelência quanto ao estudo e pesquisa em administração. Incentivo especial tive de meu pai, Lauro, que infelizmente perdi durante este mestrado. Também à minha mãe Irmgardt e à minha irmã Lauren, e em especial à minha mulher Carmen e meus três filhos, Roger, Elvis e Michele, aos demais colegas de turma de mestrado, amigos e parentes, meu muito obrigado.

Ore e trabalhe!

Martinho Lutero

RESUMO

O crescente aumento da qualidade e produtividade nas indústrias de alimentos do Vale do Taquari-RS, permitiu às empresas disputar parte do mercado internacional. Produzir e vender tanto no mercado interno como no externo é uma tarefa que exige das empresas um posicionamento estratégico diferenciado. Este trabalho tem por objetivo identificar **o estágio para a internacionalização que as empresas se encontram, bem como as estratégias de produção e operações e suas possíveis diferenças tanto para o mercado externo ou interno em grandes empresas produtoras de alimentos do Vale do Taquari-RS.** O método utilizado foi o de estudo de caso, com duas grandes empresas produtoras e exportadoras de alimentos sediadas na região. Os resultados possibilitaram enquadrar ambas empresas pesquisadas no segundo estágio para a internacionalização conforme Korth (1985). Quanto à estratégia (funcional) de operações, verificou-se que uma das empresas pesquisadas opera com a estratégia de custo e diferenciação para o mercado interno, e com a estratégia de custo para o mercado externo; enquanto a outra empresa utiliza a estratégia de liderança em custo para o mercado interno e estratégia de diferenciação para o mercado externo. A pesquisa revelou que os clientes do exterior têm prioridade na programação de produção e entrega, também fazem exigências a seus fornecedores tais como plantas isoladas de outras fábricas, processo de abate seguindo rituais, embalagem diferenciada com a marca do cliente, peso e formulação do produto, situações peculiares a cada um dos clientes na exportação, que não ocorre no mercado interno. Outro resultado interessante apontado pela pesquisa foi que uma das empresas afirma competir em confiabilidade de entrega, mobilizando recursos para garantir que a data de entrega prevista seja cumprida, porém chega a cancelar pedidos redirecionando-os ao mercado com maior atratividade financeira atual e futura, demonstrando haver um duplo padrão de comportamento.

Palavras-chave: Estratégia de Produção e Operações; Competitividade; Internacionalização; Decisão.

ABSTRACT

The increased quality and productivity in food industries in the Vale do Taquari (RS) allowed companies to share the international market. Producing and selling for both domestic and international market is a task that requires from companies a differentiated strategic positioning. This paper aims at identifying **the internationalisation process companies are in, as well as production strategies and operations and their possible differences in both domestic and international market for large food companies in the Vale do Taquari (RS)**. The method used was the case study with two large producing and exporting food companies based in this region. The results allowed us to fit both companies into the second internationalisation process by Korth (1985). As for the (functional) operation strategy, we have found that one of the researched companies works with the strategy of cost and differentiation for the domestic market, and with the cost strategy for the international market, while the other company uses the strategy of leadership in cost for the domestic market and the differentiation strategy for the external market. The research has revealed that foreign consumers would take precedence in the production and delivery agenda, and require from their suppliers things like separate designs from other plants, slaughtering process following particular rituals, particular packaging with the customer's mark, product weight and formulation, peculiar situations for every customer in exportation, which do not occur in the domestic market. Another useful result this research has provided was that one of the companies says that it competes in delivery reliability, articulating resources to assure that the scheduled delivery is fulfilled, but it comes to cancel orders redirecting for market with increased financial attractiveness today and in the future, showing it has two patterns of behaviour.

Keywords: Production Strategies and Operations; Competitive Criteria; Internationalisation; Vale do Taquari

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Como as empresas se tornam internacionais	20
Figura 2: Determinantes da vantagem nacional	25
Figura 3: Critérios competitivos	38
Figura 4: Matriz importância – desempenho	40
Figura 5: Relação das Grandes Empresas Alimentares Exportadoras	53
Figura 6: Produção mundial de chocolate, balas, confeitos e chicles	61
Figura 7: Produção mundial de chocolate, balas, confeitos e chicles	62
Figura 8: Destino das Exportações Brasileiras – Balas, confeitos e Gomas de Mascar	65
Figura 9: Consumo aparente de Chocolates	66
Figura 10: Consumo aparente de Balas, Confeitos e Chicles	67
Figura 11: Produção Mundial de Carne de Frango	71
Figura 12: Produção Brasileira de Carne de Frango (toneladas)	71
Figura 13: Produção Brasileira de Carne de Frango por Estado em 2005.....	72
Figura 14: Faturamento Florestal Alimentos em 2005.....	73
Figura 15: Receita Bruta Avipal (2005) nos mercados interno e externo	78
Figura 16: Receita Bruta Avipal Mercado Interno.....	79
Figura 17: Receita Bruta Avipal Mercado Externo.....	79
Figura 18: Critérios competitivos valorizados pela Florestal Alimentos.....	82
Figura 19: Principais padrões de qualidade avaliados pela Florestal Alimentos S/A	84
Figura 20: Critérios competitivos valorizados pela Avipal S/A.....	90
Figura 21: Principais padrões de qualidade avaliados pela Avipal S/A.....	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estágios para internacionalização de empresas brasileiras baseados em operações.....	23
Tabela 2: Abordagens Adotadas na Pesquisa	51
Tabela 3: Empresas alimentícias exportadoras do Vale do Taquari – 2004	53
Tabela 4: Número de Postos de Trabalho do VT-2002	57
Tabela 5: Número de empresas alimentícias por porte - Vale do Taquari	57
Tabela 6: Os municípios do Vale do Taquari com empresas de alimentos.....	58
Tabela 7: Estabelecimentos do setor de alimentos na região do Vale do Taquari....	59
Tabela 8: Número de funcionários nas empresas alimentícias do Vale do Taquari..	60
Tabela 9: Principais indústrias de transformação – 2003.....	60
Tabela 10: Produção de Carne Suína por Estado – 2005 em mil toneladas.....	69
Tabela 11: Produção Mundial de Carne Suína.....	70
Tabela 12: <i>Ranking</i> Brasileiro de Abate – Suínos.....	76
Tabela 13: Unidades de Produção e Volumes Produzidos – Carnes.....	77
Tabela 14: Unidades de Produção e Volumes Produzidos – Segmento Rações	78

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	15
2.2 POR QUE AS EMPRESAS SE TORNAM INTERNACIONAIS.....	18
2.3 COMO AS EMPRESAS SE TORNAM INTERNACIONAIS	19
2.4 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS	24
2.4.1 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE NÍVEL DE UNIDADE DE NEGÓCIOS ..	25
2.4.2 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE NÍVEL CORPORATIVO	28
2.4.3 MODOS DE ENTRADA INTERNACIONAL.....	29
2.5 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES.....	31
2.5.1 ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	32
2.5.2 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	32
2.5.3 ESTRATÉGIA FUNCIONAL	33
2.5.3.1 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES	34
2.5.4 A FUNÇÃO PRODUÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA.....	37
2.6 CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	38
2.7 CATEGORIAS DE DECISÃO.....	45
2.7.1 CATEGORIAS DE DECISÃO ESTRUTURAIS.....	45
2.7.2 CATEGORIAS DE DECISÃO INFRA ESTRUTURAIS	48
2.8 CONCEITOS-CHAVE.....	50
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 ESCOLHA DO MÉTODO	52
3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS.....	52

3.3 OS INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	54
3.4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....	55
4 O VALE DO TAQUARI E A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA	56
4.1 A INDÚSTRIA DE BALAS, DOCES E CHOCOLATES	61
4.2 A INDÚSTRIA DE CARNES DE SUÍNOS E FRANGOS	68
5 RESULTADOS	73
5.1 O GRUPO FLORESTAL ALIMENTOS S/A	73
5.2 O GRUPO AVIPAL S/A AVICULTURA E PECUÁRIA	75
5.3 ESTÁGIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	79
5.3.1 ESTÁGIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO FLORESTAL ALIMENTOS S/A.....	80
5.3.2 ESTÁGIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO AVIPAL S/A	81
5.4 CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	82
5.4.1 CRITÉRIOS COMPETITIVOS VALORIZADOS PELA FLORESTAL ALIMENTOS.....	82
5.4.2 CRITÉRIOS COMPETITIVOS VALORIZADOS PELA AVIPAL S/A	90
5.5 CATEGORIAS DE DECISÃO.....	96
5.5.1 CATEGORIAS DE DECISÃO NA FLORESTAL ALIMENTOS	96
5.5.2 CATEGORIAS DE DECISÃO NA AVIPAL S/A.....	101
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	112
6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	112
BIBLIOGRAFIA.....	114
ANEXO A - EMPRESAS ALIMENTÍCIAS DO VALE DO TAQUARI EXPORTADORAS EM 2004	120
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	121
CURRICULUM VITAE.....	130

1 INTRODUÇÃO

Considerada como uma das mudanças mais importantes no ambiente externo da maioria das empresas, a globalização tem provocado nos últimos anos intensa competição mundial, causada principalmente pela redução de barreiras culturais e de fronteiras, devido ao desenvolvimento tecnológico por intermédio da evolução dos transportes e das telecomunicações. No mundo dos negócios particularmente a internet, a telefonia móvel e a tecnologia da informação ampliam ainda mais o fenômeno. Também no campo organizacional a inovação torna-se uma regra e é um dos fatores que mais contribuem para que nas organizações a mudança ocorra em velocidade crescente. Normas internacionais de qualidade, padrões e processos, cultura, moeda e língua são exemplos das exigências e diferenças enfrentadas pelas empresas no comércio mundial. Assim, neste ambiente complexo de mudanças e incertezas, os riscos para aqueles que negociam mundialmente são muito maiores do que aqueles por que passam as empresas em seu país de origem. Este complexo processo de internacionalização foi iniciado a algum tempo pelas grandes empresas, mas atualmente as médias e pequenas também inserem seus produtos e serviços no mercado mundial motivadas principalmente pela revolução tecnológica e melhorias no sistema de comunicação permitindo a realização do comércio eletrônico que é uma forma barata de negociar sem a necessidade de possuir unidades fabris no exterior. Assim a formulação pelas empresas de uma estratégia robusta é importante para garantir a permanência em ambos mercados e o estudo da estratégia de produção e operações de grandes empresas exportadoras é relevante, pois o Vale do Taquari cresce economicamente devido principalmente a grande quantidade de empresas e produtos destinados ao mercado externo, dentre estes os alimentos têm grande representatividade nas exportações da região.

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é identificar o estágio para a internacionalização, bem como as estratégias de produção e operações e suas possíveis diferenças tanto para o mercado externo quanto interno em duas grandes empresas produtoras de alimentos do Vale do Taquari – RS.

O presente estudo está estruturado da seguinte maneira:

O primeiro capítulo é composto pela introdução, na qual são desenvolvidos e apresentados a problematização, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura a respeito dos estágios para internacionalização conforme Korth (1985). Após são discutidos os temas relativos à estratégia de produção e operações tendo por objetivo apresentar a teoria e conceitos relacionados às mesmas. Também são descritos os critérios competitivos custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade, conforme Wheelwright (1984; 1989), e são apresentados as categorias de decisão conforme Wheelwright (1984). No final deste capítulo é apresentado o fechamento teórico com a escolha das abordagens.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos com a escolha do método, os critérios de seleção das empresas, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados e a análise e apresentação dos dados;

No quarto capítulo são apresentados dados sobre a região do Vale do Taquari e a indústria alimentícia;

No quinto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Depois têm-se as considerações finais, as limitações do estudo e sugestões, e as referências bibliográficas, anexos e apêndice.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Normalmente as empresas fornecem produtos buscando atender ao mercado interno, pois surgiram e se desenvolveram neste mercado. Assim, é natural que muitas empresas realizem negócios primeiro no país de origem, para depois partir para o comércio exterior. No Brasil, devido às incertezas tanto econômicas como políticas, além do baixo valor agregado dos produtos alimentícios dentre outras dificuldades, a tendência é que as organizações redirecionem esforços para o mercado externo. Os principais motivos que levam as empresas a tornarem-se internacionais são definidos por Stonner e Freeman (1985) como: obter acesso a recursos mais confiáveis ou mais baratos, aumentar o retorno sobre o investimento, aumentar sua parcela de mercado e evitar tarifas ou quotas de importações estrangeiras.

Mas, também, as empresas ao inserirem-se no mercado externo devem estar preparadas para o aumento da competitividade, principalmente no que diz respeito a sua estratégia de produção e operações. Este direcionamento para o mercado externo está ocorrendo com as empresas do Vale do Taquari e se intensificou nos últimos anos.

Por isso, torna-se importante estudar a estratégia de produção e operações já que o mercado em que as empresas operam são diferentes e provavelmente necessitam estratégias diferenciadas. Este estudo pretende investigar a seguinte questão de pesquisa:

Quais são as diferenças nas estratégias de produção e operações quando os produtos são direcionados para o mercado externo ou interno em grandes empresas do Vale do Taquari?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Analisar as estratégias de produção e operações para produtos de exportação e de mercado interno utilizadas por duas grandes empresas produtoras de alimentos sediadas no Vale do Taquari – RS.

Especificamente, pretende-se:

- Identificar em qual estágio para a internacionalização as empresas se encontram;
- Identificar os critérios competitivos e as categorias de decisão utilizadas pelas empresas e verificar as possíveis diferenças para o processo de exportação e para o mercado doméstico.

1.3 JUSTIFICATIVA

Caracterizada como uma região produtora de alimentos, o Vale do Taquari dispõe de terras férteis, matéria-prima em abundância além de entidades de pesquisa e fomento, as quais prestam auxílio às pequenas e médias propriedades rurais e agroindústrias da região. Atraídas pelo crescente número de indústrias alimentícias, empresas responsáveis pela fabricação de máquinas e equipamentos destinados à transformação de matérias-primas e de embalagens, instalaram-se na região prevendo o crescimento do setor. Cerca de 278 empresas produzem

alimentos na região conforme dados do Ministério do Trabalho e Emprego de 2003. Produtos de qualidade são fornecidos para todas as regiões do estado e também para algumas regiões do país sendo que 8% das empresas também exportam seus produtos, confirmando a importância da internacionalização das empresas para a região. Nesse sentido este estudo procura identificar os estágios para a internacionalização de duas grandes empresas alimentícias. Estudar como as empresas evoluem e como elas tornam-se internacionais poderá contribuir no sentido de saber os motivos que levam as empresas a seguir tais caminhos.

Também será fonte de estudo os critérios competitivos e as categorias de decisão utilizadas pelas grandes empresas alimentícias da região permitindo assim identificar qual a estratégia que as empresas utilizam tanto para o mercado interno como para o mercado externo.

Este estudo poderá beneficiar as empresas alimentícias de pequeno e médio porte, as quais poderão comparar suas estratégias e planejar seu crescimento.

Os resultados desta pesquisa poderá também beneficiar as empresas, as quais poderão avaliar sua estratégia. Também poderá melhorar o nível de competitividade e de conhecimento do setor, além de contribuir para estudos futuros sobre estratégia de produção.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, faz-se uma revisão da literatura sobre a internacionalização das empresas e também sobre a estratégia de produção e operações. Com isso tem-se a intenção de apresentar a teoria e os conceitos relativos ao tema. Este capítulo inicia-se com a discussão do processo de internacionalização das empresas apresentando teoricamente por que e como as empresas tornam-se internacionalizadas. A seguir é apresentado a revisão do conteúdo sobre a estratégia nas organizações, os tipos de estratégia, a estratégia de produção e operações e a função produção como fonte de vantagem competitiva. Na seqüência os assuntos relacionados aos critérios competitivos e as categorias de decisão.

2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme Hitt, Ireland e Hoskison (2002), internacionalização é o processo por meio do qual a empresa começa a operar fora do seu mercado de origem.

O processo de internacionalização das empresas brasileiras começou na década de 1960. Incentivos fiscais dados pelo governo serviram de estímulo às empresas. Porém, observou-se que dadas as mesmas condições a todas as empresas para que se fizesse a exportação, nem todas participaram, dando a entender que as empresas exportadoras normalmente tinham alguma cultura intrínseca voltada a exportação, formada por características únicas da empresa e da gerência (Goulart, Brasil e Arruda, 1996). Voerman (2003), afirmou que as características da gerência, após as da empresa são os fatores mais determinantes para a performance exportadora, principalmente se as empresas forem pequenas e micros, já que as decisões estão a cargo dos gerentes. Para Mações e Dias (2001), a internacionalização é uma decisão estratégica. Segundo os autores, a decisão envolve quais produtos colocar no exterior, quais mercados atingir e os modos de entrada e presença mais adequados.

O controle das operações no exterior está atrelado ao volume de recursos investido, ou seja, quanto maior o investimento, maior o controle, e vice-versa.

Algumas teorias tentam explicar o processo de internacionalização das empresas.

Vernon (1966) afirma que uma empresa descobre geralmente uma inovação em seu país de origem e, atingindo então certa demanda pode desenvolver-se em outros países onde as exportações são realizadas geralmente por operações domésticas. Aumentando a demanda em países estrangeiros, justifica investimentos em capacidade de produção nesses países. Conforme o produto se torna padronizado as empresas podem deslocar suas operações para regiões em que os custos de manufatura são menores. Atualmente as empresas procuram reduzir seu custo de mão-de-obra investindo no exterior, assim os custos de produção naquele país diminuem e a produção que antes era feita exclusivamente no país de origem agora realizada no exterior torna-se uma vantagem competitiva e em seguida exportada para o primeiro completando o que Vernon chama de teoria do ciclo do produto.

A teoria de Uppsala, considerado por muitos uma pioneira na tentativa de explicar o processo de internacionalização, surgiu na década de 1970. Conforme esta teoria, é grande a probabilidade das empresas que internacionalizam-se de primeiramente atuar mercados próximos ao país sede, buscando alguma similaridade. Após certa experiência, a empresa parte para outros mercados. A explicação da teoria é que a empresa busca no exterior, sentir-se menos estrangeira. Conforme Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), a distância psíquica estabelece uma relação entre as empresas e o mundo, distância subjetiva, pois depende como o gestor percebe o ambiente.

Contrária à teoria de Uppsala, está a teoria dos custos de transação. Conforme Whitelock (2002), o processo de internacionalização deve ser feito de maneira racional, baseados nos custos da internacionalização. Cadogan, Diamantopoulos e Siguaw (2002), afirmam que o exportador deve ter uma orientação para o mercado externo. Quanto maior for o comprometimento do exportador com o mercado externo, maior será a satisfação das empresas com os resultados neste mercado. Williamson (1975), propõe a teoria da internacionalização, analisando sob ótica econômica os custos para a internacionalização. Considera-se vantajoso para a empresa e esta decide pela

internacionalização, se os custos no exterior forem mais baixos que no país de origem.

O paradigma eclético da produção internacional Dunning (1988), tenta explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional. Assim, é necessário que a empresa tenha alguma vantagem sobre as demais empresas para que o investimento no exterior seja vantajoso. Para o autor essas vantagens são: as da propriedade como as marcas e patentes, capital intelectual e tecnologia da informação, ou seja, são os ativos tangíveis e intangíveis da empresa; vantagens de localização, ou seja, o que faz o país ser atrativo, como abundância de recursos naturais, infra-estrutura adequada ao tamanho do mercado, mão-de-obra barata, permitindo às empresas reduzir custos; e as vantagens de internacionalização, onde a própria empresa transfere ativos, sem precisar recorrer ao mercado internacional.

Andersen (1993 e 1997), baseou-se na teoria de Uppsala para desenvolver o modelo I-M relacionado à inovação. Para o autor, a internacionalização está relacionada à adoção da inovação de forma incremental, sendo que a internacionalização é realizada de forma gradual devido a falta de conhecimento da empresa e das incertezas relacionadas com a decisão de se internacionalizar e apresenta alguns estágios no processo de internacionalização das empresas: o estágio embrionário da internacionalização caracteriza-se pela expansão dos mercados através das exportações eventuais; a contratação de representantes devido ao aumento expressivo das exportações caracteriza o segundo estágio; já o terceiro estágio caracteriza-se pelo estabelecimento de uma subsidiária no exterior, responsável por atividades como comercialização e logística; o quarto estágio caracteriza-se pela instalação de unidades produtivas no exterior.

O modelo da escolha adaptativa Lam e White (1999), apresenta a internacionalização como uma imposição ambiental, já que as organizações certamente passarão por mudanças, de empresas domésticas à empresas internacionalizadas, elas sofrem transformações em sua estrutura, na organização e gerenciamento. A forma de entrada geralmente é a exportação, *joint-ventures* e instalação de subsidiárias, não considerando neste modelo os processos de licenciamento ou aquisição.

O Modelo Baseado em Recursos (RBV), analisa as estratégias da firma através dos recursos que a organização dispõe, ao contrário de outros modelos ao quais baseiam-se na perspectiva do mercado. As empresas precisam desenvolver

capacidades dinâmicas globais, como o desenvolvimento de uma sistemática global coerente enquanto há o reconhecimento de fatores únicos em cada país, viabilizando a customização das estratégias locais; e a adaptação, integração e reconfiguração de ativos internos e externos objetivando alcançar oportunidades no mercado global Teece, Pisano e Shuen (1997).

2.2 POR QUE AS EMPRESAS SE TORNAM INTERNACIONAIS

Se administrar uma empresa num ambiente de mudança é relativamente difícil e complexo, então por que empresas tornam-se internacionais já que há tantas diferenças como normas internacionais de qualidade, padrões e processos, cultura, moeda e língua. Stonner e Freeman (1985), apresentam quatro motivos para as empresas tornarem-se internacionais: obter acesso a recursos mais confiáveis ou mais baratos, aumentar o retorno sobre o investimento, aumentar sua parcela de mercado e evitar tarifas ou quotas de importações estrangeiras.

- **OBTER ACESSO A RECURSOS MAIS CONFIÁVEIS OU MAIS BARATOS**

Um dos motivos que leva as empresas a se internacionalizar é a busca por recursos mais baratos que aqueles à disposição em seu país de origem. Também a certeza de obter suprimento de matéria-prima confiável desperta muito interesse nas mesmas. A mão-de-obra mais barata é outro motivo para que as empresas se aventurem no exterior. Um exemplo são os investimentos estrangeiros na Turquia onde a média salarial tem sido a metade de Portugal que é o país mais pobre da Europa. Entretanto a busca por mão-de-obra mais barata está se tornando cada vez mais difícil e politicamente mais arriscada pois os trabalhadores estrangeiros estão exigindo salários e benefícios mais altos Stoner e Freeman (1985).

- **AUMENTAR O RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO**

A expansão para outros países permite às empresas aumentar a chance de conseguir retorno sobre o investimento e lucros estáveis ou crescentes Stoner e Freeman (1985). As empresas como as pessoas deslocam seus recursos para onde

o retorno é maior, havendo constante migração de recursos a países onde é reduzido o risco de desvalorização do investimento.

- AUMENTAR A PARCELA DE MERCADO

Em a teoria do ciclo de produto, Vernon (1966) enfatiza que as empresas ao desenvolverem produtos inovadores vendem-nos primeiro em seus países de origem sendo geralmente um país rico, cuja população tem interesse e renda elevada. Após criar certa demanda os produtos são vendidos ao exterior. O contínuo crescimento em vendas possibilita o investimento direto para sua produção no estrangeiro.

- PARA EVITAR TARIFAS E COTAS DE IMPORTAÇÕES NO ESTRANGEIRO

Freqüentemente os governos usam tarifas ou cotas de importação com o propósito de proteger as empresas em seu país de concorrentes internacionais. Essas cotas e tarifas tem gerado grande impacto no mercado devido a problemas de circulação de mercadorias e produtos os quais não podem concorrer devido ao preço praticado em seu país.

2.3 COMO AS EMPRESAS SE TORNAM INTERNACIONAIS

O controle das operações no exterior está atrelado ao volume de recursos investido, ou seja, quanto maior o investimento, maior o controle, e vice-versa.

Stoner e Freeman (1985) apresentam na figura 1 os estágios de desenvolvimento que as empresas passam para poderem internacionalizar-se. A figura demonstra que quanto mais ativo for a natureza do envolvimento da administração, mais alta também será a complexidade e vice-versa.

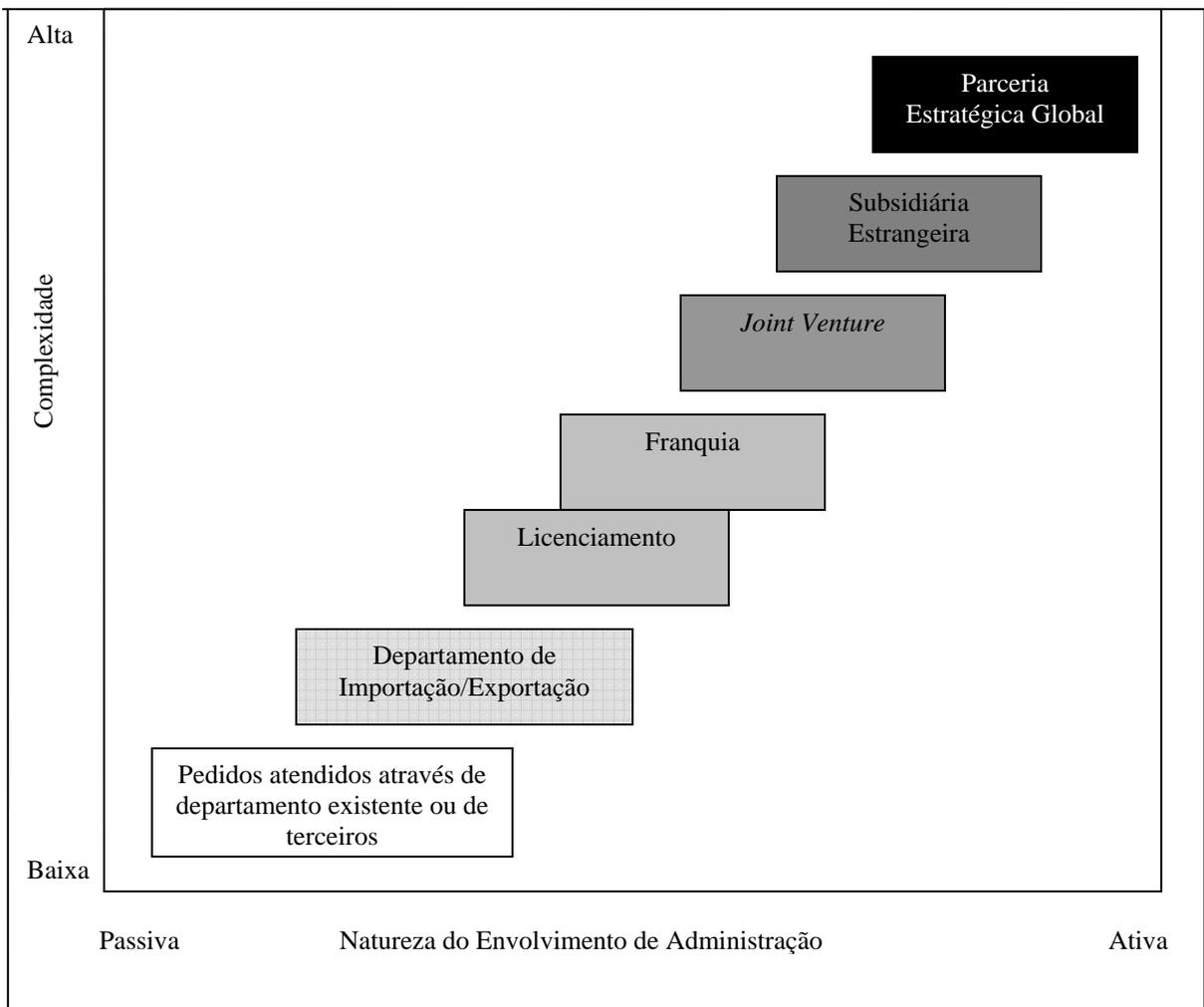


Figura 1 – Como as Empresas se tornam Internacionais

Fonte: Stoner e Freeman (1985)

Para Korth (1985), uma empresa geralmente já possui um histórico de crescimento quando expande seus negócios para fora de seu país de origem, e descreve esse histórico de crescimento como sendo um processo composto por de 4 estágios:

- Empresas que estão no primeiro estágio de internacionalização não demonstram um esforço sério de vendas. Geralmente realizam negócios esporádicos e possuem intermediários os quais atendem a pedidos de outros países;
- Já no segundo estágio as empresas ainda possuem intermediários, porém seus negócios são tratados diretamente entre os envolvidos. Nesse estágio as empresas não mantêm empregados nesses países, mas as viagens dos funcionários de seu país sede ao estrangeiro são constantes com o fim de realizar negócios. A empresa pode estabelecer um departamento de importação e exportação;

- O terceiro estágio se caracteriza pelo modo significativo que os negócios estrangeiros afetam as características das empresas. Ainda doméstica ela atua diretamente na importação e exportação podendo produzir seus bens e serviços no exterior. Neste estágio a empresa pode utilizar o licenciamento ou vender franquia como forma de obter receita externa, porém seu papel no gerenciamento é limitado;

- No quarto e último estágio a empresa percebe suas atividades como sendo essencialmente multinacionais e não faz mais distinção entre negócios domésticos ou estrangeiros. Geralmente neste estágio as empresas têm ao seu dispor muitas opções estratégicas para poderem melhor aproveitar as oportunidades externas. As empresas neste estágio podem optar por criar uma subsidiária nova ou comprar o controle acionário de uma empresa estrangeira, ou ainda valer-se da joint venture sendo uma boa opção para aqueles que desejarem dividir seu custo no desenvolvimento de novos produtos ou de construir fábricas em outros países, além de ser a única maneira de entrar em alguns países onde o estrangeiro não pode ser dono de empresas. O objetivo principal a ser alcançado neste estágio é a parceria estratégica global definido por Stoner e Freeman (1985, p. 99) como sendo uma “aliança formada por uma organização em um ou mais países estrangeiros, geralmente objetivando explorar as oportunidades dos outros países e assumir a liderança no fornecimento ou na produção”.

Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), contribuem apresentando uma seqüência de três passos os quais as empresas geralmente seguem rumo à internacionalização (tabela 1). Eles identificam um crescente incremento de uma orientação global em todas as atividades da rede de valor de operações (RVO) desde a primeira fase quando as empresas estão iniciando seu processo de internacionalização até chegar à última fase quando definitivamente tornam-se competidoras globais.

O entendimento de Rede de Valor de Operações (RVO) envolve três conceitos: recursos, competências de operações e competências da empresa Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004):

os recursos são todos os processos, equipamentos e pessoas relacionadas às operações e que, consideradas isoladamente, não levariam ao desempenho desejado independentemente dos critérios competitivos escolhidos pela empresa. As competências de operações constituem o resultado de uma seleção, integração,

balanceamento, alocação de recursos dentro da RVO de tal forma adequada que permite que as atividades sejam realizadas com eficiência e eficácia. Já as competências da empresa são aquelas perceptíveis aos clientes e construídas a partir da combinação das competências de operações geradas a partir do uso criativo e inovador de seus diferentes recursos. Conforme os autores, as decisões, ações e alocação de recursos que a empresa realiza ao longo do tempo criam as competências de operações, que, ao longo do tempo, irão criar as competências da empresa, logo, são as atividades e não os recursos que, uma vez realizadas de forma melhor e diferente, criam competências dentro da Rede de Valor de Operações.

A Rede de Valor de Operações expande a noção inicial de Cadeia de Valor, sendo que as atividades de criação de valor nem sempre seguem uma seqüência lógica esperada e as interações são constantes entre as diversas atividades existentes. As atividades estão integradas entre si e podemos citá-las como: desenvolvimento de produtos, suprimentos, produção, distribuição e serviços agregados. Pode-se pensar em uma rede maior, como uma grande integração de RVOs de diferentes empresas. Integradas, as empresas podem obter ganhos em diferentes critérios competitivos simultaneamente, bastando para isso simplesmente variar o nível de integração entre as diferentes RVOs envolvidas.

Tabela 1: Estágios para internacionalização
de empresas brasileiras baseados em operações

ATIVIDADES RELACIONADAS À RVO		APRENDENDO A JOGAR	ESTRELA ASCENDENTE	COMPETIDOR GLOBAL
Receitas no estrangeiro		1 Esporádicas	2 Crescentes	3 Parte considerável do faturamento total
Desenvolvimento de produtos		Busca de novos mercados. Adaptação do produto de acordo com pedido de cliente. Definição inicial dos parceiros. Segue conhecimento tecnológico do parceiro.	Acordos iniciais com parceiros estrangeiros, mas estes não estão completamente consolidados.	Alianças ou outros tipos de acordos formais com empresas estrangeiras. Centros de desenvolvimento de novos produtos para mercados específicos.
Suprimentos		Nível mínimo de fornecedor estrangeiro. Produto importado para atualização tecnológica.	Nível crescente de fornecedores estrangeiros.	Sistema de fornecimento global.
Estratégia de produção e de vendas	Baixo volume	Somente uma planta. Utilização de marca do parceiro para vender em mercados internacionais.	Somente uma planta. Representante de vendas no estrangeiro. Vendas diretas ou através de distribuidores e/ou ao longo de sócio.	Uma planta é suficiente. Escritórios no mundo inteiro.
	Alto volume	Nenhuma planta no estrangeiro. Investimento para aumentar escala e eficiência. Possibilidade de venda com marca de terceiros.	Depende do produto. Primeiras plantas localizadas no estrangeiro. Fatores como custo de mão-de-obra e matéria-prima podem manter plantas no país de origem. Representante de vendas no estrangeiro. Vendas diretas ou através de distribuidores e/ou de sócio.	Decisão estratégica: onde localizar novas plantas: perto das fontes de matéria-prima ou perto dos clientes? Escritórios no mundo inteiro.
Distribuição		Utilização da rede de distribuição ou infraestrutura do cliente.	Acordos regionais para melhorar penetração de mercado.	Centro de distribuição ou produção local. É uma questão estratégica.
Serviços		Utilização da rede de parceiros para serviços de manutenção.	Serviço confiável (24-36 horas) nos mercados regionais focalizados.	Rede global de serviço.

Fonte: Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004).

Para Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), no início ou “aprendendo a jogar” a empresa está entrando no mercado externo buscando parceiros com a finalidade de abrir mercados externos ou oferecer serviços agregados ao produto. Suas vendas são baixas e seus fornecedores são locais e podem ainda se utilizar de marcas de terceiros para vender seus produtos no exterior.

Na fase intermediária, ou “estrela ascendente”, as vendas para o exterior já são maiores e crescentes. A empresa busca desenvolver parceiros externos e seus acordos são mais estáveis porém ainda não totalmente consolidados. Cita ainda que as demais atividades da rede de valor de operações buscam também dar suporte à crescente internacionalização desenvolvendo representantes regionais para realizar vendas e prestação de serviços.

No último estágio ou “competidor global”, já é considerável o percentual das vendas externas sobre o faturamento. Seus fornecedores estão espalhados globalmente, ficando as decisões relacionadas a custo, proximidade física, qualidade e tecnologia. Os contratos e alianças com empresas externas são formais podendo ter participação societária ou de investimento em empresas estrangeiras. Todas as etapas da RVO são gerenciadas de forma global e existem escritórios de vendas, centros de distribuição e fornecimento de serviços de assistência técnica com localização estratégica nos mercados alvo.

Após identificarmos os passos geralmente utilizados pelas empresas para se tornarem internacionais, passamos agora a estudar a literatura referente à estratégia de produção e operações.

2.4 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Uma estratégia internacional pode ser de dois tipos básicos: estratégia de nível de negócios ou de nível corporativo. No nível de unidade de negócios, as empresas seguem estratégias genéricas de: liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focalizada, diferenciação focalizada e liderança em custos/diferenciação integrada. No nível corporativo, as empresas podem formular três tipos de estratégia: multidoméstica, global ou transnacional que é uma combinação das estratégias multidoméstica e global.

2.4.1 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE NÍVEL DE UNIDADE DE NEGÓCIOS

Em seu famoso modelo Diamante, Porter (1990) descreve os fatores que contribuem para as indústrias poderem construir uma vantagem sustentada no mundo globalizado associado a um país ou ambiente regional específico.

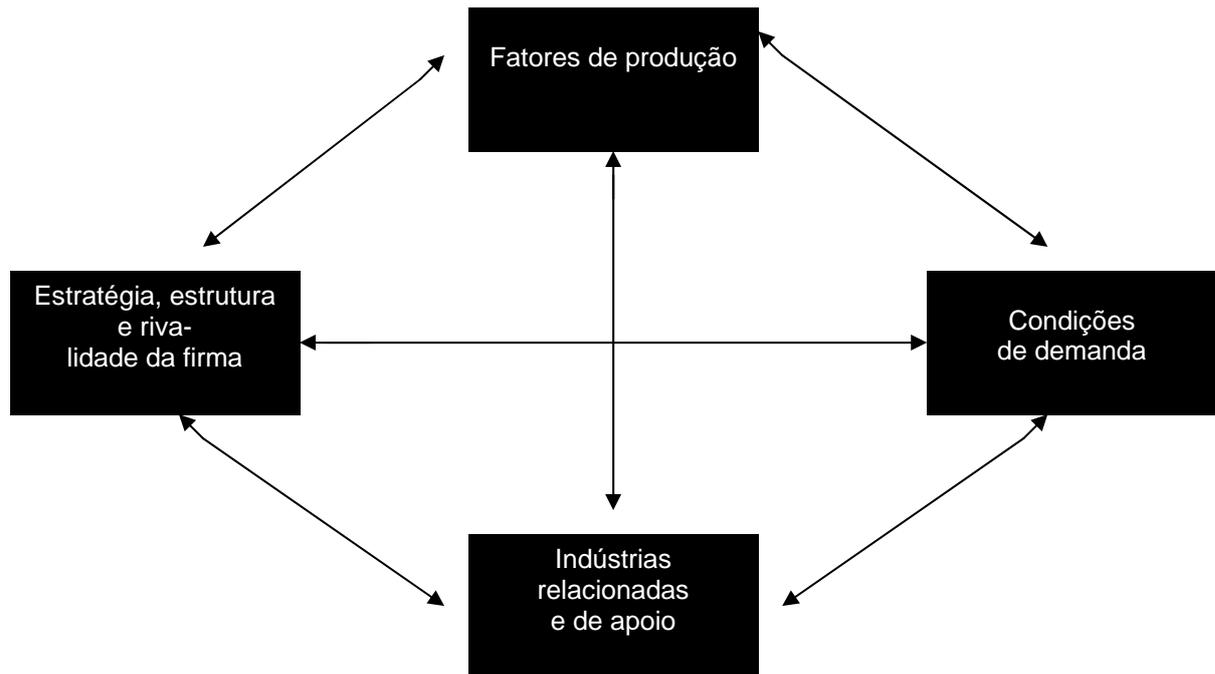


Figura 2 – Determinantes de Vantagem Nacional

Fonte: Porter (1990)

Conforme a figura 2, o primeiro determinante, Fatores de produção refere-se às entradas necessárias para competir em qualquer indústria. Os fatores básicos são mão-de-obra, terra, recursos naturais, capital e infraestrutura. Já fatores como mão-de-obra especializada e comunicação digital são considerados mais importantes pois são recursos escassos e demandam muito investimento para desenvolvê-los. Assim é provável a um país que desenvolva nas indústrias essas competências ser bem sucedido globalmente produzindo no seu país de origem

indústrias fortes as quais podem ser competidoras globais Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

Condições de demanda é o segundo fator determinante e caracteriza-se pelo tamanho e natureza que a demanda doméstica tem dos bens e serviços da indústria.

As indústrias relacionadas e de apoio representa o terceiro fator determinante. A presença de setores correlatos e de apoio em um país tem muita importância pois fomenta a economia de forma dinâmica gerando menores custos, parceria, comunicação mais eficaz e desenvolvimento de produtos em consórcio.

Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas é o quarto e último fator o qual Porter (1990) afirma que em um país a competitividade de um setor específico tem relação direta com a prática administrativa e estratégica adotada pela organização, mesmo sendo a competitividade também dependente da estrutura e dos objetivos das empresas. A rivalidade entre firmas domésticas permite custos mais baixos, qualidade maior e desenvolvimento de novos produtos anulando as vantagens tradicionais da localização de um determinado país contribuindo para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

- **ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE LIDERANÇA EM CUSTOS**

A estratégia internacional de baixo custo tem grandes chances de se desenvolver em países com forte demanda. É provável de que essas operações permaneçam no país de origem e seu grande objetivo é gerar ganhos de escala. Com frequência desenvolve-se operações de valor agregado porém as operações de elevado valor agregado são retidas no país de origem, Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). Os autores afirmam também que as empresas que usam esta estratégia, utilizam várias formas de entrada no mercado internacional e cita a Walt-Mart como exemplo p.328:

através de uma variedade de modos de entrada, a Walt-Mart também segue uma estratégia de liderança de custo à medida que continua a globalizar suas operações....e...seus meios para entrar nos mercados europeus foram diferentes de sua entrada em outros mercados internacionais. Anteriormente a Walt-Mart entrava em mercados internacionais através de joint-ventures, entretanto, ela entrou em alguns países europeus adquirindo grandes operações de varejo existentes em cada país.

A tecnologia também é importante para as empresas que desejam implementar esta estratégia. Mais uma vez a Walt-Mart é destacada como fonte de dados a esta pesquisa p.328:

Um dos pontos fundamentais para implementar sua estratégia de baixo custo, tanto doméstica como internacionalmente, é a avançada tecnologia de venda a varejo aplicada pela firma, o que possibilita que a Walt-Mart tenha as quantidades exatas de produtos no lugar apropriado e na hora certa, enquanto minimiza os custos de estoque. A variação mais recente deste sofisticado sistema tem empregados que portam computadores manuais que lhe permitem fazer novas encomendas de mercadorias. Simultaneamente, computadores de retaguarda (backroom), vinculam cada loja a um sofisticado sistema de satélite.

Com certeza existem riscos para as empresas que utilizam-se desta estratégia. No caso da Walt-Mart a rapidez com que a empresa aprender a competir no ambiente varejista único europeu por exemplo será o fator determinante de seu sucesso Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

- **ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE DIFERENCIAÇÃO**

Uma empresa que adote uma estratégia internacional de diferenciação tende a estar sediada em um país que tenha desenvolvido condições favoráveis ao crescimento desta, tais como fatores de produção avançados (comunicação digital, força de trabalho altamente qualificada) e especializados (pessoal qualificado numa indústria específica), Hitt ,Ireland e Hoskison (2002). Além da diferenciação de seus produtos de forma física, as empresas também podem diferenciá-los na mente do consumidor. Através de campanhas publicitárias as empresas podem criar nos clientes novos gostos sendo para isto investidos grandes somas em dinheiro.

- **ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE FOCALIZAÇÃO**

As empresas que utilizam a estratégia internacional de focalização geralmente enfrentaram muita concorrência em determinados setores da economia e por tanto decidiram focar sua estrutura para atender a nichos de mercado onde os potenciais clientes tem gostos seletos e o desempenho tende a ser maior.

- ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE LIDERANÇA EM CUSTOS/DIFERENCIAÇÃO INTEGRADA

Até pouco tempo atrás pensava-se não ser possível a utilização de estratégias de custo junto a estratégias de diferenciação. Sistema de manufatura flexível, redes de informações melhoradas e aliado a tecnologia e melhoria da qualidade como um todo são exemplos que permitem que a estratégia integrada torne-se mais popular e utilizada nos dias atuais.

2.4.2 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE NÍVEL CORPORATIVO

A estratégia internacional de nível corporativo é adotada quando uma organização possui várias unidades em vários países. Cada organização determina o nível de autoridade com que as unidades de negócio podem formular suas estratégias. Algumas estratégias corporativas permitem que as unidades de negócio formulem as suas próprias estratégias, já outras estratégias corporativas determinam a totalidade das estratégias das unidades de negócio, geralmente com a intenção de padronizar produtos e uso comum de recursos entre países, Hitt , Ireland e Hoskison (2002). Existem três estratégias internacionais de nível corporativo: Multidoméstica, global e transnacional.

- ESTRATÉGIA MULTIDOMÉSTICA

A estratégia multidoméstica para Porter (1986), é aquela que as empresas utilizam quando desejam concorrer em cada país de forma independente a outro. Esta estratégia pressupõe que os mercados diferem variando seus gostos e necessidades de acordo com cada país. Cada unidade de negócio em cada país deve ter algum grau de autonomia devendo controlar suas atividades importantes da cadeia de valor.

- ESTRATÉGIA GLOBAL

Uma estratégia é considerada global quando a estratégia competitiva de uma organização é centralizada e controlada pelo escritório central, assim a

competitividade das empresas em cada país é significativamente afetada pela sua posição em outros países Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer, 2004. Quando as empresas utilizam a estratégia global, seus produtos geralmente sofrem maior padronização e em consequência esta estratégia não é receptiva a mercados locais e sua administração é dificultada devido à necessidade de coordenar estratégias e decisões operacionais entre fronteiras nacionais Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

- **ESTRATÉGIA TRANSNACIONAL**

Esta estratégia procura obter eficiência global e responsividade local sendo difícil a sua obtenção devido a metas conflitantes

2.4.3 MODOS DE ENTRADA INTERNACIONAL

Existem vários modos de entrada no mercado internacional dentre os quais estão as exportações, licenciamentos, alianças estratégicas, aquisição e nova subsidiária totalmente nova.

- **Exportação**

O modo de entrada no mercado internacional mais utilizado pelas empresas é a exportação. Grandes empresas entram no mercado internacional também via exportação, sendo que pequenas empresas tem grande probabilidade de utilizarem-se deste modo para inserirem-se internacionalmente. Hitt, Ireland e Hoskison (2002), demonstram as desvantagens da exportação, e citam como exemplo os custos de transporte frequentemente elevados, tarifas alfandegárias, um menor controle por parte do exportador sobre a distribuição e comercialização dos produtos por ele produzidos, além de que as pequenas empresas tem dificuldades para lidar com taxas de câmbio (as grandes empresas possuem especialistas), e completam achando improvável que uma empresa que utilize da exportação possa comercializar um produto competitivo ou que possa oferecer um produto personalizado para cada mercado internacional.

- Licenciamento

Possivelmente a forma mais barata de inserir-se no mercado estrangeiro é o licenciamento. O processo todo começa quando uma empresa compra o direito de produzir e vender um produto dentro de um país pagando *royalties* ao licenciador. O licenciado realiza os investimentos necessários na produção, comercialização e distribuição dos produtos e serviços assumindo os riscos. Hitt, Ireland e Hoskison (2002) apontam desvantagens no licenciamento como tendo o licenciador pouco controle sobre a manufatura e comercialização de seus produtos em outros países além de ter o menor retorno potencial devido este ser compartilhado entre o licenciador e licenciado. Os autores afirmam que a maior desvantagem que o licenciamento tem é permitir às empresas adquirir a tecnologia, aprender, produzir e vender um produto competitivo similar após o fim da licença.

- Alianças Estratégicas

Principal meio de expansão internacional na década de mil novecentos e oitenta e noventa, as alianças estratégicas tinham como principal motivador a idéia de compartilhamento de riscos e de recursos entre os sócios. O acesso a novas tecnologias levava as empresas a considerar atraente este modo de inserção no exterior, porém o compartilhamento de alta tecnologia e da propriedade industrial preocupava os sócios e a possibilidade de transferência de tecnologia gerava tensões, culminando no decorrer da década passada com a perda de popularidade das alianças e uma preferência pelas multinacionais pelo controle total das filiais.

- Aquisições

A aquisição de empresas no exterior pode ser considerada como a mais rápida e muitas vezes a maior expansão internacional inicial dentre todas as formas de entrada no mercado externo. Com um histórico de crescimento nos últimos anos, as negociações para aquisição de empresas no exterior tem uma complexidade maior do que a compra de empresas domésticas, neste caso deve ser levado em conta alguns fatores para a realização da negociação como leis, cultura e a

obtenção de informações, sendo que uma desvantagem são os negócios que necessitam de financiamento implicando num custo extra.

- Subsidiária Totalmente Nova

A grande vantagem para uma empresa em construir uma subsidiária totalmente nova é o controle total do negócio, o que garante teoricamente retorno acima da média. Os riscos de possuir uma nova operação em um outro país são grandes devido aos custos envolvidos no negócio. Como exemplo Hitt, Ireland e Hoskison (2002) citam que a empresa pode necessitar adquirir o conhecimento e a habilidade neste novo mercado contratando pessoas que trabalham em empresas competitivas ou consultores os quais podem ser caros.

2.5 ESTRATÉGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Administrar uma empresa em um ambiente de mudança como se caracteriza a época em que atravessamos é difícil e complexo, pois o seu impacto tanto de caráter social, político e econômico são enormes pela profundidade e radicalidade com que se processam. Skinner (1969), define estratégia como um conjunto de planos e políticas pelos quais uma companhia objetiva ganhar vantagem competitiva sobre seus competidores. Esses conjuntos de planos e políticas, dependem internamente de recursos humanos, de sua estrutura física e de recursos financeiros. Externamente dependem do ambiente, dos consumidores, dos concorrentes, dos canais de aquisição e distribuição, entre outros. Esse ambiente externo tem caráter dinâmico e evolutivo alterando a estrutura das empresas, devendo a organização adaptar-se rapidamente à essa situação, assim ela poderá revisar suas metas e realizar um novo plano estratégico para o futuro.

Porém essas transformações muitas vezes não são percebidas pela organização ou são percebidas de forma equivocada ou ainda o que é pior às vezes não é atribuído nenhuma importância ao fato, o que pode causar problemas financeiros e até mesmo poderá comprometer a sua existência. Para as organizações é muito importante que se desenvolvam mecanismos para diagnosticar e internalizar essas mudanças para que todos possam realinhar suas ações. Assim

poderá mensurar com maior facilidade as influências entre empresa e ambiente. Esse realinhamento faz parte de um processo de diagnóstico estratégico integrando a chamada gestão estratégica, que nada mais é do que um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado para assegurar a continuidade e sobrevivência da instituição, por meio da contínua revisão e adequação de sua estratégia. Toda organização de sucesso tem uma estratégia, seja ela adquirida por análise formal, tentativa e erro, intuição ou sorte. Independente da forma como surgiu, a estratégia sustenta o desempenho superior de qualquer empresa, passando ser um importante indicador para se alcançar os objetivos e metas definidas em seu planejamento. Assim neste cenário de competição mundial, a indústria passa a ser um bem valioso principalmente para aquelas organizações que negociam globalmente.

Dentro de uma corporação quanto aos níveis estratégicos de tomada de decisão, pode-se citar os 03 níveis existentes: a estratégia da corporação (do grupo empresarial), a estratégia de negócios (de uma unidade estratégica de negócios, empresa ou divisão), a qual se relaciona com a obtenção e a manutenção da vantagem competitiva, e a estratégia funcional, a qual se relaciona com as demais áreas da unidade estratégica de negócios, como manufatura, marketing e finanças dentre outras. Para este estudo o foco será no nível estratégico funcional, mais precisamente em estratégia de produção e operações.

2.5.1 A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

A estratégia corporativa determina objetivos e metas por longos períodos de tempo e produz políticas e planos principais para atingí-los. Caso a organização seja uma corporação de porte, a estratégia corporativa versará basicamente sobre decisões de qual negócio se quer, em qual país se quer atuar, quais empreendimentos comprar e quais vender.

2.5.2 A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS

A estratégia das unidades de negócios deve especificar os objetivos e limites de cada unidade empresarial, de modo a ligar a estratégia da unidade à estratégia corporativa (Vanalle, 1995). Cada unidade de negócio deverá formular a sua própria

estratégia de negócios, definindo sua missão, bem como seus objetivos, e também a maneira como esta unidade pretende competir. Porter (1986), afirma que uma empresa pode utilizar 03 estratégias competitivas genéricas para a estratégia de negócios: liderança em custo, diferenciação e enfoque. Porém, considera que uma empresa poderá utilizar somente uma única estratégia para obter sucesso não encontrando exemplo de empresas bem-sucedidas que utilizam essas estratégias simultaneamente.

- **Estratégia de Liderança em Custo:** Para a implementação desta estratégia, é necessário que a unidade de negócios obtenha ganhos em escala durante todas as operações, desde a compra da matéria-prima até a realização do negócio com clientes. A utilização de equipamentos modernos de última geração, permite grande produtividade proporcionando que a empresa venda seus produtos a baixos preços. Segundo Porter (1986), a empresa para garantir sua participação no mercado pode valer-se até mesmo de prejuízos iniciais;

- **Estratégia de Diferenciação:** Nesta estratégia a empresa considera que o consumidor deseja produtos diferentes, e para isso difere seus produtos, tanto no design como em qualidade. A empresa pode valer-se ainda, da mudança da percepção do cliente, ou seja utiliza a mídia como principal aliada movendo a percepção do cliente para o que a empresa considera ideal. Na realidade a empresa fabrica o produto que o cliente não quer ou não tem a intenção de comprar, e através de propaganda a empresa muda a percepção do cliente para que ele compre seu produto;

- **Estratégia de Enfoque:** A empresa que utiliza esta estratégia foca seus negócios numa linha de produtos, pessoas ou em certo mercado e baseia sua decisão no fato de que poderá melhor atender seu público alvo do que empresas que atuam de forma mais ampla. Poderá, ainda, competir tanto em custo como em diferenciação num segmento específico.

2.5.3 A ESTRATÉGIA FUNCIONAL

A estratégia competitiva das empresas é desdobrada em estratégias funcionais como as de marketing, finanças, tecnológica e produção, além de outras, sendo que elas devem suportar e viabilizar a vantagem competitiva desejada pela unidade de negócios e especificar como a unidade funcional, em questão, irá

completar as estratégias das outras áreas funcionais para que haja integração entre elas (VANALLE,1995).

É possível identificar três estratégias genéricas de operações conforme modelo de Porter (1986): estratégia de liderança em custo pura, estratégia de diferenciação pura, e estratégia de custo e diferenciação.

- Estratégia de Liderança em custo Pura: Geralmente é utilizada esta estratégia quando uma indústria tem sua estrutura de custos baseada em economia de escala, além de se diferenciar dos demais concorrentes por ter acesso fácil a matérias-primas ou canais de distribuição. Para a empresa conseguir implantar esta estratégia ela deve dispor de elevados recursos financeiros, equipamentos modernos, uma engenharia hábil, excelente supervisão do trabalho, produtos fáceis de serem produzidos e seu sistema de distribuição deve ser também de baixo custo;

- Estratégia de Diferenciação Pura: Os requisitos necessários para que os sistemas de manufatura se utilizem desta estratégia são a flexibilidade, qualidade e serviços onde o objetivo principal é obter variedade, qualidade dos produtos e entregas pontuais. A empresa deve buscar fixar a imagem em seus produtos e na sua marca como algo diferenciado dos demais e isso exige grande esforço financeiro para marketing, engenharia, qualidade, pesquisa básica e tecnologia sendo estes últimos características e habilidades comuns necessárias para esta estratégia;

- Estratégia de Custo e Diferenciação: Nos dias atuais já é possível para as empresas utilizar estratégia de custo e diferenciação de modo simultâneo. O avanço da tecnologia, principalmente relacionado à microeletrônica permitiu `as empresas a obtenção de vantagem competitiva . Também a tecnologia proporciona uma maior flexibilidade tanto em projetos e programação da produção como em maiores informações e respostas rápidas às mudanças de mercado. A tecnologia viabiliza também a produção de vários produtos ao mesmo tempo existindo assim a condição de ganhos de escopo ou seja quando são produzidos por um mesmo equipamento múltiplos produtos com menores custos de forma intercalada do que separadamente.

2.5.3.1 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

Até pouco tempo atrás as empresas em sua maioria tinham por objetivo aumentar a eficiência pela constante redução dos custos, não havendo maiores

preocupações com a qualidade ou com flexibilidade e se fabricavam produtos em grande quantidade de forma padronizada buscando atender as determinações do departamento de marketing das empresas. Dessa forma, a função produção seria avaliada somente pela constante redução de custos. Já entre as décadas de 60 e 70, empresas japonesas começam a emergir no mercado internacional antes dominado por empresas ocidentais. Esta crescente expansão internacional da indústria japonesa deveu-se principalmente à valorização de outros critérios competitivos como qualidade, prazo, flexibilidade, etc. Assim a função produção começa a ser relacionada diretamente com a competitividade das empresas. Corrêa e Giansesi (1993), concordam que a estratégia de produção tem como principal objetivo o aumento de produtividade da organização, buscando conformar um padrão coerente de decisões e organizar os recursos da produção, para que esses promovam um composto adequado de características de desempenho que tornem a empresa competitiva no mercado. Porém foi Skinner (1969), professor da Harvard Business School o primeiro a sugerir que as empresas deveriam pensar estrategicamente formulando uma estratégia a fim de ganhar vantagem competitiva. Vários autores definem estratégia de produção: Slack e Lewis (2002) definem estratégia de operações como sendo o padrão de decisões operacionais que posicionam a organização em seu ambiente e a aproxima de seus objetivos de longo prazo.

Wheelwright (1984), conceitua estratégia de produção como sendo uma seqüência de decisões ao longo do tempo que irão permitir à unidade de negócio atingir uma desejada vantagem competitiva. O autor também menciona a manufatura como um dos fatores definidores da estratégia da empresa, sendo três os elementos fundamentais que orientarão a definição da estratégia nos três níveis existentes: uma orientação dominante, um padrão de diversificação e uma perspectiva de crescimento. Já Oliver (2001), vê estratégia como o entendimento da estrutura e dinâmica da indústria, a fim de estabelecer a posição relativa da organização e tomar ação para tanto transformar a estrutura da indústria ou a posição da organização a fim de ampliar os resultados da organização. Porter (1985), afirma que uma estratégia competitiva tem por objetivo, alcançar uma posição na indústria onde a companhia possa melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Essas forças competitivas a que Porter (1985) se refere são em número de cinco e são respectivamente poder de barganha

dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, concorrentes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrantes.

Após vinte e cinco (25) anos de sua famosa proposição, Skinner (1996), avalia a estratégia no meio acadêmico afirmando ser um sucesso, com muitos artigos publicados. Houve avanços nos conceitos, idéias e técnicas, sem maiores descobertas, mais como contribuição à literatura. Porém, a penetração da estratégia nos conceitos e práticas dos gerentes industriais foi pobre. Assim, a estratégia sofre algumas críticas como sendo estática e não responsiva às mudanças de tecnologia, nos produtos ou na estratégia de mercado GARVIN (1993). Já Wallace (1992), menciona que a organização não necessita de uma estratégia de manufatura. A organização deve ser magra e ágil, ou seja flexível, pronta para saltar em todo o sentido. Skinner (1996), afirma que esta é realmente uma política de manufatura, porém para ser flexível é necessário definir em qual dimensão da flexibilidade a empresa vai competir e por tanto é necessário uma estratégia, interpreta como sendo uma escola interessante, porém afirma ser engano de seus colegas estas afirmações devido ao estudo incompleto da literatura. O mesmo autor, aborda três problemas que devem ser trabalhados para melhorar a estratégia os quais afirma serem genuínos em estratégia de manufatura os quais não permitiram uma penetração mais abrangente na prática industrial:

- Os gerentes têm excesso de tarefas e que por isso utilizam muito o senso comum. Para resolver esse problema o autor sugere que os gerentes poderiam reduzir o conjunto de tarefas dividindo as políticas de manufatura, assim o resultado seria tipo um mapa estratégico com áreas de decisão a ser dirigidas e as escolhas do menu disponíveis;

- Outra falha dos gerentes é a inabilidade dos mesmos em reavaliar a estratégia quando a organização está à todo o vapor (produção máxima ou próxima do limite). O que acontece geralmente é, ou a estratégia não é revisada ou este processo começa tarde não sendo a empresa pró ativa, mas sim reativa;

- Convencionou-se a usar como manufatura o que vai dentro de quatro paredes, porém para competir hoje cada atividade no processo inteiro de produzir um produto tem que ser coordenado e controlado de fato como uma corrente longa (cadeia de valor).

Skinner (1996), concluiu que a teoria é sadia e necessária, mas que a literatura contém determinadas ambigüidades e falta de clareza, incluindo uma

definitiva falta de integração de como fazer a implementação da estratégia de manufatura.

2.5.4 A FUNÇÃO PRODUÇÃO COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Uma vantagem competitiva sustentável, segundo Barney (1991), é quando uma organização implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente ou potencial competidor, e que não possa ser duplicada por outras empresas, tão pouco os benefícios oriundos desta estratégia.

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), a melhor maneira de se chegar à uma posição protegida é construindo barreiras à entrada de outras firmas na indústria em questão de modo a impedir a erosão das margens de lucratividade. O desempenho da organização segundo Durand (1998), não é somente o resultado do ambiente externo no jogo competitivo, sendo que o desempenho da organização também varia de acordo com os recursos explorados e alavancados pela organização. Já para Fine (1998), a vantagem competitiva se conquista e se perde, em função da qualidade do gerenciamento de uma rede dinâmica de relacionamentos entre empresas, fornecedores, distribuidores e parceiros, sendo as mesmas temporárias, ou seja a posição conquistada pela organização não será única nem lucrativa eternamente. Novas posições estratégicas irão desafiar e colocar em cheque as já existentes. Continuamente novas posições estratégicas surgem e, as organizações precisam buscar novo posicionamento estratégico antes que a estratégia atual se torne obsoleta.

Entender estratégia como uma corrida sem fim demonstra o caráter dinâmico em que a organização está inserida sendo preciso sempre questionar os pressupostos sob a qual está inserida (MARKIDES, 1999). O mesmo autor, enfatiza o caráter dinâmico das escolhas estratégicas sendo o posicionamento estratégico o centro de sua reflexão e a resposta a esse posicionamento se consegue respondendo à 3 perguntas básicas:

- Quem a empresa foca como clientes;
- Que produtos e serviços a empresa oferta a esses clientes; e
- Como a empresa se organiza para fazer isso de forma eficiente.

Markides (1999), conclui que a principal falha estratégica ocorre quando não se faz escolhas claras acerca dessas 3 dimensões.

2.6 CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Uma empresa para competir no mercado deve decidir em função de suas competências como deseja atuar, ou seja deve priorizar ações que garantam a ela vantagem competitiva. Os critérios competitivos assim chamados são na realidade as opções para a empresa desempenhar suas atividades sendo definido por Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) como sendo um conjunto consistente de prioridades que a empresa adota para competir no mercado.

A figura 3 apresenta os critérios competitivos na visão de vários autores.

Wheelwright (1984), (1989)	Fine e Hax (1985)	Platts e Gregory (1992)	Slack (1993)	Hill (1995)
Custo	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Preço
Qualidade	Confiabilidade de Entrega	Confiabilidade de Entrega	Velocidade	Conformidade (qualidade)
Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Confiabilidade de Entrega	Entrega (velocidade) (confiabilidade)
Desempenho nas Entregas	Custo	Custo	Flexibilidade	Flexibilidade (volume) (produto)
Inovatividade		Característica Secundária da Qualidade	Custo	Projeto
				Marca
				Suporte Técnico
				Suporte Pós- venda

Figura 3: Critérios competitivos

Fonte: Autores

Para esta pesquisa, estudaremos os cinco critérios competitivos na área de operações conforme Wheelwright (1984; 1989), sua escolha dentre outros autores, deveu-se a suas pesquisas com resultados consolidados e por ser um autor

clássico. Esses critérios se relacionam com a estratégia de negócios e que as empresas podem optar para competir no mercado: custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovação. Dependendo de uma série de fatores, como o tipo de produto, o mercado em que a empresa quer atuar, a competição existente e sua competência dentre outros, a empresa deverá optar por alguns critérios competitivos com o fim de tornar-se competitiva naquele mercado, pois tentar atender a todas as dimensões poderá ser perigoso (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2004). Também é oportuno ressaltar que a determinação de valores a cada critério competitivo e a forma com que eles são perseguidos pelo setor produtivo, distinguirá a estratégia de produção adotada pelas empresas.

Então para a empresa obter a competitividade desejada, deverá focar suas ações em um ou mais critérios competitivos e também num sólido padrão de decisões dentre as diversas categorias existentes. Mas quais dimensões competitivas a empresa deve priorizar? Uma opção seria realizar um processo de diagnóstico através da matriz importância / desempenho formulada por SLACK (1993). O autor afirma que as metas e objetivos para a produção deveriam ser determinados pelas necessidades dos consumidores. Por exemplo, verificar se a qualidade é mais importante para o cliente do que o preço, ou seja, qual é o grau de importância que o cliente dá aos vários critérios e o quanto os clientes dão importância aos produtos e serviços ofertados pela empresa. Percebe-se de que todos os aspectos de desempenho são importantes, porém não são igualmente importantes para todos os clientes. Distinguir os critérios competitivos em critérios qualificadores e critérios ganhadores de pedido pode ser uma importante forma para entender a percepção do cliente. O critério qualificador é aquele que para um produto competir deve satisfazer um padrão mínimo de desempenho. Já o critério ganhador de pedido deve dar ao cliente um desempenho melhor que o da concorrência, permitindo à empresa um aumento da sua competitividade resultando em uma maior participação de mercado do que o concorrente.

A matriz importância – desempenho (figura 4) criada por Slack (1993), permite relacionar os critérios competitivos com o desempenho de um sistema de produção em relação aos concorrentes.

Com uma escala de nove pontos em seu eixo horizontal a matriz possibilita identificar a importância de cada um dos objetivos da manufatura. No extremo superior da matriz (1), o objetivo da manufatura permite a empresa obter uma

vantagem competitiva. Já no extremo inferior (9), o objetivo da manufatura não é valorizado pelo cliente.

A matriz também permite identificar através de seu eixo vertical, o desempenho da manufatura também em uma escala de nove pontos. No extremo superior da matriz (1), o desempenho da manufatura é considerado muito melhor que o concorrente. Já no extremo inferior (9), o desempenho da manufatura é considerado pior que o concorrente.

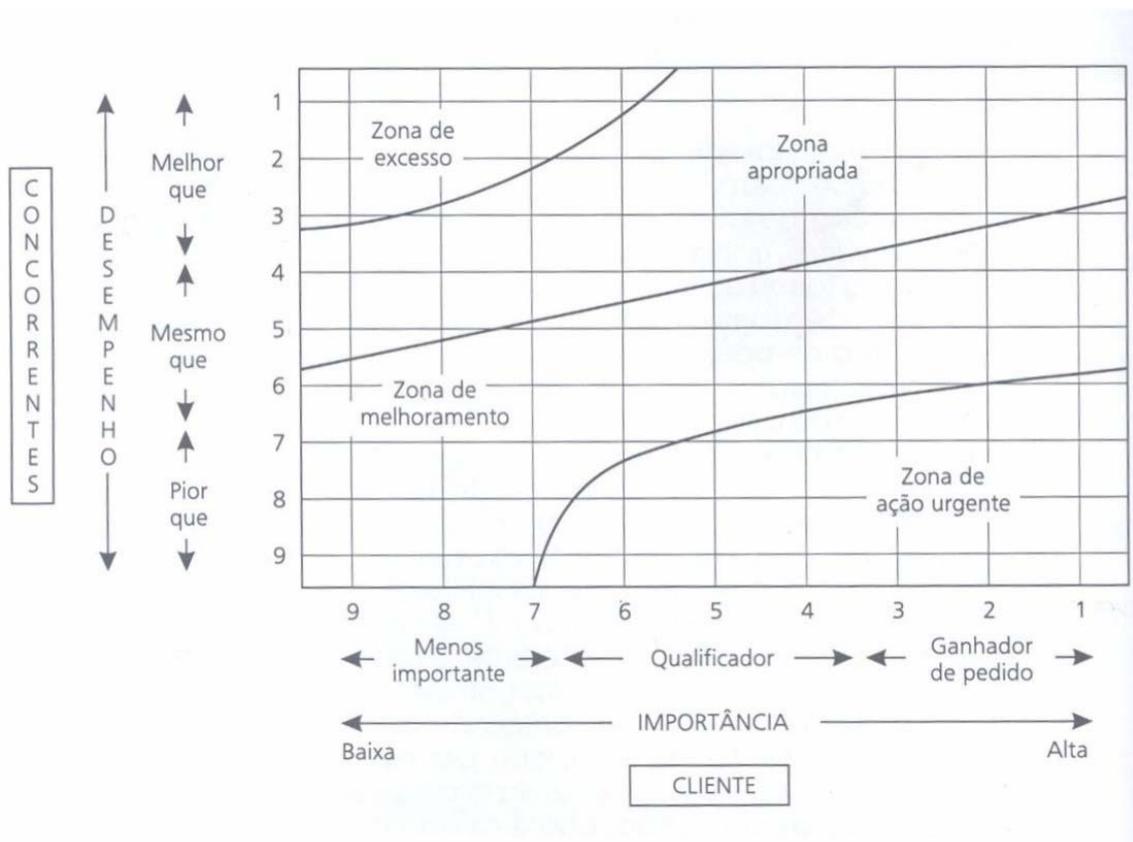


Figura 4: Matriz importância – desempenho

Fonte: Slack (1993)

A matriz importância – desempenho possui quatro zonas: a apropriada, a de melhoria, a de excesso e a de ação urgente, sendo descritas a seguir.

- Zona apropriada: Quando o critério competitivo estiver nesta zona, significa que este critério está contribuindo para o bom desempenho da empresa em relação aos concorrentes, sendo considerado importante pelo o cliente. Esta zona tem em

seu limite inferior o chamado limite mínimo de desempenho, isto é, abaixo deste nível o desempenho da empresa fica comprometido.

- **Zona de melhoramento:** Se o critério estiver nesta zona significa que o cliente o percebe como tendo grande importância, porém seu desempenho é considerado apenas razoável. A empresa neste momento poderá definir ações de melhoria para tentar posicionar o critério na zona apropriada. Os critérios que permanecerem mais à esquerda na zona de melhoramento tem grande probabilidade de ser considerado como casos não urgentes, já que seu desempenho é baixo porém também tem baixa importância ao cliente.

- **Zona de excesso:** Quando o critério cair nesta zona, seu desempenho é superior, mas é pouco valorizado pelo cliente. Provavelmente a empresa está investindo recursos em excesso em um critério que não está sendo valorizado pelo cliente.

- **Zona de ação urgente:** Se o critério estiver nesta zona, significa que o critério tem grande importância para o cliente, porém seu desempenho é pior que o concorrente.

- **Custo como Critério Competitivo**

Quando a empresa compete em custos, ela pode optar em produzir com elevada margem de lucro ou poderá produzir grandes quantidades com margem reduzida. Se optar por concorrer nesse critério, uma empresa deve reduzir ao máximo seus custos aumentando sua preocupação com a redução de desperdício, melhoria da qualidade, eliminação de gargalos de produção, redução dos estoques, melhoria dos processos produtivos, melhoria na qualificação do quadro funcional e manutenção preventiva nos equipamentos eliminando paradas indesejadas, ou seja a produção enxuta traz às empresas uma melhoria de desempenho na sua produtividade com uma melhor utilização de seus recursos.

- **Qualidade como Critério Competitivo**

Uma segunda opção pode ser a empresa competir em qualidade. Garvin (1987) identifica oito dimensões no qual o conceito de qualidade se subdivide: A

qualidade de desempenho está ligado à funcionabilidade do produto e geralmente são características mensuráveis. Fornecer produtos com qualidade de desempenho superior aos concorrentes pode ser uma maneira de obter vantagem competitiva. Porém nem todos os atributos podem ser facilmente mensurados e alguns casos não existe uma medida padrão. Para estes casos a opinião coletiva obtida a partir de pesquisa é tido como aceitável e é utilizada para avaliar o desempenho de produtos. A qualidade das características secundárias pode ser definida como sendo aquelas que complementam as características principais de um produto. Mesmo que estas características não estejam presentes, o produto desempenha sua função, porém se ela estiver contida, o cliente terá uma satisfação adicional. A qualidade de confiabilidade se caracteriza pela probabilidade de um produto apresentar algum problema como falha ou disfunção no seu funcionamento dentro de um determinado período de tempo. A qualidade de conformidade tem como característica principal avaliar o grau de adequação do produto em relação ao padrão estabelecido no projeto sendo que todos os produtos possuem alguma variação de suas especificações teóricas de projeto (tolerâncias), devendo estas permanecer dentro de seu limite para que o produto possa atender a especificação de projeto. A qualidade de durabilidade é a medida de tempo de vida de um produto e tem duas dimensões: a dimensão técnica se caracteriza pelo tempo que um produto pode ser utilizado antes de apresentar falha por desgaste, e a dimensão econômica determina até que ponto o custo em manter um produto funcionando é menor do que substituir por um modelo novo ou com uma melhor tecnologia. A qualidade dos serviços agregados representa a rapidez com que um serviço é oferecido a um cliente e visa principalmente evitar que problemas de pós-venda o torne insatisfeito. A idéia chave é de que o cliente não deseja somente o produto, mas sim ter uma necessidade atendida, por isso o serviço agregado oferece ao cliente informações, treinamento e conserto de possíveis falhas. A qualidade estética é a dimensão subjetiva da qualidade sendo impossível obter um entendimento a respeito deste assunto pois aparência, cor, som, gosto e aroma, são exemplos de conceitos subjetivos de indivíduos. A qualidade percebida está associado ao produto devido ao seu nome, marca ou reputação da empresa. Esta pode também investir elevadas somas de dinheiro em propaganda e marketing com a intenção de mudar o gosto ou a percepção do cliente, fazendo uma distinção do que é real e do que o cliente na verdade percebe.

- **Flexibilidade como Critério Competitivo**

A flexibilidade pode ser entendida como sendo a capacidade de um sistema de adotar uma gama de estados diferentes (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2004). A capacidade de um sistema em se adaptar a esses estados diferentes deve levar em conta o custo e o tempo que o sistema responde às variáveis internas como máquinas estragadas, falta de matéria-prima, falhas no planejamento e fornecimento de matéria-prima e variáveis externas como novos mercados potenciais, a tecnologia cada vez mais avançada e a rapidez das informações exigidas pelo mercado. Os quatro tipos mais importantes de flexibilidade em operações são: flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de mix de produtos, a flexibilidade de volume e flexibilidade de entrega, devendo a empresa definir qual o tipo de flexibilidade vai utilizar para competir. A flexibilidade de novos produtos é a capacidade que a empresa tem de introduzir novos produtos no mercado ou alterar os atuais. Dois fatores são fundamentais para o sucesso deste critério competitivo: a quantidade de produtos criados e incorporados ao processo produtivo e o tempo que a empresa leva para incorporar novos produtos ao processo. Assim tem-se maior flexibilidade quanto mais rápido for as mudanças no processo produtivo. A flexibilidade de mix de produtos é a capacidade que a empresa tem em alterar a variedade dentre os produtos que a empresa produz para outro em um determinado período de tempo. Aqui a questão chave é a quantidade de produto que uma indústria pode produzir sem alterar suas características fundamentais e também o tempo de troca ou tempo de resposta, ou seja, após a produção de um produto, o tempo necessário para a adequação dos equipamentos até o início da produção de outro produto. Duas situações colaboram com as indústrias no ganho de produtividade: a tecnologia permite que uma variedade de peças sejam produzidas em um mesmo equipamento, e a troca rápida de ferramentas permite um enorme ganho de tempo entre os lotes produzidos permitindo também que esses lotes sejam fabricados em menores quantidades tornando a indústria ágil e eficiente. A flexibilidade de volume é a capacidade que a empresa tem em atender a grandes e a pequenos volumes de pedidos, expandindo e encolhendo sua estrutura conforme sua necessidade. Flexibilidade de entrega está relacionada à capacidade que a empresa tem de mudar as datas de entrega planejadas ou assumidas. O quanto as datas podem ser antecipadas e quanto

tempo será gasto para reorganizar o sistema produtivo a fim de atender as novas datas são questões que devem ser levadas em conta.

- **Desempenho de Entrega como Critério Competitivo**

A quarta possibilidade para a empresa competir é no desempenho de entrega, ou seja a relação entre fornecedor e o cliente. Existem duas opções para a empresa competir em desempenho de entrega: mobilizar recursos para garantir que a data de entrega prometida seja cumprida, e é definida como confiabilidade de entrega, ou competir entregando seus produtos e serviços antes dos concorrentes, ou seja tendo velocidade de entrega.

- **Inovação como Critério Competitivo**

A inovatividade é o quinto critério competitivo e refere-se à habilidade da empresa em oferecer aos seus clientes novos produtos e serviços em curto espaço de tempo. A inovação pode ser de dois tipos: a inovação com relação ao processo e a inovação com relação ao produto. Com relação a inovação ao processo, é aquela onde a inovação traz melhoria em qualidade, custo, flexibilidade ou entrega. Já a inovação em relação ao produto refere-se aquelas empresas em que a inovação é o tema central para a sobrevivência de seus negócios. Como exemplo, Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), citam 3M, Hp e Gillette. Vernon (1966) afirma que uma empresa descobre geralmente uma inovação em seu país de origem e, atingindo então certa demanda pode desenvolver-se em outros países onde as exportações são realizadas geralmente por operações domésticas. Aumentando a demanda em países estrangeiros, justifica investimentos em capacidade de produção nesses países. Conforme o produto se torna padronizado as empresas podem deslocar suas operações para regiões em que os custos de manufatura são menores. Atualmente as empresas procuram reduzir seu custo de mão-de-obra investindo no exterior, assim os custos de produção naquele país diminuem e a produção que antes era feita exclusivamente no país de origem agora realizada no exterior torna-se uma vantagem competitiva e em seguida exportada para o primeiro completando o que Vernon chama de teoria do ciclo do produto.

2.7 CATEGORIAS DE DECISÃO

Após a empresa decidir em qual(is) dimensão(ões) ela quer competir, deve também orientar suas decisões e ações para que os critérios competitivos sejam atingidos. As categorias de decisão são um conjunto de decisões que impactam na função produção das empresas com a intenção de garantir o cumprimento dos critérios competitivos. Cada empresa determina para si quais os critérios que podem tornar-se fonte de vantagem competitiva, assim também as categorias de decisão variam conforme a empresa. Vários autores elegeram para si categorias de decisão e, percebe-se não haver muitas diferenças entre elas, somente um maior detalhamento. Para esta pesquisa adotamos as categorias de decisão proposto por Wheelwright (1984): capacidade, instalações, tecnologia, integração vertical, recursos humanos, qualidade, planejamento e controle da produção e de materiais e organização. Podemos ainda dividir as categorias em estruturais e infraestruturais.

2.7.1 CATEGORIAS DE DECISÃO ESTRUTURAIS

Esta categoria de decisão incide principalmente no hardware da empresa, ou seja capacidade, instalações, e tecnologia. É muito importante que estas decisões sejam consistentes e bem definidas (robustas), pois elas são interdependentes, e decisões estruturais em uma das categorias tem reflexos em outras categorias, além de que a função produção irá se moldar a estas decisões. A seguir é apresentado a teoria a respeito das categorias de decisão estruturais.

- Capacidade de Produção

Wheelwright (1984) afirma que esta categoria está diretamente ligada à demanda de mercado, tendo a empresa três opções para decidir a respeito da capacidade produtiva: Produzir acima, abaixo ou acompanhando a demanda. Quando se trabalha com a capacidade máxima, não há necessidade de novos investimentos para aumentar a capacidade produtiva, mas a empresa pode perder clientes se houver um aumento significativo da demanda. Se a empresa optar em produzir abaixo de sua capacidade, os custos irão aumentar, porém a empresa estará apta a aceitar pedidos repentinos. Também a empresa pode decidir em

trabalhar acompanhando a demanda de mercado, porém para concorrer nesta categoria a empresa deve dispor de muita flexibilidade para adaptar a produção conforme as oscilações do mercado. Cada uma das três opções com respeito à capacidade produtiva tem vantagens e desvantagens. Conforme Slack (1987), as empresas devem desenvolver habilidades para conhecer o mercado, assim poderão disponibilizar melhor seus recursos dimensionando sua capacidade para adequar-se ao mercado obtendo assim vantagem competitiva.

- Instalações de Produção

As decisões para esta categoria basicamente estão relacionadas quanto à localização da planta produtiva, do tipo de processo utilizado, volume de produção e ciclo de vida dos produtos. Tradicionalmente a localização de uma unidade produtiva era analisada sob uma ótica unicamente de custos. Realizando uma comparação entre os custos fixos totais e variáveis, obtinha-se um valor total que poderia indicar qual a melhor localização geográfica da planta. Além dos aspectos de custos, atualmente outros aspectos de menor tangibilidade deverão ser incluídos na análise segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004):

- Capacitação da mão-de-obra local;
- Sistemas de transportes;
- Sistemas de energia e comunicações;
- Proximidade de centros de consumo.

Assim uma análise incluindo todos os aspectos dentro de uma visão estratégica poderá indicar qual a melhor localização de uma unidade industrial. No contexto da rede de valor de operações, pode-se ainda decidir a localização de fornecedores, desenvolvimento de produto, sistemas de produção e serviços oferecidos. O grau de importância dessas decisões aumenta quando a empresa começa a se preocupar com mercados globais.

- Tecnologia para Produção

Esta categoria de decisão tem por objetivo discutir questões relacionadas aos processos de produção bem como a tecnologia em máquinas e equipamentos

empregados para armazenar e movimentar materiais e a tecnologia da informação e comunicação por serem fatores de apoio à tecnologia de processo. Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), observam a importância das novas tecnologias e dos sistemas de informações tendo para as empresas grandes ganhos em flexibilidade de projeto e mix de produtos; agilidade de resposta às variações de demanda; maior controle, segurança e confiabilidade no sistema produtivo; redução dos desperdícios; melhor taxa de utilização dos equipamentos e um melhor gerenciamento do sistema produtivo como um todo e concluem afirmando que o grande desafio das empresas é transformar os benefícios internos proporcionado pela tecnologia em benefícios externos de mercado.

- Integração Vertical

O posicionamento dentro da cadeia produtiva e o grau de relacionamento com os demais elos da mesma (clientes e fornecedores) é estratégico para uma empresa sendo que a decisão de produzir ou comprar geralmente envolve questões financeiras. Slack e Lewis (2002), afirmam ser necessário avaliar a conveniência de produzir, investindo na indústria ou até mesmo assumindo o controle de empresas fornecedoras (integração a montante) ou de clientes (integração a jusante). Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004, p. 81) alertam para o fato de que:

... essa decisão deve extrapolar uma simples análise de custos e investimentos necessários, considerando, além dos aspectos estratégicos mais amplos de integração em comparação com as alternativas existentes, também alguns problemas administrativos em potencial que decorrem da integração vertical e que podem afetar o sucesso da empresa.

É importante ressaltar que esta categoria de decisão tem grande impacto na empresa como um todo. Por exemplo, se a empresa optar por terceirizar um produto não estratégico, ela poderá obter ganhos em função de custos menores quanto a redução de mão-de-obra e encargos. Também poderá obter um aumento da qualidade se a empresa que o produzir for especializada na fabricação deste produto. Uma desvantagem para a empresa quando da terceirização é quando permite que outra empresa fabrique algum produto considerado estratégico. Ao terceirizar a empresa considerou que o produto não é estratégico, ou a empresa errou ao terceirizar um produto realmente estratégico permitindo que outra empresa

aprenda e desenvolva habilidades possibilitando que no futuro próximo a empresa venha a concorrer com um produto similar. Porter (1986), considera os fornecedores como uma das cinco forças competitivas que a empresa enfrenta e afirma que a integração traz economia à empresa da seguinte maneira:

- Economia de operações combinadas: a empresa pode ganhar eficiência através da eliminação de etapas do processo produtivo devido a reunião de operações distintas, redução dos custos de manuseio e transporte e também devido a utilização da capacidade de folga.

- Economias derivadas do controle e da coordenação internos: Porter afirma que os custos de programação, resposta às emergências e coordenação de operações podem ser menores se as empresas forem integradas.

- Economias de informação: dentro de uma estrutura integrada, as informações podem ser transmitidas de uma forma mais eficiente do que dentro de várias estruturas independentes.

- Economias ao se evitar o mercado: operações como compras, vendas, negociações e transações podem gerar ganhos às empresas devido aos custos relacionados à essas operações.

- Economias devidas a relacionamentos estáveis: o relacionamento estável e comprometido tanto a montante como a jusante pode desenvolver procedimentos mais estáveis para a negociação entre as partes.

Slack e Lewis (2002), alertam para o crescente grau de verticalização o qual pode comprometer ganhos como economias de operações combinadas e também as derivadas do controle e da coordenação internos, devido a crescente necessidade de sistemas cada vez mais complexos para planejamento, coordenação e controle das operações. Também afirmam que as empresas podem perder o foco em suas operações internas e externas, podendo comprometer todos os seus ganhos potenciais apresentados anteriormente.

2.7.2 CATEGORIAS DE DECISÃO INFRA-ESTRUTURAIIS

As decisões nesta categoria são de caráter infra-estruturais, influenciando áreas como de recursos humanos, qualidade, planejamento, controle de materiais e organização da produção.

- Recursos Humanos

Esta categoria relaciona decisões a respeito de recursos humanos os quais, segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004, p. 90) “...atuam sobre as políticas existentes, para que mantenham os funcionários motivados, trabalhando em equipe e buscando atingir metas da empresa “, e completam... “as empresas devem criar um ambiente para que as habilidades sejam desenvolvidas dentro de um processo coletivo e dinâmico”. Porém Dutra (2002, p. 205) alerta as empresas:

... a probabilidade de que a maior parte das empresas utilize conceitos de competência e complexidade como forma de extrair mais resultados do trabalho das pessoas, sem nenhuma preocupação em patrocinar o desenvolvimento delas.....porém, poderão sofrer as consequências e a principal será a dificuldade de sustentar vantagens competitiva e de atrair e reter pessoas importantes para a organização, porque essas pessoas estarão procurando cada vez mais uma relação que lhes agregue valor e desenvolvimento profissional.

- Qualidade

Esta categoria de decisão deve especificar como as responsabilidades e autoridade serão distribuídas, e quais ferramentas de decisão e medição serão utilizadas, além de definir qual sistema de treinamento será instituído (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2004). Neste trabalho será avaliado o sistema de gestão de qualidade utilizado pela empresa desde a aquisição dos insumos, mão-de-obra, processos produtivos, armazenagem e transporte.

- Planejamento e Controle da Produção e Materiais –PCP

Algumas das preocupações do PCP é permitir que a produção tenha matéria-prima suficiente, de qualidade, na hora certa e com um preço justo, objetivando um fluxo de fabricação ordenado e ritmado.

O PCP deverá comandar a produção determinando o que e quando fazer, devendo para isso haver a necessária coordenação entre os diversos setores:

- Com Vendas – Através dos dados fornecidos por esta área, o PCP confecciona o plano de produção. O bom funcionamento da produção dependerá muito da relação destes departamentos;

- Com Produção – O plano previsto de produção deverá ser analisado entre os departamentos onde será analisado a possibilidade de êxito bem como as dificuldades que podem surgir, registros de produção e controle atualizado para cada seção de produção devem estar disponíveis quando necessários;
- Com Compras – Para que as matérias-primas estejam disponíveis na fábrica no momento certo, é necessário um contato direto com este departamento;
- Com Custos – Este departamento deverá ser suprido de informações para que seja possível a correta previsão financeira e custeio da produção;
- Com Qualidade e Racionalização de Processos Industriais – Esses contatos são necessários para que sejam determinadas as cargas das máquinas com base nos padrões e métodos de trabalho.

Algumas questões a respeito desta categoria deverão ser respondidas como por exemplo: como se dá o planejamento e controle da produção quando a empresa vende seus produtos no mercado interno e externo? como planeja a produção quando possui outra empresa do mesmo segmento podendo produzir o mesmo produto nas duas indústrias? há integração entre as várias empresas do grupo? vale lembrar que tendo a empresa integração com outra, isso retorna em benefícios para a mesma, ou seja quando existe um bom relacionamento entre cliente e fornecedor, o custo geralmente reduz e a qualidade aumenta fazendo com que melhore o desempenho.

- Organização da Produção

Esta categoria dá os meios necessários para que a função produção realmente se torne fator de sucesso competitivo. As decisões nesta categoria estão relacionadas à estrutura da organização permitindo que os vários setores e funções da organização contribuam estrategicamente para o êxito da organização.

2.8 CONCEITOS-CHAVE

Neste estudo apresentamos as abordagens escolhidas, sendo possível visualiza-las de forma rápida através da tabela 2. Para verificar o estágio em que a empresa se encontra na internacionalização foi escolhida a abordagem conforme

Korth (1985); as estratégias genéricas de operações (estratégia de liderança em custo pura, estratégia de diferenciação pura e estratégia de custo e diferenciação), conforme modelo de Porter (1986); os critérios competitivos custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovação na área de operações os quais se relacionam com a estratégia de negócios e que as empresas podem optar para competir no mercado foi escolhida conforme abordagem de Wheelwright (1984; 1989); após a empresa decidir em qual(is) dimensão(ões) ela quer competir, deve também orientar suas decisões e ações para que os critérios competitivos sejam atingidos. As categorias de decisão são um conjunto de decisões que impactam na função produção das empresas com a intenção de garantir o cumprimento dos critérios competitivos. Para este estudo as categorias de decisões capacidade, instalações, tecnologia, integração vertical, recursos humanos, qualidade, planejamento e controle da produção e de materiais e organização estão baseadas em Wheelwright (1984).

Tabela 2: Abordagens adotadas na pesquisa

Estágios para a Internacionalização Korth (1985)	1º Estágio - Participação passiva nos negócios 2º Estágio – Estabelece departamento de exportação/importação 3º Estágio Lidam diretamente com seus interesses no exterior 4º Estágio Atividades essencialmente multinacionais
Estratégias Genéricas de Operações Porter (1986)	Estratégia de Liderança em Custo Pura; Estratégia de Diferenciação Pura; Estratégia de Custo e Diferenciação.
Critérios Competitivos Wheelwright (1984 e 1989)	Custo; Qualidade; Flexibilidade; Desempenho de Entrega; Inovatividade.
Categorias de Decisão Wheelwright (1984)	<u>Decisões Estruturais</u> Capacidade de Produção; Instalações de Produção; Tecnologia; Integração Vertical; <u>Decisões Infra-estruturais</u> Recursos Humanos; Qualidade; Planejamento e Controle da Produção e de Materiais e Organização da Produção.

Fonte: Elaborado pelo autor

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentadas as justificativas para a escolha do método, o critério utilizado para a escolha das empresas pesquisadas, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados e por fim o procedimento de análise e apresentação dos dados.

3.1 ESCOLHA DO MÉTODO

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A pesquisa qualitativa dá liberdade ao informante em relatar os dados considerados mais relevantes e favorece também ao pesquisador captar o fenômeno conforme a opinião dos pesquisados. É exploratório, pois visa conhecer e estudar assuntos relacionados às empresas fabricantes de alimentos, buscando aumentar o conhecimento sobre o tema de pesquisa em estudo. Optou-se pelo estudo de caso, segundo Barnes (2001), o estudo de caso é a metodologia mais apropriada para realizar pesquisa social.

Para Yin (2005, p.32), o estudo de caso é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso como estratégia de pesquisa é definido por Yin (2005, p.33), como um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos”.

Na presente pesquisa foram realizados dois estudos de caso.

3.2 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS EMPRESAS

Na região do Vale do Taquari conforme tabela 3, existem 278 empresas alimentícias sendo que apenas 19 empresas exportaram no ano de 2004 (anexo A).

Tabela 3: Empresas alimentícias exportadoras do Vale do Taquari – 2004

Porte da Empresa	Empresas alimentícias (*)	Nº de empresas exportadoras (**)
Micro	228	0
Pequeno	33	03
Médio	11	12
Grande	06	4
Total	278	19

Fonte: Cadastro Empresarial Sebrae 2004 **Secretaria de Comércio Exterior – SECEX

Dentre as 06 empresas alimentícias consideradas de grande porte, 04 empresas exportaram e foram selecionadas para esta pesquisa, pois são empresas com unidades na região do Vale do Taquari e grandes produtoras e exportadoras de alimentos, as quais estão relacionadas na figura 5.

A metodologia utilizada para definir o porte das empresas está baseada no critério número de funcionários conforme SEBRAE (2004).

EMPRESA	MUNICÍPIO	PORTE
Avipal S/A Avicultura e Agropecuária	Lajeado	Grande
Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda-COSUEL	Encantado	Grande
Penasul Alimentos Ltda	Roca Sales	Grande
Florestal Alimentos S/A	Lajeado	Grande

Figura 5: Relação das grandes empresas alimentícias exportadoras

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Secretaria de Comércio Exterior – Departamento de Desenvolvimento e Planejamento de Comércio Exterior – DEPLA)

Para fins de análise e comparação dos dados, as duas empresas participantes da pesquisa (Florestal Alimentos S/A e Avipal S/A Avicultura e Agropecuária), serão identificadas pelo nome. As empresas Penasul Alimentos Ltda. e Cooperativa dos Suinocultores de Encantado – Cosuel, decidiram não participar da pesquisa.

3.3 OS INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As formas de coleta de dados utilizadas são basicamente duas: dados primários por intermédio de entrevistas em profundidade, e dados secundários por intermédio de análise de documentos, considerada por Yin (2005), como sendo relevante a todos os tópicos do estudo de caso e seu uso mais importante é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes.

O tipo de entrevista utilizado foi a semi-estruturada, sendo definida por Triviños (1987), como aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, permitindo assim amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas dos informantes.

A entrevista é considerada por Yin (2005), como sendo uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, por isso foi realizada junto à diretores e gerentes ligados à área de interesse.

Os respondentes foram identificados e contactados via telefone. Neste primeiro contato foi informado a natureza e importância da pesquisa e solicitado agendamento para entrevista.

Para a coleta dos dados primários através de entrevistas foi utilizado um questionário semi-estruturado (apêndice A), sendo os seguintes respondentes: na Florestal Alimentos o Sr. Jorge Scheid (gerente industrial); na Avipal o Sr. Valdir de Matos (coordenador de Planejamento e Gestão) e o Sr. Ângelo Bernardinis (gerente Industrial do frigorífico em Lajeado/RS). O Sr. Adão José Gossmann (presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Alimentação do Vale do Taquari) forneceu dados secundários. O período de coleta dos dados foi de outubro de 2005 a março de 2006 para a Florestal Alimentos, e de janeiro a setembro de 2006 para a Avipal S/A.

O roteiro de entrevistas foi elaborado baseado em dissertações de mestrado de Paiva (1995) e Ferreira (2005), não sendo necessário realizar o pré-teste do instrumento de pesquisa.

O roteiro de entrevistas está dividido em quatro partes. A primeira visa caracterizar as empresas em estudo. A segunda procura posicionar as empresas pesquisadas em um dos quatro estágios para a internacionalização conforme Korth (1985). A terceira e quarta partes, pretendem identificar os critérios competitivos e as

categorias de decisão utilizadas pelas empresas tanto no mercado interno como no externo.

O meio utilizado para aplicação do questionário foi através do computador via mensagens eletrônicas, meio pelo qual os respondentes afirmaram ser o mais prático. Foram realizadas duas entrevistas na empresa Florestal Alimentos com o Gerente Industrial e uma na empresa Avipal Avicultura e Agropecuária S.A..

3.4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram interpretados à luz do referencial escolhido e sua apresentação se deu através de uma explanação sobre o caso. Segundo Triviños (1992), esta técnica possibilita a análise dos dados coletados à luz da revisão da literatura selecionada.

4 O VALE DO TAQUARI E A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

Localizada na região central do estado do Rio Grande do Sul, a Região do Vale do Taquari - VT abrange uma área de aproximadamente 4.867 Km² (1,7% da área do Estado), e possui cerca de 316.000 habitantes ou 3,09% da população do Estado, distribuídos pelos 37 municípios que compõe a região conforme dados da Fundação de Economia e Estatística/RS (2005).

Dados da mesma instituição, porém do ano de 2002 demonstram a representatividade do VT para o RS através de números como o Produto Interno Bruto, o qual somou um total de R\$ 4,10 bilhões e o PIB *per capita* atingindo R\$ 12.487,00 estando acima da média do Estado que foi de R\$ 10.045,00 destacando-se o município de Lajeado. Este município possui o maior índice de desenvolvimento humano (0.838%) estando em 85^o lugar no ranking nacional e 25^o lugar no estado do RS conforme relatório ONU 2004, demonstrando que a região cresce em qualidade de vida sendo destaque os índices da educação, saúde e renda segundo o ISMA (Índice Social Municipal Ampliado) elaborado pela Fundação de Economia e Estatística-RS (FEE), baseado em 04 indicadores: condições de domicílio e saneamento, renda, educação e saúde. O Vale do Taquari na área da educação, ocupa a 6^a colocação entre as regiões do Estado. Já na renda ocupa a 4^a posição e na saúde a 8^a no Estado conforme dados da Secretaria da Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul (2002).

A indústria é a principal atividade e a maior fonte de empregos da região (ver tabela 4), sendo que a indústria de alimentos tem grande representatividade na economia da região e do Estado destacando-se produtos industrializados como balas, frangos, leite e suínos.

Tabela 4: Número de Postos de Trabalho do VT-2002

Setor	Postos de Trabalho
Indústria	38.299
Serviço	18.623
Comércio	11.400
Total	68.322

Fonte: Ministério do Trabalho e emprego.

Dentre as 440 indústrias que atuam nos diversos setores da economia (Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS 2003), 278 empresas produzem alimentos (tabela 5) e estão classificadas por porte (nº de funcionários) sendo utilizada para este estudo, a mesma metodologia para classificar o porte das empresas, ou seja (nº de funcionários).

Tabela 5: Número de empresas alimentícias por porte - Vale do Taquari

Porte	Classificação por número de funcionários	Número de empresas
Micro	Até 19	228
Pequeno	De 20 a 99	33
Médio	De 100 a 499	11
Grande	500 ou mais	06
Total		278

Fonte: RAIS/TEM, 2003.

Dentre as 278 empresas alimentícias existentes no Vale do Taquari, apenas 19 exportaram no ano de 2005, sendo 3 empresas pequenas (16%), 11 empresas médias (63%) e 4 empresas grandes (21%), sendo que uma empresa média exportou em duas unidades.

Dentre todos os municípios da região, Lajeado se destaca por ter uma enorme quantidade de indústrias alimentícias (ver tabela 6), mas indústrias de outros segmentos também contribuem para o desenvolvimento da região como móveis sob medida, calçados, couros, pedras preciosas, máquinas e equipamentos.

Tabela 6: Os municípios do Vale do Taquari com empresas de alimentos

Município	Nº de estabelecimentos
Anta Gorda	6
Arroio do Meio	23
Arvorezinha	13
Bom Retiro do Sul	5
Canudos do Vale	1
Coqueiro Baixo	1
Cruzeiro do Sul	18
Dois Lajeados	2
Doutor Ricardo	4
Encantado	21
Estrela	22
Fazenda Vilanova	5
Ilópolis	10
Imigrante	2
Lajeado	60
Marques de Souza	8
Mato Leitão	10
Muçum	9
Nova Bréscia	2
Paverama	4
Poço das Antas	1
Progresso	2
Putinga	6
Relvado	1
Roca Sales	5
Santa Clara do Sul	9
Sério	1
Taquari	5
Teutônia	18
Travesseiro	1
Vespasiano Corrêa	1
Westfália	2
Total	278

Fonte: BRASIL - Ministério do Trabalho e Emprego, RAIS 2003

A indústria tem papel fundamental na economia da região, em especial as indústrias de transformação de alimentos. A tabela 7 mostra que a região tem vocação para produzir alimentos sendo destaque a fabricação de produtos destinados à padarias, confeitarias e pastelarias, produção de derivados do cacau e elaboração de chocolates bem como o abate e preparação de produtos de carne.

Tabela 7: Estabelecimentos do setor de alimentos na região do Vale do Taquari

Atividade	Nº de estabelecimentos
Abate de reses, preparação de produtos de carne	25
Abate de aves e outros pequenos animais e preparação de produtos de carne	9
Preparação de carne, banha e produtos de salsicharia não associados ao abate	10
Processamento, preservação e produção de conservas de frutas	2
Processamento, preservação e produção de conservas de legumes e outros vegetais	2
Produção de óleos vegetais em bruto	2
Preparação do leite	6
Fabricação de produtos lácteos	16
Fabricação de sorvetes	13
Beneficiamento de arroz e fabricação de produtos do arroz	1
Moagem do trigo e fabricação de derivados	4
Fabricação de farinha de milho e derivados	3
Fabricação de rações balanceadas para animais	5
Beneficiamento, moagem e preparação de outros produtos de origem vegetal	11
Fabricação de produtos de padaria, confeitaria e pastelaria	85
Fabricação de biscoitos e bolachas	14
Produção de derivados do cacau e elaboração de chocolates	10
Fabricação de massas alimentícias	8
Preparação de especiarias, molhos, temperos e condimentos	1
Preparação de produtos dietéticos, alimentos para crianças	1
Fabricação de outros produtos alimentícios	40
Fabricação, retificação, homogeneização e mistura de aguardente	4
Fabricação de malte, cervejas e chopes	2
Fabricação de refrigerantes e refrescos	4
Total	278

Em 2004, 25.188 pessoas trabalhavam nas indústrias do Vale do Taquari, representando para a região uma importante fonte de emprego, sendo que 9.841 pessoas estavam registradas nas empresas produtoras de alimentos (39,07%). Na tabela 8 pode-se observar quanto à distribuição por porte de empresa, que as empresas consideradas grandes, tem em seus quadros funcionais elevado número de trabalhadores nas indústrias de alimentos:

Tabela 8: Número de funcionários nas empresas alimentícias do Vale do Taquari

Porte da Empresa	Número de funcionários
Micro	273
Pequeno	1.076
Médio	2.314
Grande	6.178
Total	9.841

Fonte: Cadastro Empresarial SEBRAE - 2004.

Responsável pela geração de grande parte dos empregos, a indústria de transformação (tabela 9), permitiu o desenvolvimento da região em um pólo produtor de alimentos industrializados, responsável pela geração de grande parte dos empregos onde são abatidos 30% dos frangos e 15% dos suínos do estado, além de industrializar cerca de 50% do leite produzido no Rio Grande do Sul (CODEVAT, 1998).

Tabela 9: Principais indústrias de transformação – 2003

Tipos de Indústria/Produtos	Estabelecimentos	Postos de Trabalho
Produtos alimentícios e bebidas	278	9534
Móveis e Madeira	312	2451
Metal (máquinas e equipamentos)	119	2451
Total	685	14.436

Fonte: Brasil, Ministério do Trabalho e Emprego, 2003.

4.1 A INDÚSTRIA DE BALAS, DOCES E CHOCOLATES

A região do VT concentra muitas das empresas produtoras de balas, doces e chocolates do Estado. Com sede em Lajeado, além da Florestal Alimentos, também a Docile Alimentos, Monibel e Chocolates Dakas. A Haenssger, em Cruzeiro do Sul, e a Wallérius do Brasil, em Arroio do Meio.

Conforme dados colhidos em 2006 da Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB), em 2004 o faturamento do setor foi de R\$ 8 bilhões, sendo que R\$ 4,7 bilhões em chocolate, R\$ 2,5 bilhões em balas, confeitos e gomas de mascar e R\$ 836 milhões em amendoins. A figura 6 apresenta a produção mundial de chocolate, balas, confeitos e chicles no ano de 2004. O Brasil neste ano foi o quarto maior produtor mundial de chocolates, produzindo cerca de 423 mil toneladas do produto. Já a produção de balas, confeitos e chicles chegou a 509 mil toneladas, se tornando o segundo maior produtor mundial.

PRODUÇÃO MUNDIAL

2004

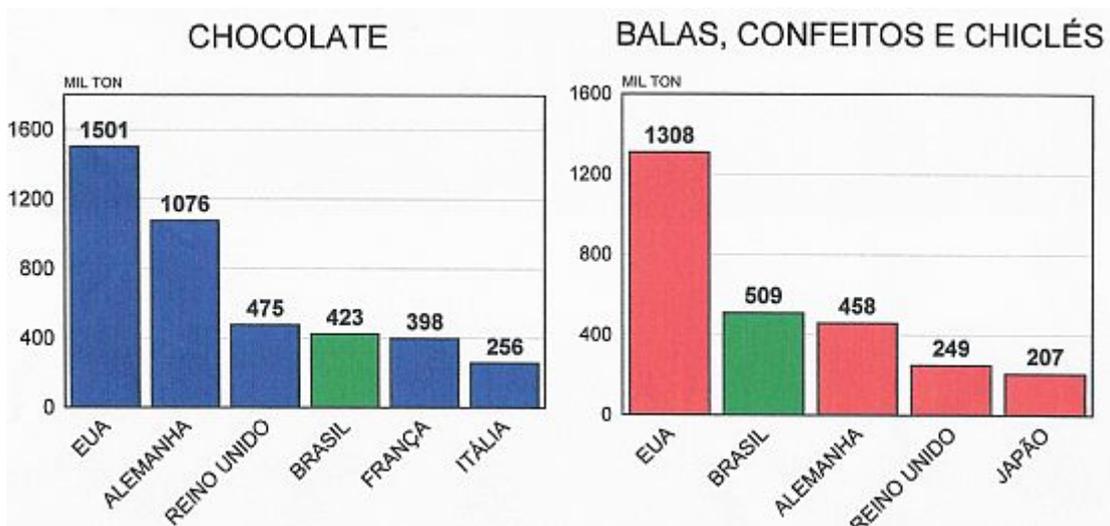


Figura 6: Produção mundial de chocolate, balas, confeitos e chicles

Fonte: ICA - STATISTICAL BULLETIM, 2005., apud ABICAB, 2006.

Os dados em um primeiro instante parecem bem animadores, porém o consumo per capita no Brasil (figura 7) está bem abaixo se comparado com países europeus. Enquanto que o Brasil consumiu cerca de 2,07 kg de chocolate por pessoa/ano, a Alemanha consumiu 11,1 kg pessoa/ano em 2004.

CONSUMO PER CAPITA

2004

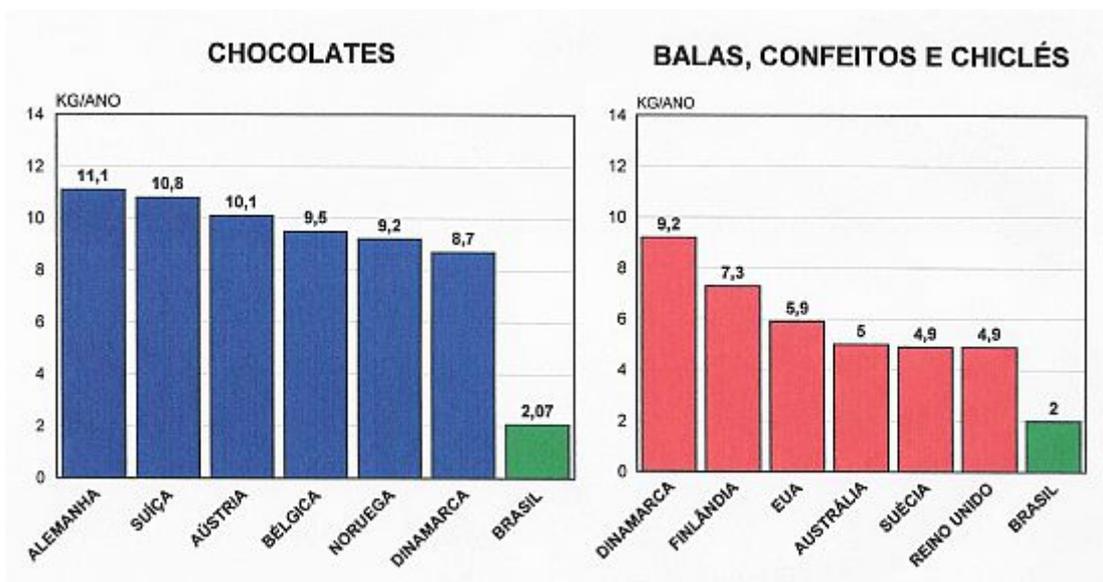


Figura 7: Consumo Per capita de Chocolates, Balas, Confeitos e Chiclés

Fonte: ICA - STATISTICAL BULLETIM, 2005, apud ABICAB, 2006.

Esta disparidade no consumo entre o Brasil e outros países vem de longa data. Em 1970 um grande estudo procurou descobrir porque o brasileiro consome tão pouco chocolate já que a qualidade do nosso produto era comparável à dos melhores do mundo. Talvez fosse o clima tropical, mas a Colômbia país situado na zona tórrida consumia 10 vezes mais que o Brasil. O poder aquisitivo também foi descartado pois também era comparável à este país. Até 1972 o chocolate era visto pelo consumidor brasileiro como guloseima, coisa para crianças e mulheres da classe A, mesmo assim em ocasiões especiais e ainda havia o preconceito de que “chocolate engorda”, “é quente”, “dá espinhas”, “ataca o fígado”, “dá alergia” além de

“estragar os dentes”. Esta pesquisa realizada pela ABICAB juntamente com o governo através da Comissão Executiva do Plano de Recuperação da Lavoura Cacaueira verificou que o produto era considerado supérfluo e dispensável e que as donas de casa se consideravam culpadas de má administração do orçamento doméstico se incorporassem às suas compras um produto com estes atrativos. Na tentativa então de mudar a percepção do consumidor, campanhas institucionais foram promovidas tentando criar um hábito de consumo. A campanha institucional do chocolate, realizada por 11 anos sem interrupção, nos principais meios de comunicação, estava baseada fundamentalmente nos aspectos, alimentícios, gustativos, energéticos e de preços, tendo como temas: *o mais gostoso do chocolate é ser alimento; chocolate anima a vida; coma chocolate; energia que dá água na boca; chocolate, energia para todo o dia; chocolate é energia que não pesa no seu bolso.*

Em 1973, no início da campanha, a produção nacional de chocolate era de 46 mil toneladas, já em 1983 aumentou 163% passando para 121 mil toneladas. Graças a este trabalho mesmo após o término da campanha, o crescimento do consumo se manteve graças à mudança de percepção do consumidor que passou a considerar o chocolate um alimento moderno, que repõe as energias gastas no dia-a-dia.

Na década de 1990 o setor de chocolates, balas, confeitos e chicles teve como aliado o Plano Real o qual deu um grande impulso para o desenvolvimento do setor, porém em um momento as vendas dentro do país se estabilizaram e as empresas a partir de 1998 optaram em direcionar parte de sua produção ao mercado externo. Uma parceria entre as empresas produtoras de balas e chocolates com a Agência Promotora de Exportações (APEX), resultou em importantes ações para impulsionar as exportações desse setor. A partir desse momento o país saltou de 50 países para os quais exportava para 144 em 2005.

Para o presidente da Abicab, as exportações do setor tem crescido a uma taxa de 20% ao ano nos últimos cinco anos (2000 a 2005), sendo que o panorama é muito propício para as exportações no país, pois os custos fixos são absorvidos pelo mercado interno e há matérias-primas em abundância, já que o Brasil é o 1º produtor mundial de cana de açúcar, e o 3º de glucose e a mão-de-obra é abundante. Em sua opinião, o parque industrial brasileiro está atualizado e sintonizado com o que há de mais moderno e o mercado interno se beneficia com as inovações, mas as

empresas estão próximas da capacidade plena de produção sendo necessário reequipar as indústrias o que representa grandes investimentos.

Frisa, também, que há fábricas planejadas para crescer, mas há receio em iniciar os projetos por causa do dólar e sua flutuação. Se as indústrias estão perto de sua capacidade produtiva máxima, terão de escolher entre o mercado externo e o interno, até aumentarem suas plantas, mas os riscos de perder as exportações são grandes, pois no exterior a interrupção de fornecimento é fatal.

A figura 8 apresenta os principais destinos das exportações de balas, confeitos, gomas de mascar e chocolates em 2005, sendo que cerca de 30% da produção de balas e 16% de chocolates são destinados ao mercado externo, gerando US\$ 288 milhões com uma venda de 206 mil toneladas. É possível verificar em percentuais os principais destinos, sendo que os 10 maiores compradores desses produtos são: Estados Unidos, África do Sul, Argentina, Paraguai, Bolívia, Chile, Canadá, México, Uruguai e Angola.

DESTINO DAS EXPORTAÇÕES BRASILEIRAS

Chocolates, Balas, Confeitos e Gomas de Mascar

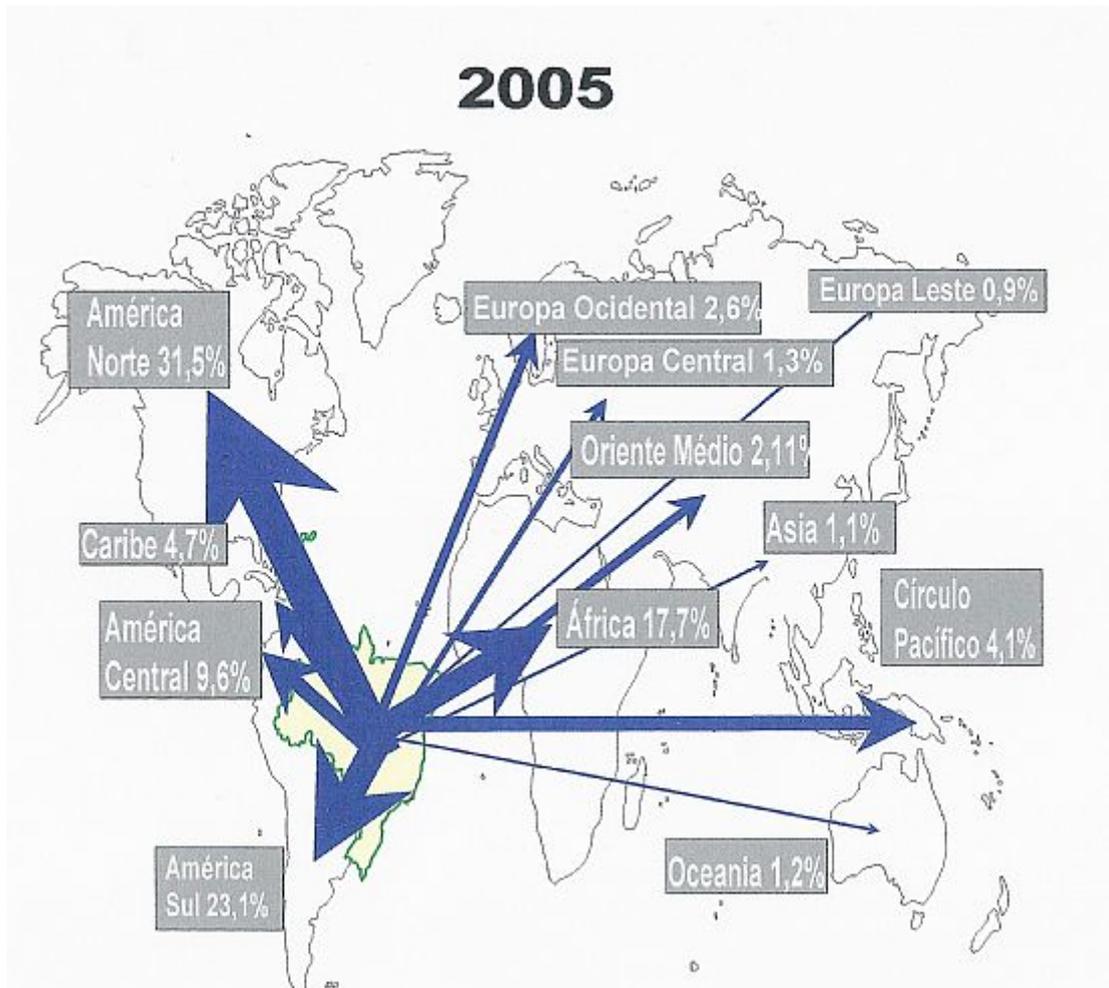


Figura 8: Destino das Exportações Brasileiras – Balas, confeitos e Gomas de Mascar

Fonte: ABICAB/SICAB/SECEX (2006)

Já o ano de 2006 começou com grandes problemas para os produtores de balas. O mercado externo que era a grande aposta do setor quando o dólar estava em alta, foi dificultada devido a valorização do Real em quase 25% nos últimos 12 meses, e do açúcar, que encareceu mais de 87% no mesmo período. As empresas enfrentam uma combinação perversa para manter as exportações já que o açúcar

representa entre 20% e 40% do custo de fabricação da bala. Podemos perceber uma queda no ritmo de produção e venda de balas, confeitos, chicles e chocolates tanto no mercado interno como no externo a partir do ano de 2005 (ver figura 9 e 10). Segundo a ABICAB, a redução no volume produzido, exportado e consumido não se restringe somente ao chocolate, mas também a balas, confeitos e chicles, as exportações encolheram, cerca de 5% em 2005 ou seja, de 154 mil toneladas para 146 mil toneladas. A produção de 509 mil toneladas em 2004 caiu para 484 mil toneladas em 2005 e o consumo no mercado interno também caiu de 361 mil toneladas para 343 mil toneladas. A demanda interna não absorve a produção e a concorrência interna está cada vez mais acirrada. As crianças, grandes consumidores destes produtos contam ainda com a pressão dos pais que defendem uma alimentação com menos açúcar e os produtos *ligh* não têm grande consumo.

Esta diminuição do ritmo de produção e consumo destes produtos é justificado principalmente devido à valorização excessiva do Real frente ao Dólar inibindo a exportação já que a moeda neste patamar não traz o retorno esperado ao exportador e o aumento exagerado do preço do açúcar encarece o custo de produção do produto.

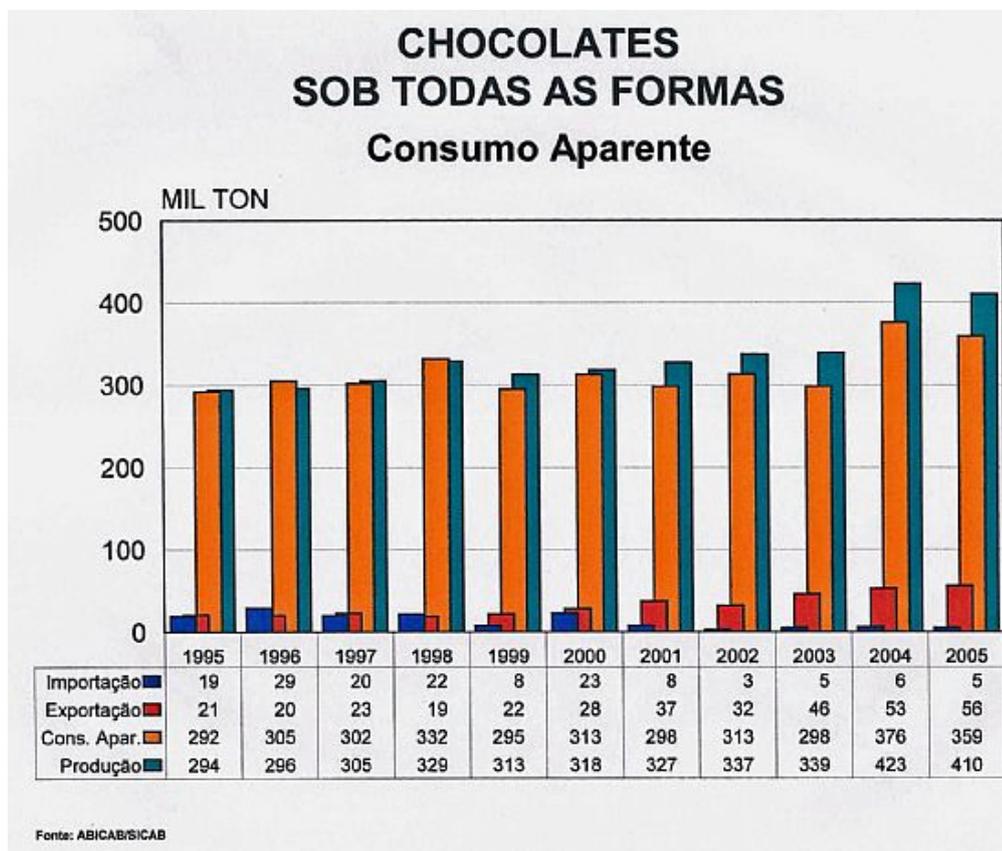


Figura 9: Consumo aparente de Chocolates

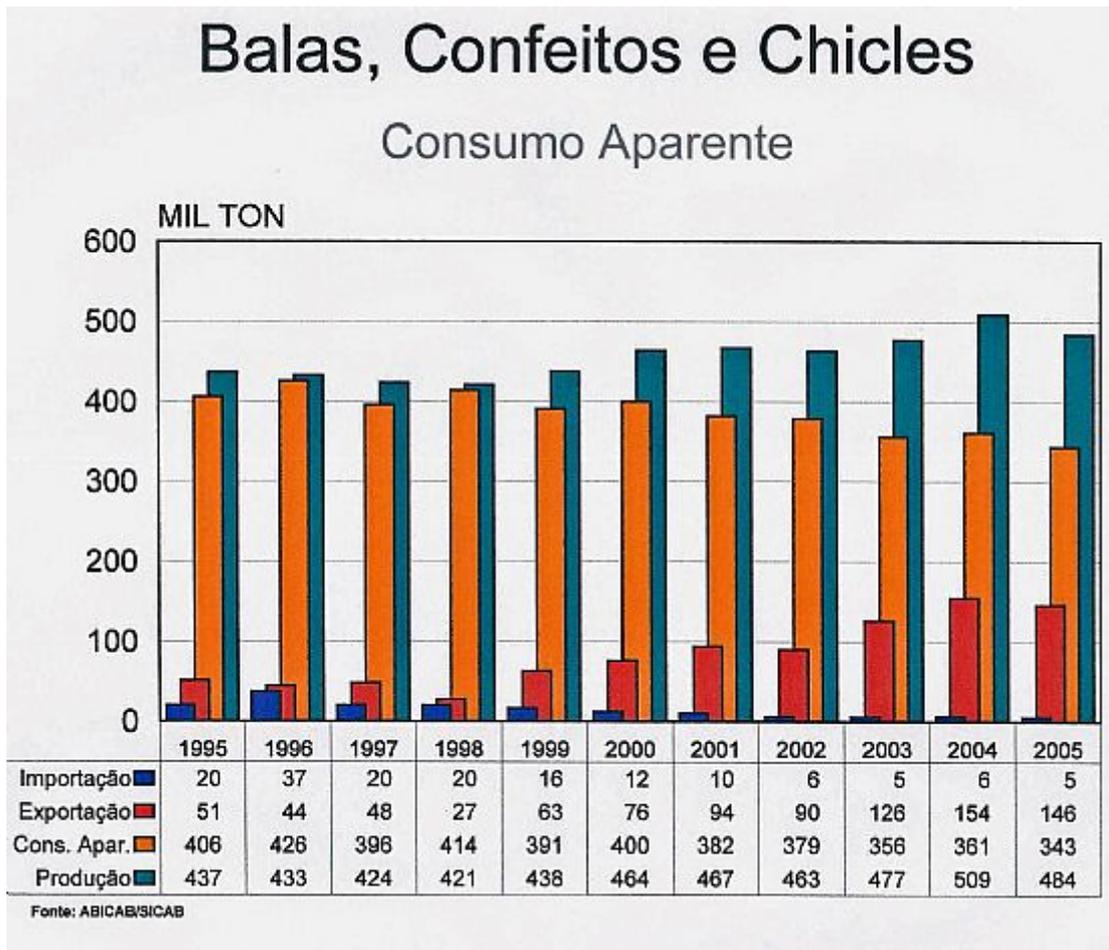


Figura 10: Consumo aparente de Balas, Confeitos e Chicletes

Empresas do setor passam por dificuldades conforme dados do Ministério da Fazenda. A tradicional Balas Juquinha de Santo André (SP), fundada em 1945 produz balas e pirulitos e muito conhecida do público infantil, exportava 50% de sua produção até 2004. Hoje trabalha apenas em um turno e teve o faturamento reduzido pela metade. Em 2005 a empresa não exportou obtendo uma receita de R\$ 6,5 milhões contra R\$ 10 milhões em 2004. A Riclan, de Rio Claro (SP), fundada na década de 40 viu seu lucro líquido cair de R\$ 10,8 milhões em 2004, para R\$ 776 mil em 2005. Produzindo marcas conhecidas do público como Freegells, Fruit All e TNT além de barras de cereais, chicletes e balas de goma exportava já há 30 anos até 2004 sendo que a quantidade comercializada representava 20% do total da receita da empresa. Já para o ano de 2006 a previsão é de exportar 5% da produção ou até parar. Linhas de produção estão paradas e funcionários foram demitidos. O

pensamento agora é de agregar valor aos produtos com qualidade e novos sabores. Também a Dori Alimentos, de Marília (SP) que em 2004 exportou 25% de sua produção, reduzirá as exportações para 15% mantendo este percentual principalmente para não perder clientes conquistados em 12 anos de trabalho, mesmo assim prevê crescer 8% devendo atingir uma receita de R\$ 285 milhões. A Simas Industrial, do Rio Grande do Norte que possui marcas populares no Norte e Nordeste optou por manter as exportações equivalente a 30% da receita também para não perder clientes conquistados nos últimos 25 anos, porém fechou no vermelho devendo investir em novos produtos e embalagens para tentar amenizar a situação. Neste cenário, as companhias estão procurando maneiras de reverter a situação, aumentando o ritmo dos lançamentos. A Florestal Alimentos por exemplo está confiante na retomada do mercado interno. Com um faturamento de R\$ 190 milhões em 2005 projeta crescer entre 7% e 10%, para isso investe em lançamentos, cerca de um por mês, conforme afirma o Sr. Verno Arend “estamos investindo em lançamentos, pois os consumidores são muito curiosos e gostam de novidades”.

Com base nestas informações percebe-se a importância em se planejar e ter uma estratégia de produção robusta que realmente traga vantagem competitiva em produção e operações. Para algumas empresas parece realmente que a estratégia não funciona de acordo, porém a mudança de comportamento do consumidor, o mercado, as inovações fazem com que a estratégia tenha que ser adaptada rapidamente aos novos moldes. Para algumas empresas as decisões estratégicas foram tomadas com certo atraso ou realmente essas decisões foram erradas.

4.2 A INDÚSTRIA DE CARNES DE SUÍNOS E FRANGOS

A industrialização de alimentos, principalmente carnes é uma atividade tradicional tanto no Vale do Taquari como em praticamente todo o Rio Grande do Sul, sendo um dos principais produtos exportados.

Dados da Secretaria da Coordenação e Planejamento do Estado do Rio Grande do Sul – SCP, demonstram que, em 2003, o RS possuía 127 municípios com rebanho superior a 10.000 cabeças de suínos, destacando-se os municípios de Santa Rosa com 68.983 cabeças, Itaqui com 65.443 e Serafina Corrêa com 54.020 cabeças. Em 2005, a carne suína contribuiu com 2,24% do total exportado pelo

estado do RS, sendo que entre 1996 a 2003 a carne suína exportada pelo estado do RS respondeu por 26,3% das exportações brasileiras do setor, crescendo 260%. Neste período o Vale do Taquari possuía 12,7% do rebanho de suínos do estado.

Outros estados também produzem e comercializam carnes e seus subprodutos vendendo tanto no mercado interno como no externo. A tabela 10 apresenta os estados que mais produzem carne suína no país, estando o RS em segundo lugar no ranking nacional dos produtores de carne suína com um total de 459,08 mil toneladas produzidas em 2005.

Tabela 10: Produção de Carne Suína por estado – 2005 (em mil toneladas)

ESTADOS	2002	2003	2004	2005
RS	461,7	446,8	431,04	459,08
SC	687,9	640,6	630,20	658,38
PR	497,3	461,3	427,96	441,19
SP	206,4	196,7	190,73	190,99
MG	318,1	263,8	252,51	284,15
MS	90,0	94,4	93,14	93,58
MT	130,9	134,1	134,31	145,85
GO	118,6	130,0	135,96	152,70
OUTROS	361,2	329,5	324,10	281,98
BRASIL	2872,0	2697,2	2620,0	2707,9

Fonte: Abipecs, SIPS. Sindicarne - PR, Sindicarne - SC, Abcs, Embrapa.

Conforme a Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (ABIPECS), a oferta equilibrada com a demanda em 2005, manteve os preços firmes em todos os segmentos do mercado. Esta conjugação de preço firme recebido pelos produtores e uma menor pressão nos custos, reduziu a ociosidade tanto no campo como na indústria, estimulando reformas das instalações e novos investimentos. O aumento da produtividade também contribuiu para a previsão de crescimento da oferta de carne suína em 2006, sendo que a capacidade instalada de produção de carne suína no Brasil é de 3,0 milhões de toneladas/ano, estando em quarto lugar no ranking mundial de produção de carne suína conforme tabela 11.

Tabela 11: Produção Mundial de Carne Suína

PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE SUÍNA
(Mil t - em equivalente-carcaça)

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
China	38.837	38.907	40.314	41.845	43.266	45.186	47.210	48.500	50.000
União Européia ¹	17.777	18.144	17.649	17.645	17.845	17.921	21.614	21.550	21.660
Estados Unidos	8.623	8.758	8.597	8.691	8.929	9.056	9.312	9.435	9.590
Brasil	2.400	2.400	2.600	2.637	2.798	3.059	2.950	3.140	3.230
CIS (12)	2.727	2.711	2.815	2.702	2.801	2.954	2.864	2.853	2.990
Vietnã	1.228	1.318	1.409	1.515	1.654	1.800	2.012	2.200	2.300
Polónia ²	2.026	2.043	1.923	1.849	2.023	2.209	2.100	2.040	2.000
Canadá	1.392	1.566	1.640	1.731	1.858	1.882	1.936	1.960	1.990
Japão	1.291	1.277	1.256	1.232	1.246	1.274	1.285	1.260	1.230
México	961	994	1.030	1.058	1.070	1.035	1.058	1.080	1.110
Outros	11.162	11.152	10.850	11.152	11.828	12.045	8.576	8.686	8.890
Total	88.424	89.270	90.083	92.057	95.318	98.421	100.917	102.704	104.990

Fonte: FAO / Abipecs

* Estimado ** Previsão

1 Até 2003, 15 membros; a partir de 2004, 25 membros.

2 A partir de 2004, incluído na União Européia

A indústria brasileira produtora de carne tanto suína como de frango vem enfrentando dificuldades como o embargo de carne por países importadores, principalmente pela Rússia, devido a febre aftosa na região centro-oeste; a greve dos médicos veterinários da inspeção federal; a greve da receita federal nos portos e a redução do consumo nos países importadores em função do aumento dos focos da gripe aviária na Ásia e Europa.

Mesmo com tais adversidades, resultados preliminares conforme a figura 11 demonstram que o Brasil é o terceiro maior produtor mundial de carne de frango com uma produção de 9.200 mil toneladas em 2005, havendo previsão de crescimento na produção deste tipo de carne em 2006 para 9.700 mil toneladas.

PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE DE FRANGO PRINCIPAIS PAÍSES (1999 - 2006**) Mil toneladas						
ANO	EUA	CHINA	BRASIL	UE	MÉXICO	MUNDO
1999	13.367	8.550	5.526	6.614	1.784	47.554
2000	13.703	9.269	5.977	7.606	1.936	50.097
2001	14.033	9.278	6.736	7.883	2.067	52.303
2002	14.467	9.558	7.517	7.788	2.157	54.155
2003	14.696	9.898	7.843	7.512	2.290	54.282
2004	15.286	9.998	8.494	7.627	2.389	55.952
2005*	15.870	10.200	9.200	7.625	2.510	58.721
2006**	16.233	10.350	9.700	7.540	2.635	60.901
Fonte: USDA / ABEF			* Preliminar ** Previsão			

Figura 11: Produção Mundial de Carne de Frango

Conforme dados da ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos, praticamente 1/3 de toda carne de frango produzida no Brasil em 2005 foi destinada ao mercado externo. A figura 12 apresenta a produção brasileira de carne de frango sendo possível observar os destinos do produto tanto para o mercado interno como para o externo.

PRODUÇÃO BRASILEIRA DE CARNE DE FRANGO (ton)			
Ano	Mercado Interno	Exportação	Total
1989	1.811.396	243.891	2.055.287
1990	1.968.069	299.218	2.267.358
1991	2.200.211	321.700	2.521.911
1992	2.350.567	371.719	2.726.992
1993	2.709.500	433.498	3.142.998
1994	2.929.997	481.029	3.411.026
1995	3.616.705	428.988	4.050.449
1996	3.482.767	568.795	4.051.561
1997	3.811.569	649.357	4.460.925
1998	4.262.231	612.477	4.874.708
1999	4.755.492	770.551	5.526.044
2000	5.069.777	906.746	5.976.523
2001	5.486.408	1.249.288	6.735.696
2002	5.917.000	1.599.923	7.516.923
2003	5.920.908	1.922.042	7.842.950
2004	6.069.334	2.424.520	8.493.854
2005	6.535.185	2.761.966	9.297.151

ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos
Obs.: Não estão computadas as exportações de produtos industrializados

Figura 12: Produção Brasileira de Carne de Frango (toneladas)

A produção de carne de frango e/ou pedaços e miudezas são destaque na participação das exportações do estado, sendo responsável por 7,71% das exportações do estado do RS em 2005. Neste mesmo ano o RS foi considerado o terceiro maior produtor brasileiro deste produto, responsável por 14,76% da produção brasileira conforme figura 13.

PRODUÇÃO BRASILEIRA POR ESTADO - 2005		
Estados	Cabeças Abatidas com SIF	Participação (%)
Paraná	1.010.640.211	22,83
Santa Catarina	741.940.758	16,76
Rio Grande do Sul	653.433.603	14,76
São Paulo	638.623.463	14,43
Minas Gerais	270.909.318	6,12
Goiás	172.657.578	3,90
Mato Grosso do Sul	122.789.423	2,77
Mato Grosso	67.543.163	1,53
Distrito Federal	60.910.323	1,38
Bahia	44.862.466	1,01
Pernambuco	44.051.685	1,00
Subtotal	3.828.361.991	86,49
Outros com SIF	38.431.715	0,87
Total com SIF	3.866.793.706	87,36
Sem SIF	559.940.288	12,64
Total Geral	4.426.733.994	100

Figura 13: Produção brasileira de carne de frango por estado – 2005

Fonte: ABEF - Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (2006)

5 RESULTADOS

Duas empresas de grande porte produtoras e exportadoras de alimentos do Vale do Taquari – RS, participaram da pesquisa.

A seguir serão descritas as principais características das empresas Florestal Alimentos S/A e Avipal S/A Avicultura e Agropecuária, sua história para chegar ao mercado externo e como estas valorizam os critérios competitivos e suas categorias de decisão.

5.1 O GRUPO FLORESTAL ALIMENTOS S/A

Instalada em uma área de 60 mil m², no município de Lajeado-RS, a FLORESTAL ALIMENTOS S/A, é atualmente uma das maiores indústrias de balas e líder na produção e comercialização de pirulitos planos no país. Conta atualmente com mais de 4,5 mil clientes no Brasil, e exporta seus produtos para 70 países em cinco continentes obtendo um faturamento de R\$ 190 milhões no ano de 2005, divididos da seguinte maneira (ver figura 14):

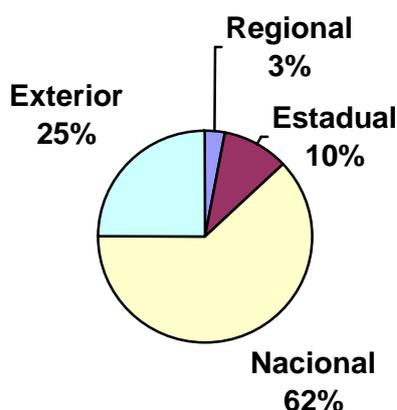


Figura 14: Faturamento Florestal Alimentos em 2005

Com capital totalmente nacional, a empresa investiu nos últimos anos em máquinas e equipamentos de alta tecnologia atingindo atualmente uma capacidade produtiva diária de 210 toneladas de balas e pirulitos, 60 mil latas de balas diet e 3,5 toneladas de gomas de mascar.

Em 2002, duas importantes ações de reposicionamento estratégico deram à empresa um novo impulso aos seus negócios: o início da produção de gomas de mascar sem açúcar, visando atingir um público diferenciado e a entrada no mercado de chocolates com a aquisição em setembro de 2002 da empresa Neugebauer, tradicional fabricante de chocolates de Porto Alegre, com mais de cem anos de história. Para contemplar a abrangência das novas linhas de produção, sua razão social passa de Balas Florestal para Florestal Alimentos S/A. No mesmo ano adquire o complexo industrial dos Estofados Conforto em Lajeado. Já em 2004, adquire a indústria de balas Boavistense, de Erechim-RS e passa a ser a segunda maior empresa do setor no Brasil. Esta empresa com 48 anos de existência, exporta para 40 países possuindo uma capacidade instalada de aproximadamente 2,2 milhões de quilos distribuídos em linhas de balas duras, mastigáveis, caramelos recheados, pirulitos e gomas de mascar.

A Florestal Alimentos já no ano de 1995 passou a integrar o Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade, sendo que no mesmo ano foi iniciado um programa de Gestão pela Qualidade Total tendo sido contratado uma consultoria externa para auxiliar na condução da implementação deste programa bem como da norma ISO 9000. No ano de 1996 houve a implementação do Sistema da Qualidade conforme requisitos da Norma ISO 9002: revisão 1994. Já em Setembro de 2002 recebe a certificação NBR ISO 14001:1996 e em 2004 obtém a re-certificação NBR ISO 14001:2004. Vários prêmios a Florestal Alimentos têm obtido e dentre eles podemos destacar pelo quarto ano consecutivo pela revista EXAME: “uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil”, pela revista VOCÊ S/A segundo ano consecutivo: “uma das melhores empresas para se trabalhar na América Latina”, pelo quarto ano consecutivo obtém o certificado de Responsabilidade Social pela Assembléia Legislativa/RS.

5.2 O GRUPO AVIPAL S/A AVICULTURA E AGROPECUÁRIA

O grupo Avipal atualmente é uma das principais indústrias de alimentos do país, com faturamento de US\$ 767,8 milhões ficando em 139ª posição no ranking das maiores empresas brasileiras por vendas e 19ª posição no *ranking* das maiores empresas da região sul do país no ano de 2005 conforme a Revista Exame Maiores e Melhores. Atuando nos segmentos de proteína animal e vegetal, através das divisões: carnes (frango e suínos), lácteos e grãos. No ano de 2005 cerca de 2,36% do total exportado pelo estado do Rio Grande do Sul coube ao desempenho da empresa (SECEX), ficando em sétima colocação no *ranking* das empresas exportadoras.

Fundada em Porto Alegre-RS no ano de 1959, inicialmente a Avipal era voltada para a produção de carne de frango.

Conta atualmente com 10.254 colaboradores, alocados principalmente em seus complexos industriais, unidades e centros de distribuição, localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná.

No segmento de carnes, a Avipal está entre as 3 maiores produtoras de capital privado nacional, atuando tanto no mercado interno quanto externo, abatendo mais de 200 milhões de aves e mais de 600 mil suínos/ano.

A Suinocultura no grupo Avipal, teve início no ano de 1996, após a conclusão da unidade fabril situada na cidade de Lajeado (RS). Processando cerca de 4.700 toneladas mensais, compete entre os 8 maiores frigoríficos do país. A tabela 12 apresenta o *ranking* brasileiro de abate de suínos nos anos de 2004 e 2005. Pode-se verificar um crescimento do volume abatido na ordem de 74,78%, entre 2004 a 2005. Porém, a participação da Avipal sobre o total abatido no Brasil foi de apenas 1,99%.

Tabela 12: *Ranking* brasileiro de Abate – Suínos

RANKING DE ABATE 2004 E 2005

Cabeças

EMPRESAS	2004 (a)	2005 (b)	VAR% b/a	PAR% 2005
01 - SADIA	3.523.559	3.822.529	8,48	12,18
02 - PERDIGÃO	3.183.231	3.560.954	11,87	11,35
03 - AURORA	2.255.326	2.293.262	1,68	7,31
04 - SEARA	1.501.151	1.552.400	3,41	4,95
05 - RIOSULENSE	1.100.693	1.278.389	16,14	4,07
06 - FRANGOSUL	662.384	761.417	14,95	2,43
07 - FRIG. RAJÁ	790.782	721.778	-8,73	2,30
08 - AVIPAL	356.918	623.835	74,78	1,99
09 - ALIBEM	558.483	602.389	7,86	1,92
10 - INTERCOOP	334.035	464.430	39,04	1,48
11 - PIF PAF	390.329	462.955	18,61	1,48
12 - SUDCOOP	341.727	375.675	9,93	1,20
13 - FRIG. MABELLA	293.943	363.982	23,83	1,16
14 - COSUEL	267.111	240.005	-10,15	0,76
15 - SAUDALI	190.034	201.957	6,27	0,64
16 - COTREL	285.286	197.676	-30,71	0,63
17 - PALMALI	187.238	194.682	3,98	0,62
18 - COOPAVELI	207.652	183.845	-11,46	0,59
19 - UNIBON/FRIG. ROMANI	136.901	170.544	24,57	0,54
20 - COTRIGO	157.195	161.864	2,97	0,52
21 - CORTIJUÍ	143.916	161.211	12,02	0,51
22 - AGROAVÍCOLA RIZZI	95.600	143.500	50,10	0,46
23 - HIPERCARNES	90.000	126.607	40,67	0,40
24 - INDEPENDÊNCIA	5.750	124.592	2.066,82	0,40
25 - PORCOBELLO	24.184	91.410	277,98	0,29
26 - PERSA	66.676	67.579	1,35	0,22
27 - SAGRINGO	35.707	39.883	11,70	0,13
28 - CASTILHENSE	206.148	0		
29 - GUARUPAL	30.166	0		
TOTAL ASSOCIADOS	17.456.730	19.009.595	8,90	60,59
OUTROS ABATES SIF	3.177.324	3.364.145	5,88	10,72
TOTAL ABATES SIF	20.634.054	22.374.104	8,43	71,31
ABATE SIE E SIM	12.555.149	8.999.595	-28,32	28,69
ABATE TOTAL	30.011.879	31.373.699	4,54	92,00
AUTO-CONSUMO	2.987.028	2.728.148	-8,67	8,00
PRODUÇÃO	33.189.203	34.101.847	2,75	100,00

Fonte: ABIPECS

A tabela 13 apresenta as unidades de produção do grupo bem como o volume por estas produzido tanto de frangos como de suínos.

Tabela 13: Unidades de Produção e Volumes Produzidos – Segmento Carnes

Abatedouros - Local	Volume de Produção Frangos/dia	Volume de Produção Suínos/dia
Lajeado-RS	280.000	2.000
Dourados-MS	150.000	-
São Gonçalo dos Campos- BA	150.000	-
Porto Alegre-RS	130.000	-
Total	710.000	2.000

Fonte: Avipal S/A Avicultura e Agropecuária

No segmento de lácteos, atua com as marcas Elegê, Santa Rosa, Dobon e EL Vaquero, é a maior empresa produtora de leite Longa Vida das Américas, com um processamento aproximado de um bilhão de litros de leite por ano, tendo como participação no mercado um percentual superior à soma do 2º e 3º colocados no ranking nacional. A estratégia do Grupo Avipal para o segmento *leite* parte da visão de que o Brasil deverá se tornar um dos maiores produtores mundiais de leite dentro dos próximos cinco anos.

No segmento de grãos, a Avipal juntamente com sua empresa controlada Granóleo, atua na industrialização e comercialização de soja e seus derivados e no comércio de milho, movimentando a cada ano, um volume de mais de um milhão e duzentas mil toneladas de grãos. Através de suas duas plantas situadas na cidade de Estrela (RS), tem uma capacidade diária de esmagamento de soja de 2.300 toneladas.

O grupo Avipal atua também na fabricação de rações (tabela 14), possuindo 4 fábricas situadas em Porto Alegre (RS), Arroio do Meio (RS), Dourados (MS), e Feira de Santana (BA), todas fábricas automatizadas possuindo equipamentos de alta tecnologia para o processamento de rações.

Tabela 14: Unidades de Produção e Volumes Produzidos – Rações

Fábricas – Local	Volume de Produção Toneladas/mês
Arroio do Meio-RS	40.000
Feira de Santana-BA	30.000
Dourados-MS	17.000
Porto Alegre-RS	15.000
Total	102.000

Fonte: Avipal S/A Avicultura e Agropecuária

Além de comercializar seus produtos no mercado interno sua maior fonte de faturamento 65% (figura 15), a Avipal também exportou em torno de 35% (principalmente carnes), no ano de 2005, tendo como principais mercados o Oriente Médio, o Leste Europeu, Rússia, América Central, Europa, Japão e países do Continente Africano.

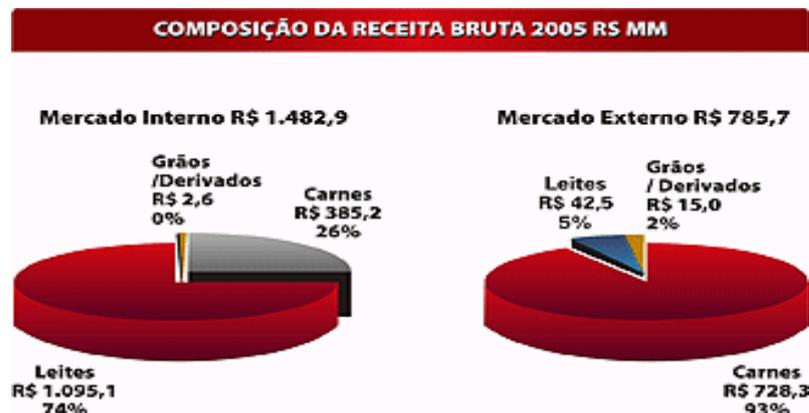


Figura 15: Receita Bruta Avipal nos mercados interno e externo em 2005

Fonte: Avipal S/A Avicultura e Agropecuária

É possível perceber de forma clara que a empresa dedica esforços para a produção e venda de produtos lácteos para o mercado interno e de carnes para o mercado externo conforme as figuras 16 e 17.

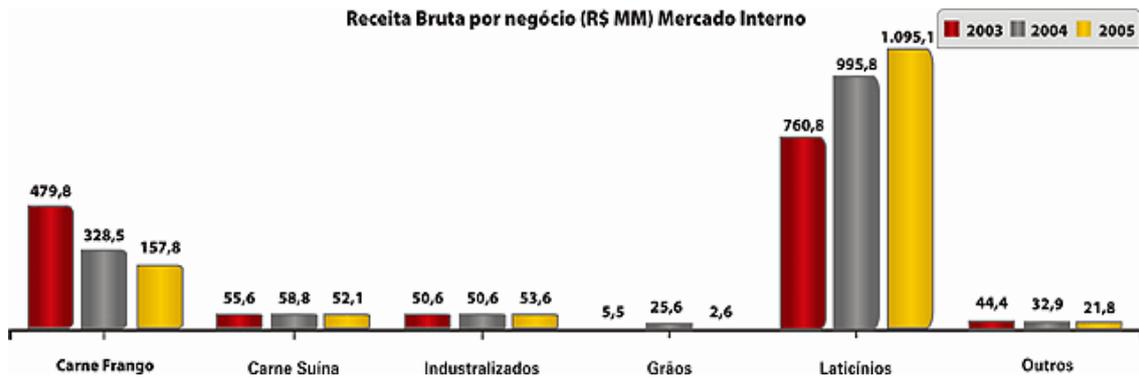


Figura 16: Receita Bruta Avipal Mercado Interno

Fonte: Avipal S/A Avicultura e Agropecuária

Em 2005 a receita bruta no segmento de lácteos foi de 74% para o mercado interno, enquanto que para o externo foi de 5%. O segmento de carnes contribuiu com 26% da receita bruta no mercado interno, enquanto que para o externo a contribuição é muito superior chegando a 93% da receita bruta do grupo.

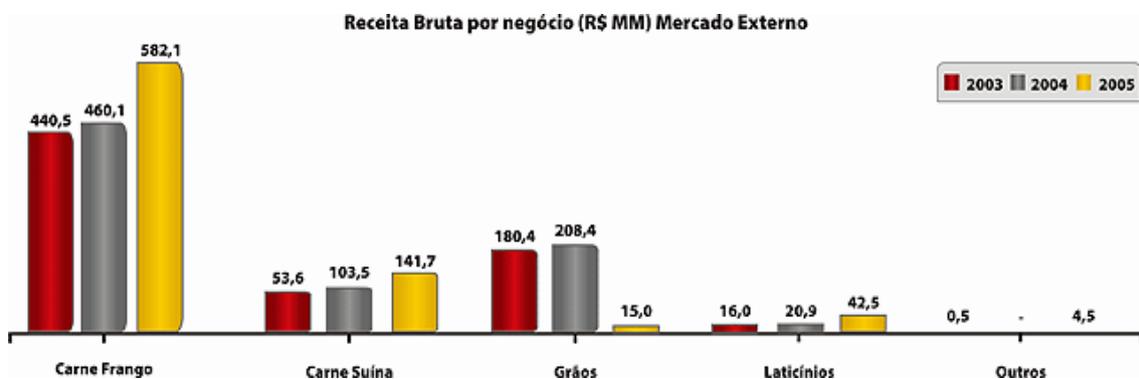


Figura 17: Receita Bruta Avipal Mercado Externo

Fonte: Avipal S/A Avicultura e Agropecuária

5.3 ESTÁGIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Neste capítulo apresentamos o histórico de crescimento das empresas pesquisadas, os motivos que as levaram a negociar no mercado externo, bem como a forma de inserção no mercado externo.

5.3.1 ESTÁGIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO FLORESTAL ALIMENTOS S/A

Poucas organizações começam como multinacionais, geralmente elas passam por vários estágios de internacionalização. Foi exatamente o que aconteceu com a Florestal Alimentos. A empresa começou pequena em 1936 na garagem da casa de seu fundador o Sr. Natalício Heineck, produzindo pequena quantidade de balas cristalizadas ou açucaradas. A massa era cozida em tachos abertos, esfriada e passava em uma máquina para ser moldada e após embaladas em pacotes ou em latas. Na época não existia embalagem individual para cada bala. O processo era totalmente manual. O próprio Natalício visitava os armazéns e anotava os pedidos. Com a ajuda de sua mulher a Sra. Irena Heinek produziam as balas e a entrega era realizada de bicicleta na cidade de Lajeado. Em 1941, com o aumento das vendas o espaço da pequena garagem foi insuficiente para atender a tantos pedidos obrigando o casal a transferir a sede da empresa para o bairro Florestal, dando origem ao nome de seus produtos. Sete anos mais tarde a entrada de um sócio fez com que a empresa alterasse sua razão social para Heineck, Ewald e Cia. Ltda. Nesta época as entregas eram realizadas em uma caminhonete. Pouco tempo depois veículos de terceiros eram locados para fazer a entrega da produção que neste momento alcançava cerca de 300 quilos ao dia. Em 1969, são adquiridos os primeiros equipamentos mecânicos para atender a expansão do mercado interno.

Em 1974, ocorre a primeira exportação para o Paraguai, neste momento a empresa se insere no primeiro estágio para a internacionalização Korth (1985). Nesta fase a empresa aceita pedidos esporádicos sem um esforço sério de vendas por sua parte. Também não tinha a seu dispor um departamento especializado que atendesse às exportações, assim terceiros agiam como intermediários. Em 1978, transfere suas atividades para um novo parque industrial tendo novas composições acionárias em 1982 e 1994 determinando o crescimento da empresa tanto no mercado interno quanto externo. A entrada no segundo estágio para a internacionalização é caracterizada por altos investimentos em tecnologia e recursos humanos, agentes e corretores continuam a ser utilizados como terceiros em alguns países, não mantém funcionários no exterior, as viagens são constantes, é criado um departamento específico para atender as exportações resultando na conquista de novos mercados, prêmios e certificações demonstrando que a empresa evoluiu a

um novo patamar de qualidade e representatividade atingindo 25% de seu faturamento em vendas ao mercado externo no ano de 2005.

5.3.2 ESTÁGIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO AVIPAL S/A

A Avipal foi criada no ano de 1959 em Porto Alegre – RS inicialmente para atender ao mercado interno. Na década de 70 tem início a expansão de suas atividades tendo alterado sua razão social em 1973 para Avipal S/A – Indústria, Comércio, Avicultura e Agropecuária. Em, 1974 adquiriu o complexo avícola da Coopave – Cooperativa Avícola Vale do Taquari Ltda, composto de abatedouro de frangos em Lajeado – RS, fábrica de rações em Arroio do Meio – RS, e três granjas. Em 1975 a empresa já operava nove granjas destinadas à criação de frangos de postura, produção de matrizes e frangos de corte. Em 1976 fundou a Granóleo, empresa responsável por produzir e comercializar óleo vegetal, sendo acionista majoritária. Incorporou o frigorífico Porto - Alegrense Ltda em 1985, e em 1986 constituiu subsidiárias, a Avipal S/A – Construtora e Incorporadora (empresa do ramo da construção civil), e a Avipal S/A – Alimentos voltada à atuação no segmento de suínos. Alterou sua razão social em 1989 para Avipal S/A – Avicultura e Agropecuária. Em 1991, insere-se no primeiro estágio para a internacionalização Korth (1985), em sociedade com a Granóleo, constituiu a Avigran Comércio Exterior e Participações Ltda, com o objetivo de atuar no comércio internacional. Em 1995 adquiriu o complexo industrial da Cooperativa Agropecuária e Industrial Ltda – COOAGRI, em Dourados – MS. Em 1996 adquiriu 80,74% da participação acionária da Elegê Alimentos S/A (ex Laticínios CCGI S/A), uma das maiores indústrias de leite e derivados do RS. Em 1997, adquiriu mais 18,61% da participação acionária da Elegê Alimentos S/A, totalizando 99,65%. No mesmo ano investiu na subsidiária Avipal Nordeste S/A, complexo industrial de proteína animal visando o abastecimento das regiões norte e nordeste. O ano de 2002 é marcado por grandes investimentos: constituiu a Avipal Centro - Oeste S/A, com sede em Mato Grosso do Sul, um complexo industrial para a industrialização e comercialização de leite e seus derivados; arrendou a fábrica de rações da Companhia Minuano de Alimentos de Arroio do Meio – RS; incorporou a empresa Avigran Comércio Exterior e Participações e iniciou as operações do abatedouro Avipal Nordeste S/A. Em 2004 cancelou o contrato de arrendamento da fábrica de rações da Companhia Minuano

de Alimentos e incorporou a empresa Elegê Alimentos S/A. Em 2005 obteve a certificação para exportar carne de frango ao Mercado Comum Europeu; conquistou a liderança em market - share em leite UHT na Grande São Paulo; inaugurou uma nova unidade de embutidos na Bahia e expandiu a linha de produção da unidade de Lajeado – RS. A Avipal enquadra-se no segundo estágio para a internacionalização segundo Korth (1985), possuindo um departamento de exportação, também utiliza-se de intermediários. A exportação é o meio mais utilizado para a inserção de seus produtos no mercado externo, e os negócios no estrangeiro tem uma participação expressiva na composição da receita bruta do grupo, chegando a 35% em 2005.

5.4 CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Os critérios competitivos aqui estudados, conforme descritos na seção 2.3, foram pesquisados entre as empresas, objetivando identificar quais deles são mais valorizados por estas. Cada critério competitivo foi comparado tanto para produtos vendidos no mercado interno, como para aqueles destinados a exportação visando determinar possíveis diferenças. Ao respondente foi pedido que identificasse qual dos critérios competitivos é o mais importante na visão da empresa tanto para produtos voltados ao mercado interno como para aqueles voltados ao mercado externo (anexo B). Nas figuras 16 e 17 são apresentados todos os resultados.

5.4.1 CRITÉRIOS COMPETITIVOS VALORIZADOS PELA FLORESTAL ALIMENTOS

Percebe-se diferenças no grau de importância dado pela empresa para os critérios competitivos para produtos voltados ao mercado interno como para aqueles voltados ao mercado externo (figura 18).

Mercado	Custo	Qualidade	Flexibilidade	Desempenho de Entrega	Inovação
Interno	2	3	5	4	1
Externo	1	3	4	2	5

Figura 18: Critérios competitivos valorizado pela Florestal Alimentos para produtos voltados ao mercado interno e externo (1 mais valorizado; 5 menos valorizado)

A seguir serão analisados os cinco critérios competitivos em estudo (custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade), conforme as respostas obtidas bem como o motivo que leva a empresa a valorizar cada critério desta maneira.

- Critério Competitivo Custo

A empresa Florestal Alimentos S/A percebe este critério como sendo o segundo mais valorizado pelo mercado interno e o primeiro mais valorizado pelo mercado externo. Referente ao custo das matérias-primas, foram citadas duas de maior importância: açúcar e embalagens, sendo que o açúcar é o custo de maior incidência no preço final de todos os produtos da empresa, porém conforme avaliação do gerente industrial da empresa este não prejudica seu desempenho frente aos concorrentes, pois todos que se utilizam desta matéria-prima tem custos similares. Já as embalagens tem sido valorizadas pelo mercado externo. As principais diferenças para os modelos nacionais estão relacionadas quanto ao formato e tamanho das embalagens destinadas ao mercado externo. Quanto ao custo da mão-de-obra o próprio presidente da ABICAB – Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados comenta que os custos fixos são absorvidos pelo mercado interno. O custo de transporte de maior incidência no preço final do produto refere-se aquele destinado ao mercado externo, principalmente aos países distantes os quais necessitam de transporte marítimo.

A redução dos custos por parte da Florestal Alimentos se dá através de ações como a automação de processos e máquinas visando a redução do custo de mão-de-obra, redução de produto “não conforme”, melhorando e garantindo a qualidade do produto, usando novas tecnologias na fabricação e formulação dos produtos, desenvolvendo, alterando ou substituindo matérias-primas em parceria com fornecedores.

- Critério Competitivo Qualidade

O critério competitivo qualidade foi o terceiro mais valorizado pela empresa Florestal Alimentos tanto para o mercado interno como para o externo. Nota-se que este critério está diretamente ligado à estratégia da empresa em diferenciar-se dos

demais concorrentes através de produtos com qualidade superior. O conceito qualidade pode ser dividido em oito dimensões Garvin (1987), sendo possível através das respostas obtidas, (figura 19) identificar as dimensões competitivas de conformidade, características secundárias, estética e qualidade percebida como as mais importantes para os mercados.

Padrões	Mercado Interno	Mercado Externo	Dimensão Competitiva
Qualidade das matérias-primas	x	x	Conformidade
Precisão na dosagem de ingredientes	x	x	Conformidade
Peso unitário do produto	x	x	Conformidade
Peso dos pacotes	x	x	Conformidade
Formatos e embalagens diferenciadas		x	Características Secundárias
Sabor do Produto		x	Estética
Formato do produto		x	Estética
Aspecto do Produto		x	Qualidade Percebida

Figura 19: Principais padrões de qualidade avaliados pela Florestal Alimentos S/A

Fonte: Florestal Alimentos S/A

A dimensão competitiva de conformidade é a característica que avalia o grau de adequação do produto ao projeto. Para a Florestal Alimentos o item conformidade é o mesmo para os dois mercados não havendo diferenças na estratégia, e citam alguns padrões de qualidade avaliados na produção: capacidade de dosar com precisão os ingredientes, ou seja a mistura dos ingredientes deve estar conforme a

formulação, a qualidade das matérias-primas deve também estar de acordo conforme o especificado e o peso unitário do produto e o peso dos pacotes correto.

Já as características secundárias são itens que complementam as características principais do produto. O produto desempenha a função mesmo não tendo essas características, porém o cliente tem uma satisfação adicional na presença das mesmas. Nesta dimensão da qualidade a Florestal Alimentos investe em produtos com formatos e embalagens diferenciadas principalmente para o mercado externo. Aqui também entra produtos com atrativos como por exemplo figurinhas nos chicles e personagens famosos adesivados na embalagem dos produtos.

A estética é a dimensão subjetiva da qualidade e lida com conceitos subjetivos dos indivíduos, tais como aparência, som, gosto, aroma, etc... Nesta dimensão a Florestal fornece além de produtos com formatos e embalagens diferenciadas, também com sabor diferenciado para o mercado externo, geralmente os clientes pedem uma formulação contendo mais ácido cítrico.

A qualidade percebida é o conceito que está associado a um determinado produto através de seu nome, marca ou reputação da empresa. Para o mercado interno pode-se perceber que a marca Florestal já é conhecida como produto de boa qualidade. No entanto para o mercado externo a concorrência com grandes produtores mundiais faz com que a empresa tenha que investir muito em marketing para mudar o gosto ou a percepção do cliente.

- Critério Competitivo Flexibilidade

Este critério competitivo foi o menos valorizado pela empresa Florestal para o mercado interno e o quarto mais valorizado para o mercado externo. O critério competitivo flexibilidade aborda dimensões competitivas como flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de mix de produtos, flexibilidade de volume e flexibilidade de entrega. Quanto à flexibilidade de novos produtos que é em termos gerais a capacidade que a empresa tem em introduzir novos produtos no mercado ou mudar os atuais, a Florestal Alimentos lança em média de cinco a seis produtos novos por ano no mercado. Para o ano de 2006 pretende lançar um produto ao mês, sendo necessário em média três meses para adequar o processo produtivo ao novo produto. Já a flexibilidade de Mix de produtos é a capacidade de mudar a variedade

(tipos e modelos) de produto que estão sendo produzidos em uma empresa em um determinado período de tempo. Na Florestal Alimentos as máquinas e equipamentos modernos permitem que sejam fabricados vários produtos em uma só máquina mudando para tanto somente o molde de cada produto. Como por exemplo a máquina que faz o pirulito 5 gramas pode também fazer pirulitos 6, 7, 8, e 10 gramas de todos os sabores. Esta capacidade de mudar a variedade dos produtos é a principal vantagem dos equipamentos novos que a empresa adquiriu.

A flexibilidade de volume é a capacidade de alterar o volume total de produção expandindo e encolhendo, atendendo a grandes e a pequenos volumes a empresa tenta sempre atender a todos os clientes porém tem quantidades mínimas de produção. A sazonalidade é outro fator que afeta a produção da empresa. Existem períodos de alta produção, geralmente antecedendo a Páscoa, dia das Crianças e Natal. Também há outras datas em que existe baixa venda e conseqüente queda de produção. Nestes meses em que a produção é maior que a venda, a empresa trabalha com estoques. Justifica-se assim a aquisição do complexo industrial da estofados conforto, ampla área para depósito de produtos prontos com excelente localização próxima à empresa. Em período de alta demanda os estoques reguladores são fundamentais para dar uma resposta rápida ao mercado. Já na exportação a empresa trabalha sempre com contra pedido, negociando os prazos de entrega e preços conforme está o câmbio. A empresa também tem grande flexibilidade de entrega que é a capacidade de alterar as datas de entrega planejadas ou assumidas reprogramando as ordens de fabricação e os pedidos com fornecedores.

De modo geral em termos de flexibilidade houve grande investimento em máquinas e equipamentos modernos dando um grande retorno em flexibilidade de novos produtos principalmente reduzindo o tempo de criação do produto e adaptação das linhas produtivas, bem como aumentando a flexibilidade de mix de produtos onde a adaptação rápida das linhas de produção são fundamentais para produzir vários produtos e lotes com quantidades variadas trazendo em conseqüência uma grande flexibilidade de volume e de entrega.

- Critério Competitivo Desempenho de Entrega

Mais uma vez percebe-se claramente a existência de diferenças na estratégia da empresa em estudo. Aqui o desempenho de entrega é considerado o quarto critério competitivo mais importante para o mercado interno, porém cresce em importância para o mercado externo, assumindo a segunda posição.

Possivelmente por ser a Florestal Alimentos tradicional fabricante de balas e pirulitos, com ampla rede de vendedores, distribuição e principalmente pela propaganda e marketing praticada nos últimos anos consolidando uma imagem de produtos de qualidade junto aos seus clientes o desempenho de entrega para o mercado interno é considerado o quarto critério competitivo mais importante. Aliada a toda esta organização em termos de vendas, a enorme produção conseguida pela empresa e seus estoques reguladores, permitem que ela tenha também para o mercado interno uma boa velocidade de entrega, ou seja a empresa consegue produzir rapidamente e entregar com prazos menores que os concorrentes possibilitando a obtenção de vantagem competitiva.

Já no mercado externo, mesmo a empresa exportando para muitos países há algum tempo, a concorrência com os grandes produtores mundiais é acirrada. Estabelecer uma relação de parceria junto aos clientes pode também ser obtido entregando produtos de qualidade (conforme pode ser observado na seção anterior), nos prazos estabelecidos. Esse relacionamento principalmente no mercado externo é visto como um ganhador de pedido já que a medida que o cliente percebe os benefícios em receber o produto no prazo, a confiabilidade aumenta criando uma imagem positiva da marca.

Cada vez mais o planejamento das entregas assume maior importância para o critério competitivo desempenho de entrega. Os pedidos são produzidos conforme a ordem de chegada dando-se prioridade para aqueles destinados ao mercado externo. O pedido mínimo para o mercado externo é de 01 caminhão quando o frete for rodoviário, ou 01 contêiner quando o frete for marítimo. A reserva de navios é feita pelo próprio departamento de exportação, que faz também algumas cotações. As empresas contratadas, chamadas de companhias marítimas ou armadores, fornecem para a empresa dados como: a data de embarque, nome do navio, data de chegada no destino, valor do frete, etc. Estes dados posteriormente são repassados aos clientes que aprovam o envio da mercadoria e pagam o frete (FOB). Caso tiver

qualquer sugestão ou questionamento, o importador repassa ao departamento de exportação, que avalia e retorna informando quais atitudes serão tomadas e o que é possível fazer para atender ao importador da melhor forma possível.

Dois fatores podem prejudicar a empresa em termos de desempenho de entrega: um está ligado à capacidade de produção da empresa que pode ser insuficiente para atender aos pedidos. Para o presidente da Abicab esta interrupção de fornecimento ao mercado externo é fatal para a empresa. Outro problema se relaciona ao câmbio tanto no mercado interno como no externo. A flutuação do valor do Dólar ocasiona grandes transtornos principalmente financeiros para a empresa. Podemos exemplificar da seguinte maneira: Quando o valor do dólar em relação ao real é superior, há um grande incentivo para a exportação. Geralmente há uma diminuição da oferta para o mercado interno em detrimento ao mercado externo. Quando o valor do dólar em relação ao real diminui, o esforço para exportar reduz voltando as atenções ao mercado interno. Devemos ressaltar aqui que o dólar permanece estável nesses últimos meses. A empresa afirma que os clientes não são prejudicados devido justamente ao grande estoque e à enorme produção, porém é necessário que a empresa tenha grande flexibilidade e agilidade para que no tempo certo tome as devidas decisões estratégicas já que estas flutuações do câmbio ocorrem com certa frequência.

- Critério Competitivo Inovatividade

A estratégia da Florestal Alimentos em fornecer produtos inovadores ao mercado é confirmada nesta pesquisa por ser a inovação o critério competitivo mais valorizado pela empresa para o mercado interno. Aliada à qualidade, a empresa busca claramente distinguir-se dos demais concorrentes através também da inovação em seus produtos. Considera-se uma pioneira em introduzir inovações, disponibilizando ao mercado em torno de cinco a seis produtos novos de diferentes sabores e tamanhos por ano. Em 2005, foram colocados no mercado o novo pirulito Baby Coração de 5 gramas, o pirulito Flopito Milk, Brigadeiro, Duplito, Bala Chiclé Cereja e Balinha Coração Napolitano.

Já no ano de 2006 a empresa pretende lançar 01 (um) produto novo por mês sendo que os primeiros lançamentos foram o Flopi Dent (goma de mascar sem açúcar que contém flúor nos sabores menta, hortelã, tutti-frutti e tangerina); o chicle

Bug (goma de mascar com açúcar apresentado nas versões morango, tutti-frutti, uva e hortelã); a bala chicle Hortelã com recheio de goma; a bala Flopi sem açúcar (alimento dietético enriquecido com fibras e vitamina C, nos sabores laranja, morango, uva, cereja e mix de frutas); e as sobremesas Florestal (pirulitos cremosos à base de leite condensado, nos sabores cereja com recheio de leite condensado e creme com recheio de morango).

Dentre as ações apontadas como inovadoras podemos citar algumas que não foram implementadas por seus concorrentes como balas com recheio de leite condensado além do novíssimo lançamento a primeira bala mastigável em dois sabores. A Duplita assim chamada, parte de um conceito totalmente inovador, sem similar no mercado nacional nos sabores iogurte morango com leite condensado, uva com cereja, tangerina com limão e framboesa com coco. Seu sistema de fechamento é por torção e sua embalagem é transparente permitindo a visualização das cores alegres e suaves de suas camadas.

Algumas inovações não deslancharam conforme entrevista à revista Valor Econômico em 24-03-2006, o diretor comercial da Florestal Alimentos afirma que algumas novidades em produtos dietéticos não tiveram a demanda esperada pois produtos com açúcar tem demanda muito superior aos produtos chamados *diet*.

A empresa incentiva o trabalho em equipes e contribui para a inovação via programa de sugestões de melhoria, porém não dispõe de uma política de objetivos para a inovação. Os experimentos são vistos como aprendizado e são desenvolvidos quase sempre dentro da empresa a qual disponibiliza recursos e um coordenador para todos os projetos. Normalmente quem participa destes testes chamados de projetos pilotos de novas tecnologias visando inovar são fornecedores de matérias-primas, os quais além de desenvolver o produto em conjunto com a empresa também treinam os funcionários usuários do produto. Isto pode ser confirmado pelo comentário do gerente industrial: “estes fornecedores estão sempre oferecendo novas matérias-primas, e o mercado está sempre querendo novidades, é um fluxo contínuo de conhecimento e inovação”.

As inovações quase sempre são desenvolvidas e lançadas no mercado interno e somente após ocorre a exportação. A inovação é o critério competitivo menos valorizado pelo mercado externo na visão da empresa. O mercado externo valoriza outros critérios competitivos conforme pode ser observado na figura 16, porém algumas inovações ocorrem principalmente relacionadas ao sabor, sendo

solicitadas formulações diferentes geralmente com um teor mais elevado de ácido cítrico.

5.4.2 CRITÉRIOS COMPETITIVOS VALORIZADOS PELA AVIPAL S/A

Percebe-se diferenças no grau de importância dado pela empresa para os critérios competitivos para produtos voltados ao mercado interno como para aqueles voltados ao mercado externo (figura 20).

Mercado	Custo	Qualidade	Flexibilidade	Desempenho de Entrega	Inovação
Interno	2	1	4	3	5
Externo	3	1	2	4	5

Figura 20: Critérios competitivos valorizados pela Avipal Avicultura e Agropecuária para produtos voltados ao mercado interno e externo
(1 mais valorizado; 5 menos valorizado)

A seguir serão analisados os cinco critérios competitivos em estudo (custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade), conforme as respostas obtidas bem como o motivo que leva a empresa a valorizar cada critério desta maneira.

- Critério Competitivo Custo

A empresa Avipal que tem sua estrutura de custos baseada em economia de escala, percebe o critério custo como sendo o segundo mais valorizado pelo mercado interno e o terceiro mais valorizado pelo mercado externo. Para o segmento de carnes (frangos e suínos) o custo de maior incidência no preço final do produto tanto para produtos voltados ao mercado interno quanto aqueles voltados ao mercado externo é o milho e a soja que são utilizados na produção de rações balanceadas para alimentação e engorda dos animais. A oscilação nos preços do milho e da soja tem influência direta nos custos de produção e conseqüentemente no preço final dos produtos deste segmento. Estes insumos representam cerca de

45% do custo de produção do frango abatido e em torno de 35% do custo de produção de suínos.

Fatores externos prejudicaram o desempenho da empresa. O segmento de carnes que representa 93% da receita bruta da empresa obtida com vendas no mercado externo foi o mais afetado. A febre aftosa na região centro-oeste, um dos motivos do embargo a carnes brasileiras, inclusive a suína pela Rússia; a greve dos médicos veterinários da Inspeção Federal; a greve da Receita Federal nos portos; e, por fim a redução do consumo nos países importadores, em função do aumento dos focos da gripe aviária na Ásia e na Europa contribuíram para o aumento do custo em 7%.

Outro segmento que a empresa atua é o de laticínios, sendo que o leite in natura matéria-prima base fundamental para a produção dos produtos comercializados pela empresa representa cerca de 70% do custo final desses produtos, podendo haver variação neste percentual dependendo do mix de produção. Neste segmento a empresa investiu na conquista de novos fornecedores na bacia leiteira de São Paulo. Este aumento expressivo na captação de leite in natura e conseqüentemente, uma maior capacidade de processamento de leite UHT (Ultra High Temperature), culminou na conquista da liderança em market share na Grande São Paulo. A oferta de leite em excesso, cerca de 12,0% a 13% e a estiagem (menor que a projetada) na região Sul do Brasil, representou cerca de 2,9 bilhões de litros de leite a mais, sendo que o mercado brasileiro de leite UHT é por volta de 4,8 bilhões de litro/ano resultando em uma maior necessidade de transporte e estocagem, elevando os custos das operações logísticas em 2% em 2005 comparativamente a 2004. No final do mês de junho/2005 observou-se forte queda de preços, encerrando o ciclo anual de preços elevados antecipadamente. As margens voltaram a patamares considerados adequados no mês de dezembro.

A Avipal busca alternativas mais econômicas com relação às necessidades de uso de energia, otimização do uso da mão-de-obra, realocando pessoal para outras linhas e até mesmo outros turnos e otimização de rendimento de matéria-prima através da contínua adequação da formulação das rações no sentido de converter o aumento de energia das rações em impactos de ganho de peso dos animais. Outras mudanças nas áreas de logística e distribuição contribuíram para a redução do custo, principalmente a exploração de outros meios de transporte terrestre e marítimo (ferroviário e cabotagem).

- Critério Competitivo Qualidade

Para a Avipal o critério competitivo qualidade assume o mais alto grau de importância para ambos mercados. A figura 21 apresenta os principais padrões de qualidade avaliados pela Avipal. Existem situações peculiares a cada um dos clientes na exportação, o que não ocorre no mercado interno. Essas diferenças nos produtos voltados para o mercado externo daqueles produzidos para o mercado interno faz com que haja diferenças na estratégia de produção da empresa. Primeiramente os produtos voltados ao mercado interno são produzidos seguindo as especificações quanto ao teor de proteína, gordura, cálcio dentre outros conforme preconiza a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Essas especificações podem ser consideradas para a empresa como requisitos mínimos, apenas se qualificando para atender ao mercado interno.

Já para os produtos destinados ao exterior, em primeiro lugar é necessário atender aos requisitos do acordo sanitário Brasil x País Importador e em seguida pelo cliente. Neste critério a dimensão conformidade se destaca perante as demais. Para o mercado Árabe o processo de abate humanitário deve seguir o ritual Islâmico, a matéria-prima (frango vivo) somente deverá ser tratado com rações a base de proteína vegetal (milho, soja, farelo de arroz), além de possuir uma embalagem diferenciada, geralmente em mais de uma língua e onde boa parte está impressa a marca do próprio cliente o que caracteriza a dimensão estética. Para o mercado Russo a exigência é de que a planta seja isolada de outras fábricas que processem outras espécies animais. Quanto ao cliente no exterior, cada um determina seus requisitos como por exemplo um dos clientes da Rússia, determina a espessura do toucinho da barriga do suíno em no máximo 2,5 cm ou também, o tamanho do carré deve ser de 11 a 12 vértebras de suínos com peso médio de 114kg/vivo. Para o Japão os clientes determinam o peso médio de cada perna de frango sendo que cada pacote deverá conter as peças dentro da gramatura sugerida pelo cliente, caracterizando a dimensão conformidade. A Avipal também se preocupa com a apresentação de seus produtos e de sua marca, conforme avalia o Coordenador de Planejamento e Gestão:

há uma relação estreita entre a apresentação do produto e a aceitabilidade e fidelidade da marca no momento da compra, também o cliente do exterior deseja e exige uma embalagem diferenciada com mais de

uma língua e com sua própria marca, assim podemos verificar que existem situações peculiares a cada um dos clientes na exportação, o que não ocorre no mercado interno.

Padrões	Mercado Interno	Mercado Externo	Dimensão Competitiva
Qualidade das matérias-primas	x	x	Conformidade
Peso unitário do produto		x	Conformidade
Peso dos pacotes		x	Conformidade
Embalagens diferenciadas		x	Características Secundárias
Formato do produto		x	Estética
Aspecto do Produto		x	Qualidade Percebida

Figura 21: Principais padrões de qualidade avaliados pela Avipal S/A

Fonte: Avipal S/A Avicultura e Agropecuária

- **Critério Competitivo Flexibilidade**

Para a Avipal o critério competitivo flexibilidade é considerado o quarto em importância para o mercado interno e aumenta o grau de importância para o mercado externo ficando em segundo lugar.

Quanto à flexibilidade de introdução de novos produtos, a empresa lança em média três novos produtos por ano, levando um ano para adequar seu processo produtivo ao novo produto. Cerca de 90% dos produtos confeccionados pela empresa são produzidos em máquinas e equipamentos dedicados exclusivamente à um único produto, assim a empresa ganha flexibilidade, porém é necessário grande investimento na compra de máquinas e equipamentos dedicados exclusivamente à um tipo de produto, tendo certa ociosidade nas máquinas e equipamentos já que os

recursos vão se deslocando de uma linha até outra conforme a necessidade de produção. Todo o investimento em máquinas e equipamentos traz outra vantagem, a empresa consegue atender clientes grandes e pequenos. Esta flexibilidade de mix de produtos é considerada normal para produtos voltados ao mercado interno porém traz grande vantagem aos produtos destinados ao exterior já que cada cliente exige um diferencial. A empresa tem também grande flexibilidade de volume de produção devido justamente a fatores climáticos e ciclos da natureza. Esses períodos de sazonalidade existem e quase sempre suas datas são previstas. O período de picos de produção do leite acontece entre julho e dezembro de cada ano, podendo se alongar até janeiro dependendo das condições climáticas. Os picos de produção de carnes acontecem entre setembro e dezembro.

Sobre flexibilidade é necessário ainda comentar o fato de que mesmo com o embargo da Rússia, em outubro de 2005, sobre a carne suína brasileira, e frangos para alguns estados, e ter fechado o mercado por cinco meses no ano, os resultados da companhia não foram afetados já que houve recorde na exportação de carne suína em 2005.

Ainda no segmento carnes, a empresa contornou os problemas gerados pelo embargo de frangos ao estado de Mato Grosso do Sul redirecionando a produção deste tipo de carne para a unidade de Lajeado – RS, aproveitando que o RS não foi afetado por tal embargo e a unidade de Dourados no estado do Mato Grosso do Sul, redirecionou suas vendas ao Oriente Médio.

Devido a estas adversidades a empresa trabalha com estoques reguladores, tanto de matérias primas como de produtos prontos. No segmento de carne de frango e lácteos percebe-se que a empresa dispõe de grande flexibilidade na produção de seus produtos devido possuir várias unidades permitindo produzir o mesmo produto o que não ocorre no segmento de carne de suínos pois a empresa dispõe somente de um abatedouro situado em Lajeado - RS. Quanto a flexibilidade de entrega a empresa consegue reprogramar ordens de fabricação com fornecedores a fim de que se cumpram novas datas.

- Critério Competitivo Desempenho de Entrega

Para a Avipal o critério competitivo desempenho de entrega é considerado o terceiro em importância para o mercado interno e cai para o quarto lugar para o

mercado externo. A empresa mobiliza recursos para garantir que a data de entrega prometida seja cumprida, ou seja compete em confiabilidade de entrega, porém nem sempre isto acontece devido aos assim chamados processos divergentes. Mobilizar recursos para obter competência em confiabilidade de entrega e valorizar o desempenho de entrega para o exterior em quarto lugar parece contraditório. Este duplo padrão chamado pela empresa de processos divergentes será melhor explicado na seção de planejamento e controle da produção e materiais. Em 2004 a empresa coloca em prática um plano de mudanças na área de logística e distribuição visando aumentar a produtividade e redução de custos observando melhoras já no ano de 2005 como: terceirização da armazenagem, a exploração de novos meios de transportes terrestre e marítimo (ferroviário e cabotagem), e a integração das áreas envolvidas na cadeia de fornecimento a clientes.

- Critério Competitivo Inovatividade

Entre todos os critérios competitivos, a Avipal considera a inovação como o quinto e último em importância tanto para produtos voltados ao mercado interno como ao externo. A empresa não se considera uma pioneira em introduzir inovações mantendo uma média de três novos produtos lançados ao ano. Para o mercado interno o novo produto inicialmente é lançado no Rio Grande do Sul, sendo posteriormente direcionado para os demais estados do País. Para o mercado externo os produtos lançados são diferenciados dos comercializados no mercado doméstico sendo que a grande maioria das inovações são sugeridas ou exigidas pelos clientes do exterior como nos exemplos citados na seção critério competitivo qualidade item 5.4.2.2. Mesmo não se considerando inovadora, quando da introdução de produtos novos no mercado a empresa percebe um rápido agir dos concorrentes imitando ou copiando o produto lançado por esta. Percebe-se que a empresa não obtém vantagem competitiva com alguns produtos lançados no mercado já que empresas concorrentes em pouco tempo também lançam produtos similares no mercado.

5.5 CATEGORIAS DE DECISÃO

Neste tópico serão avaliadas as respostas obtidas referentes as categorias de decisão as quais influenciam diretamente a função produção. Cada categoria de decisão será analisada objetivando verificar quais ações foram tomadas para dar suporte aos critérios competitivos e conseqüentemente à estratégia das empresas envolvidas no estudo.

5.5.1 CATEGORIAS DE DECISÃO FLORESTAL ALIMENTOS

- Capacidade de Produção

As decisões relativas à capacidade de produção das empresas estão ligadas diretamente ao aumento ou redução de sua capacidade produtiva. A empresa Florestal Alimentos deu um grande salto em capacidade de produção quando esta adquiriu a indústria de chocolates Neugebauer. A partir deste momento a empresa começa a produzir e a vender um produto que antes não existia em seu portfólio, cresceu ainda mais quando adquiriu a indústria de balas Boavistense de Erechim (RS). Com esta aquisição passa a ser a segunda maior empresa do setor no país. A Florestal Alimentos tem obtido 62% de seu faturamento com vendas no mercado interno, isto deve-se ao Brasil ser um grande mercado consumidor mundial de balas, confeitos e chocolates. Já 25% de seu faturamento vem com vendas no mercado externo. Em termos gerais com o crescimento das vendas ao mercado externo houve a necessidades de se adquirir novas máquinas para realizar a produção e atender também ao mercado interno. Isto comprova a declaração do presidente da ABICAB de que as empresas estão próximas de atingir sua capacidade produtiva máxima, necessitando de grandes investimentos para reequipar seu parque industrial. A empresa pretende aumentar sua capacidade produtiva para os próximos anos, aliada à uma cultura de melhoria contínua busca ganhar mais capacidade de produção estudando e melhorando os atuais processos, máquinas e equipamentos. Atualmente o fator que está inibindo ou dificultando o aumento de produção da empresa é a baixa cotação do dólar. Esta situação faz com que a empresa diminua o volume exportado criando em contrapartida uma demanda excessiva de produto no mercado interno. Quando a cotação do dólar é favorável às

exportações a empresa direciona sua produção ao mercado externo justificando de certa maneira a política a partir da previsão da demanda em manter estoques. A estratégia da empresa em produzir acima da demanda visa a obtenção de algumas vantagens identificadas por Fleury e Proença (1993): a empresa reage mais rapidamente em saltos da demanda; está capacitada a entregas mais rápidas; menores custos com horas extras; tem a possibilidade de atrair novos clientes e diante de um mercado em crescimento, viabiliza a tomada do *market-share* da concorrência.

- Instalações para a Produção

Esta categoria de decisão está diretamente ligada às decisões da organização referente a localização de suas plantas produtivas e também ao foco de seus produtos e processos.

Quanto à localização percebe-se algumas desvantagens que a empresa Florestal Alimentos enfrenta, principalmente por estar localizada na região Sul como por exemplo os custos de frete tanto na aquisição das matérias-primas as quais em sua maioria vem de regiões distantes, principalmente do centro-oeste, bem como na entrega de seus produtos aos grandes centros consumidores sendo que no momento a empresa não tem planos de instalar uma unidade fabril próximo aos grandes centros consumidores.

As principais mudanças ocorridas na empresa para poder exportar em relação à categoria de decisão instalações de produção foram adequar sua estrutura à legislação do país importador, e utilizar matérias-primas homologadas por este.

Podemos descrever também as mudanças ocorridas na empresa em termos de instalações devido a compra de novas unidades produtoras.

A empresa que até o ano de 2002 não produzia chocolates, investiu na compra da empresa Neugebauer, tradicional fabricante de chocolates de Porto Alegre.

No mesmo ano adquiriu o complexo industrial da massa falida dos Estofados Conforto em Lajeado. Atualmente os amplos pavilhões desta empresa são utilizados para depósito de estoques. Há de se considerar a grande vantagem desta compra devido a proximidade que existe entre as duas empresas, o que facilita o deslocamento de materiais e produtos entre as mesmas.

Seguindo a estratégia de crescimento da empresa, em 2004 adquiriu a indústria de balas Boavistense de Erechim-RS, passando a ser a segunda maior empresa do setor no Brasil.

- Tecnologia para Produção

Atualmente os investimentos em tecnologia buscam a flexibilização do sistema produtivo, em vez de estarem centrados em economias de escala conforme orientam Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004). A importância dada à inovação para o mercado interno motiva a empresa a possuir alta tecnologia em máquinas e equipamentos os quais permitem produzir múltiplos produtos em um só equipamento, aumentando a flexibilidade e qualidade dos produtos produzidos.

Em alguns casos uma empresa não dominando a tecnologia de produção de algum produto, decide pela compra da fábrica produtora adquirindo assim toda a tecnologia necessária à produção do produto desejado.

Semelhante modo ocorreu com a empresa quando esta adquiriu da indústria de chocolates Neugebauer, conforme relato do gerente industrial da Florestal Alimentos:

a aquisição da Neugebauer foi motivada em função de que tínhamos planos de produzir chocolate e como surgiu a oportunidade de compra e não detínhamos a tecnologia, para nós foi um excelente negócio, pois passamos de um momento ao outro a deter a tecnologia bem como possuir um produto novo e já sair vendendo o mesmo, aumentando o nosso portfólio de produtos.

Com relação à tecnologia de produção de balas, pirulitos e chocolates, verificou-se que não existem diferenças tanto para os produtos voltados ao mercado interno como externo, porém quando da decisão em exportar, a empresa teve que adaptar-se tecnologicamente melhorando o processamento das matérias-primas, principalmente quanto à qualidade do produto, desta forma também melhorou a qualidade dos produtos vendidos no mercado interno. Os produtos fabricados pela empresa são relativamente fáceis de serem produzidos, porém em grande quantidade, é necessário máquinas e equipamentos de grande precisão. Como exemplo pode-se citar o peso da bala, o qual se estiver fora de especificação, em grande quantidade pode trazer prejuízo ao seu fabricante. Também devido a

necessidade de inovação em seus produtos os investimentos em tecnologia são vultuosos. Essas máquinas e equipamentos chamados assim de “modernos” ou de alta tecnologia são em quase a sua maioria importados da Itália e Alemanha tendo como principais vantagens a facilidade de operação, flexibilidade e rapidez na troca para outro produto, qualidade, alta produtividade e por consequência um menor custo de produção, nesta ordem.

- Integração Vertical / Relação com Fornecedores

A decisão de produzir todos os produtos ofertados ao mercado, não tendo nenhum produto terceirizado foi tomada com base principalmente em consideração ao fato de que a qualidade dos produtos produzidos pela empresa são considerados de alto padrão, nível de qualidade não conseguido por outros fabricantes ou fornecedores. Mesmo selecionando seus fornecedores e primando pela qualidade de seus produtos, a empresa consegue adquirir seus insumos com relativa facilidade e cita a qualidade, garantia de entrega na data prometida e preço como os principais critérios para a escolha dos fornecedores.

Com relação à exportação, sempre que surge a necessidade a empresa busca novos fornecedores, sendo percebida uma mudança neste relacionamento, passando com o tempo a aumentar o grau de exigência. A empresa Florestal Alimentos não compra produtos prontos nem vende o excedente de produção a terceiros. Com base nisto a relação de parceria com fornecedores é relativamente parcial. A empresa também não tem nenhum controle sobre o sistema de produção dos fornecedores bem como também não há programa de repasse de tecnologias nem algum tipo de incentivo para a modernização tecnológica de parceiros fornecedores. Também não é intenção da empresa adquirir fornecedores (integração a montante) ou de clientes (integração a jusante), percebe-se porém que é praticada uma política de crescimento adquirindo empresas concorrentes ou que tenham tecnologias de fabricação ou produtos que até então a empresa não possuía.

- Recursos Humanos

O Vale do Taquari está se consolidando como um pólo produtor de balas, pirulitos, chocolates e doces em geral, sendo que as cidades de Lajeado, Cruzeiro

do Sul e Arroio do Meio concentram a maioria das empresas do setor. Uma das vantagens que este pólo propicia às empresas da região é a disponibilidade de mão-de-obra especializada. Porém a Florestal Alimentos julga ser conveniente contratar mão-de-obra sem qualificação realizando o treinamento dentro de suas próprias dependências sendo ministrados por pessoal próprio especializado e com dedicação exclusiva a este fim. Alguns treinamentos internos foram realizados por fornecedores de matérias-primas, máquinas e de equipamentos. A empresa também não contratou pessoal em regime temporário nos períodos de alta produção bem como não demitiu quando a venda baixa, preferindo neste período efetuar treinamentos ou dar férias, arcando com os custos até uma melhora do mercado. Para a exportação a empresa adaptou-se contratando pessoal qualificado em línguas e comércio exterior além de possuir representantes nestes países.

- Qualidade

As ações necessárias para assegurar um alto grau de qualidade nos produtos com a marca Florestal Alimentos tiveram início no ano de 1995 quando a empresa aderiu ao Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), no mesmo ano iniciou um programa de Gestão pela Qualidade Total Florestal (GQTF), tendo como apoio uma consultoria externa para a implementação deste programa bem como da norma ISO 9000. No ano de 1997 com a colaboração da SGS ICS Certificadora Ltda foi implementado o sistema da Qualidade conforme requisitos da Norma ISO 9002:94. No mesmo ano foi criado o Comitê de Boas Práticas de Fabricação sendo considerado um diferencial para a Florestal Alimentos em termos de qualidade. Em 1999 ingressou no Sistema de Avaliação do PGQP nível 1 e estendeu o escopo para certificação ISO 9001.

As principais mudanças ocorridas na empresa durante estes anos em que a empresa se tornou um expoente em qualidade, foram as padronizações nos métodos e processos em todos os níveis e departamentos da empresa e a possibilidade de efetuar a rastreabilidade de seus produtos.

- Planejamento e Controle da Produção e de Materiais e Organização

Esta categoria de decisão está relacionada diretamente ao critério competitivo custo e qualidade, comprovando que a Florestal Alimentos busca seguir uma estratégia de diferenciação no mercado.

A primeira diferença na estratégia da empresa nesta categoria de decisão é que o PCP dá prioridade para o mercado externo já que para este mercado o tempo de entrega é bem maior devido as grandes distâncias que o produto deve percorrer até chegar ao cliente. O PCP calcula o tempo que o pedido deve levar para ser produzido e assim poder passar ao cliente a provável data de entrega do produto. A produção é feita a partir do pedido que entrar primeiro, porém se o pedido destina-se à exportação então é prioritário.

Sobre os insumos a empresa os compra em conjunto com as demais empresas do grupo, inclusive compra em conjunto com outras empresas que se utilizam da mesma matéria-prima e que não sejam concorrentes. A empresa tem uma grande vantagem em relação aos outros concorrentes por possuir outra empresa do mesmo segmento no caso a Indústria de Balas Boavistense aumentando a flexibilidade para programar, produzir e entregar o produto ao cliente. Isto geralmente ocorre quando uma das unidades está com a capacidade máxima, então a empresa direciona a produção para a outra unidade, junto ao pedido seguem os moldes dos produtos a serem confeccionados, insumos, formulações e embalagens.

Mesmo afirmando que o grau de parceria entre empresa e fornecedor é relativamente restrito, a empresa consegue alterar datas e volumes de fornecimento de matéria-prima com facilidade, tendo boa integração com fornecedores. Algumas atividades são sub-contratadas como transporte, manutenção e apoio de vendas.

5.5.2 CATEGORIAS DE DECISÃO AVIPAL S/A

- Capacidade de Produção

A capacidade produtiva da Avipal está diretamente ligada à localização de suas unidades, à disponibilidade de matéria-prima bem como a sazonalidade de produção devido aos fatores climáticos e ciclos da natureza. No segmento de carnes

(aves e suínos) a empresa necessita ter uma boa programação integrando criadores de aves, fornecedores, transportadores de rações, aves e suínos para o correto fornecimento de matéria-prima às indústrias do grupo bem como para que o custo permaneça sob controle. Neste segmento a empresa investiu no ano de 2005 R\$ 91,5 milhões em atividades de melhoria de processos para a exportação e aumento da capacidade de abate. Após investimentos no segmento de carnes, como a ampliação do abatedouro de aves em Lajeado (RS), houve um incremento de 12% da capacidade total de produção, aumentando o abate em mais 80.000 frangos/dia. O segmento de grãos, que existe em função da necessidade de se produzir rações para diminuir os custos de produção de carnes, por vezes há excedente de produção, que neste caso é destinado à venda, geralmente ao mercado externo. Em 2005 observou-se um aumento de 8,8% no volume de esmagamento de grãos, passando de 98,4 mil toneladas, para 107,1 mil toneladas. Também a correta formulação de rações e a disponibilidade de grandes volumes de matéria-prima sustentam a capacidade produtiva da empresa. No segmento de laticínios a capacidade produtiva está ligada ao fornecimento de matéria-prima. As sazonalidades no fornecimento de leite in natura, acarreta ritmos de produção diferentes devido aos ciclos da natureza. No segmento leite, a empresa investiu R\$ 16 milhões sendo grande parte deste montante destinado a máquinas e equipamentos para secagem de leite em pó. Grandes investimentos neste segmento deve-se ao aumento da exportação de leite e a previsão da empresa de que o Brasil se tornará o maior produtor mundial de leite nos próximos cinco anos.

- Instalações para Produção

Quando da instalação de suas unidades a Avipal avalia critérios como a disponibilidade de matéria-prima, localização e mercado. Um exemplo é a unidade de São Gonçalo dos Campos na Bahia, que produz carnes de frango e atende exclusivamente ao mercado do norte e nordeste do país. A decisão de localização de uma unidade leva em conta também incentivos por parte de municípios interessados em ter uma indústria em sua região. A localização também leva em conta a distância dos mercados sob pena de perder competitividade, além da disponibilidade de matéria-prima para aquela determinada região. O coordenador de Planejamento e gestão do Grupo Avipal cita: “os produtos produzidos pelo Grupo

Avipal são fabricados em plantas projetadas especializadas para seu fim, seguindo rigoroso controle de conformidade e higiênico-sanitário, se traduzindo em respeito ao cliente”.

Porém muitos investimentos e adaptações foram necessárias para atender as necessidades dos importadores.

As principais foram treinamento e qualificação da mão-de-obra, reformulação na produção de rações e adaptação das linhas de produção às exigências do cliente. Houve também a necessidade de separar as unidades produtoras de aves com a de suínos na cidade de Lajeado-RS, exigência imposta pelo mercado Russo e a unidade de Dourados – MS foi adaptada para poder exportar seus produtos para o Mercado Comum Europeu.

- Tecnologia para Produção

Todos os produtos produzidos pela Avipal são relativamente fáceis de serem produzidos, não havendo diferenças no uso de tecnologia para produtos fabricados destinados tanto ao mercado interno como ao externo. Para a Avipal os investimentos em máquinas e equipamentos são vultuosos, já que estes são dedicados exclusivamente ao processamento de um tipo de produto, conforme pode ser visto na seção Flexibilidade de Produção. Em termos de tecnologia a empresa tenta se adequar às novidades motivada principalmente pela redução de custos devido ao aumento de produtividade destes equipamentos.

- Integração Vertical / Relação com Fornecedores

A Avipal no segmento de carnes (frangos e suínos), caracteriza-se pela integração vertical onde há uma parceria com produtores rurais. Nessa parceria, a empresa assume a liderança atuando na criação de matrizes para a produção de suínos e de pintos de um dia, na formulação de rações e concentrados e no processamento da matéria-prima. O produtor responsabiliza-se pela criação e engorda dos animais. O modelo concilia a eficiência de centenas de pequenos produtores e a grande capacidade de produção em escala e distribuição da empresa. As atividades são divididas de maneira que os produtores canalizem esforços somente para a criação dos animais. Os integrados recebem os suínos

e/ou pintos de um dia, a ração e a assistência técnica da indústria (nessa assistência técnica, inclui-se um grande repasse de tecnologia), para criarem os animais e os entregarem com peso e idades predeterminadas. A empresa é responsável pelas etapas seguintes, que envolvem o processamento, a distribuição e a divulgação da marca e qualidade do produto.

No segmento de lácteos a aquisição de matéria-prima é feita através da compra do leite in-natura de cooperativas e de produtores rurais cuja produção é feita por animais de propriedade dos produtores mas com acompanhamento técnico de veterinários e técnicos da empresa (também nesse acompanhamento há um grande repasse de tecnologias).

Para os demais produtos necessários à produção a empresa escolhe seus fornecedores seguindo os critérios preço, qualidade e pontualidade de entrega, nesta ordem. Os fornecedores produzem o que a empresa solicita nas ordens de compra geradas em função das ordens de produção sendo que a empresa não tem nenhum tipo de controle sobre o sistema de produção dos fornecedores. A empresa ainda compra produtos de terceiros para atender a demanda, porém não fornece o excedente de produção à terceiros. A empresa terceiriza serviços de manutenção pesada e o processamento de resíduos de suínos.

- Recursos Humanos

No grupo Avipal, o número de funcionários molda-se ao mercado. Restrições comerciais como por exemplo o foco de New Castle provocam diminuição drástica nas exportações. Quando isto ocorre, a empresa procura trabalhar visando a não demissão do pessoal contratado, realocando funcionários, criando turnos, trabalhando com estoque de produtos e diversificando a produção. Com o objetivo de manter seu quadro de pessoal, nos períodos de baixa produção a empresa investe em treinamentos internos e por vezes a empresa arca com os custos até o início da safra seguinte, porém nem sempre isso se consegue. Conforme o presidente do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Alimentos do Vale do Taquari com sede em Lajeado, cerca de 209 pessoas foram demitidas pela empresa no mês de abril de 2006 devido à redução na produção e venda causados principalmente pela gripe aviária. Quando a produção e venda aumentam, a

empresa prefere contratar pessoas geralmente sem qualificação, treinando-as internamente.

- Qualidade

Os programas de melhoria da qualidade na Avipal são voltados principalmente à inocuidade e segurança do alimento produzido pela empresa, sendo que para o mercado interno a empresa segue as especificações quanto ao teor de proteína, gordura, cálcio conforme determina o agente fiscalizador (ANVISA). Podemos verificar que a grande maioria dos padrões em qualidade estão voltados ao mercado externo como por exemplo a inexistência de porções ósseas em produtos desossados, o teor de gordura, o peso correto conforme solicitado por cada cliente, rituais de abate e acordos sanitários entre o Brasil e o país importador.

- Planejamento e Controle da Produção e de Materiais e Organização

Na Avipal as diferenças no planejamento e controle da produção quanto ao cronograma de produção e de entrega de produtos voltados aos diferentes mercados sugerem divergências as quais serão explicadas a seguir.

Sempre ao início de algum período (diário, semanal, mensal e anual), programa-se um determinado mix de produção de acordo com o mercado, clientes, preços a até mesmo por uma questão de divulgação da marca. Há produtos, que mesmo com um retorno financeiro menor, mantém-se no mercado devido a divulgação e fortalecimento da marca.

Quanto à programação iniciada nas fábricas, as mesmas mantêm um fluxo de produção até o atendimento do pedido, ou meta previamente determinada. Surgindo no decorrer da produção alguma alteração no planejamento, no caso específico alteração de mercado (interno e externo), primeiramente a empresa renegocia com o cliente a postergação da entrega do produto ou o pedido é cancelado. O coordenador de Planejamento e gestão do Grupo Avipal comenta:

Nestes casos, é sempre melhor e profissionalmente correto uma consulta prévia ao cliente, reprogramando as entregas (atendimento do pedido) e não havendo consenso a empresa deve tomar uma decisão de mercado (qual o mais atrativo no presente e futuro).

Esta possibilidade em se cancelar pedidos e direcionar a produção e entrega para outro mercado devido ser este mais atrativo financeiramente caracteriza um duplo padrão chamado pela empresa de processos divergentes. Estes processos divergentes começam já na definição da matéria-prima, conforme padrão final do produto e mercado (verificando também habilitação para tal mercado e em alguns casos restrições de ordem cultural e religiosa). O padrão de qualidade do produto é diferente pois para produtos destinados ao mercado interno simplesmente é verificado as disposições quanto ao órgão fiscalizador, já para o mercado externo parte-se de acordo sanitário entre os dois países além de que para cada cliente o padrão de qualidade exigido é diferente como a padronização de pesos líquido do produto e até mesmo por peça. A definição de volumes diários produzidos também é diferenciada já que a empresa dá prioridade para pedidos voltados ao mercado externo. Para a programação da produção é tido como principal aspecto o tempo de entrega do produto solicitado pelo cliente (mercado interno/externo), sendo que a empresa dá prioridade para o mercado externo, tanto que foi observada uma queda nas vendas de carne de frangos e suínos *in natura* no mercado interno devido ao foco estratégico da companhia para as exportações. O aumento de competitividade é conseguido devido a empresa possuir várias unidades de produção espalhadas pelo Brasil, podendo produzir o mesmo produto (frango). Caso a empresa receba um grande pedido, avalia-se a capacidade de produção de cada unidade, conforme a disponibilidade de matéria-prima e compara-se ao atendimento do pedido. Se a entrega for imediata, programa-se a produção em duas ou mais unidades a produção do item, caso o pedido não seja de entrega imediata, então produz-se somente em uma unidade. A decisão de produzir em várias unidades leva em conta a redução de tempo de entrega do produto, mas esta decisão certamente aumentará seus custos devido a unidades do grupo terem o custo de produção diferente umas das outras. Com relação a suínos a empresa possui somente uma unidade habilitada ao abate e industrialização deste tipo de carne em Lajeado – RS.

Devido a alteração no planejamento inicial, a solicitação é novamente repassada a fábrica, alterando a produção, devendo ser avaliada em que momento esta alteração deve ocorrer para não prejudicar também a produtividade da fábrica. Toda e qualquer alteração no programa de produção gera mudanças, devendo-se avaliar também questões dos materiais necessários para novo mix e também os

materiais existentes que estariam sendo produzidos para o pedido (ou plano de produção) anteriormente definido.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos da pesquisa foram atingidos. O estudo mostrou que as empresas pesquisadas seguiram o caminho de crescimento para a internacionalização conforme Korth (1985), enquadrando-se no segundo estágio, ou seja, tanto a Florestal Alimentos como a Avipal lidam diretamente com seus interesses em outros países dispondo de um departamento de exportação. Não mantêm empregados no exterior, mas seus empregados nacionais viajam regularmente para realizar negócios. Também utilizam-se de terceiros como intermediários no estrangeiro e a exportação é o principal meio utilizado para a inserção no mercado externo.

Foi possível, também, identificar as estratégias de produção e operações das empresas. A Florestal Alimentos utiliza a estratégia de custo e diferenciação para o mercado interno. Esta estratégia se utiliza da estratégia de custo e diferenciação de modo simultâneo, e é caracterizada pela utilização de máquinas e equipamentos de alta tecnologia permitindo a fabricação de vários produtos em uma única máquina. A flexibilidade destes equipamentos disponibilizando trocas rápidas de um produto para outro é considerada sua maior vantagem, existindo assim a possibilidade de ganhos de escopo, ou seja um mesmo equipamento produz múltiplos produtos com menores custos de forma intercalada do que separadamente. Valendo-se da estrutura tecnológica disponível, a empresa compete com a estratégia de custo pra o mercado externo. A empresa também se diferencia dos demais concorrentes lançando produtos inovadores com qualidade superior aos concorrentes. A inovação é o critério mais valorizado para o mercado interno e o menos valorizado para o mercado externo. Em 2005, a Florestal Alimentos lançou seis novos produtos no mercado (pirulito Baby Coração 5 gramas, o pirulito Flopito Milk, Brigadeiro, Duplito, bala Chicle Cereja e Balinha Coração Napolitano). Em 2006 a empresa começou lançando o Flopi Dent (goma de mascar sem açúcar que contém flúor nos sabores menta, hortelã, tutti-frutti e tangerina); o chicle Bug (goma de mascar com açúcar apresentado nas versões morango, tutti-frutti, uva e hortelã); a bala chicle Hortelã com recheio de goma; a bala Flopi sem açúcar (alimento dietético enriquecido com

fibras e vitamina C, nos sabores laranja, morango, uva, cereja e mix de frutas); e as sobremesas Florestal (pirulitos cremosos à base de leite condensado, nos sabores cereja com recheio de leite condensado e creme com recheio de morango), prevendo lançar um produto novo por mês.

Dentre as ações apontadas como inovadoras podemos citar algumas que não foram implementadas por seus concorrentes como balas com recheio de leite condensado além do novíssimo lançamento a primeira bala mastigável em dois sabores. A Duplita assim chamada, parte de um conceito totalmente inovador, sem similar no mercado nacional nos sabores iogurte morango com leite condensado, uva com cereja, tangerina com limão e framboesa com coco. Seu sistema de fechamento é por torção e sua embalagem é transparente permitindo a visualização das cores de suas camadas. O critério competitivo inovação foi o menos valorizado, sendo classificado em quinto e último lugar para o mercado externo. A justificativa é que este mercado valoriza mais o custo pois neste mercado concorrem grandes empresas do segmento. O critério competitivo desempenho de entrega também é bastante valorizado para o mercado externo, estando em segundo lugar. Os clientes do exterior desejam produtos na data prometida e valorizam muito este aspecto.

Terceiro critério mais valorizado pela Florestal Alimentos para ambos os mercados, a qualidade é um dos principais diferenciais da empresa. Produzir com qualidade superior em relação aos produtos dos concorrentes é uma meta diária, tanto que a empresa não terceiriza sua produção, pois percebe que seus fornecedores não teriam qualidade no mesmo patamar conseguido internamente.

Quanto ao planejamento e controle da produção a empresa dá prioridade aos pedidos do exterior. A empresa também redireciona a produção para outra unidade quando necessário. Isto geralmente ocorre quando a produção em uma das unidades está próximo da capacidade máxima. Matérias-primas, moldes e formulações são enviados para a produção nesta unidade, assim a empresa obtém boa flexibilidade de entrega, podendo entregar seus produtos no prazo prometido.

A Florestal Alimentos teve dificuldades para exportar no ano de 2005. O aumento exagerado do açúcar, cerca de 87% nos últimos doze meses e a valorização do real frente ao dólar em quase 25% no mesmo período reduziu o ritmo das exportações aumentando o volume ofertado no mercado interno que não absorveu tamanha produção. Para superar estas dificuldades a empresa está

investindo em produtos inovadores, pretendendo lançar um produto novo no mercado interno por mês no ano de 2006.

Outra empresa pesquisada a Avipal S/A Avicultura e Agropecuária, utiliza a estratégia de custo para o mercado interno e a estratégia de diferenciação para o mercado externo.

A empresa trabalha em três segmentos: carnes (frangos e suínos), lácteos e grãos. No mercado interno predomina a venda de produtos lácteos (leite, queijos, cremes de leite, leite condensado, iogurtes e outros produtos como achocolatados), os quais tiveram uma participação de 74% na composição da receita bruta do grupo em 2005 no mercado interno. No mercado externo predomina a venda de produtos do segmento carnes, representando cerca de 93% da composição da receita bruta do grupo para este mercado.

Foi possível verificar que a empresa valoriza o mercado externo em detrimento do interno dando prioridade na produção para os pedidos voltados ao mercado externo. Além da empresa cumprir o acordo sanitário entre os países envolvidos na negociação, no estrangeiro os clientes também fazem exigências como por exemplo: determinam o peso e tamanho do produto, exigem também a sua marca na embalagem, além de embalagens diferenciadas com mais de uma língua, rituais de abate e fábricas isoladas de outras que processem outras espécies animais. As instalações de algumas unidades também foram adaptadas para adequar-se às normas internacionais ou exigências de clientes do exterior. Esta preocupação não existe para o mercado interno. Para vender seus produtos no Brasil é necessário somente o atendimento do órgão fiscalizador ANVISA.

A pesquisa também evidenciou um duplo padrão que a empresa Avipal define como processos divergentes. A empresa toma suas decisões baseadas em qual mercado (interno ou externo) é o mais atrativo mesmo que para isso tenha que cancelar pedidos de alguns clientes direcionando sua produção e venda para outro mercado. As condições de clima e períodos de safra e entre-safra também afetam significativamente os negócios da empresa. O custo dos produtos nestes períodos variam, sendo necessário ter flexibilidade para redirecionar a programação e produção entre as unidades do grupo, alterando turnos de trabalho e investimento em marketing visando estabelecer relação aos produtos de maior valor agregado. A qualidade é o critério competitivo mais valorizado para ambos os mercados, porém os produtos da Avipal são produtos fáceis de serem produzidos e a empresa não

inova com freqüência estando este critério competitivo em quinto lugar para ambos os mercados. A empresa também tem grande flexibilidade em sua capacidade, dispondo de várias unidades produtivas no Brasil, sendo que 90% de suas máquinas e equipamentos são dedicadas exclusivamente à produção de um só tipo de produto. No segmento carnes a empresa caracteriza-se pela integração vertical onde há uma parceria com produtores rurais. No segmento lácteos o acompanhamento técnico de veterinários da empresa pode ser considerado como uma integração onde há repasse de tecnologia.

A Avipal também enfrenta dificuldades para produzir e vender alimentos. A valorização do real frente ao dólar, a gripe aviária, o foco de *new castle*, além das condições adversas do clima prejudicam seus negócios. A grande vantagem da empresa é trabalhar com unidades produtivas em vários estados, podendo exportar seus produtos mesmo com tais restrições. Foi o que fez a Avipal quando do embargo Russo à carne de frango produzida no estado do Mato Grosso do Sul. Redirecionou a produção de carne de frango para a unidade de Lajeado (RS), pois o Rio Grande do Sul não tinha sido afetado pelo embargo e a unidade de Dourados (MS) redirecionou suas vendas para o Oriente Médio.

Quando se avaliam as empresas, mesmo sendo de segmentos diferentes, encontra-se similaridades e discrepâncias nos seus comportamentos.

A Florestal Alimentos valoriza o critério competitivo inovação em primeiro lugar para o mercado interno diferenciando-se dos demais concorrentes ofertando produtos inovadores. Já para o mercado externo é diferente. Em quinto, e último lugar a inovação não é percebida como um critério competitivo ganhador de pedido para este mercado, sendo atribuído a outros critérios competitivos valores mais elevados.

Para a Avipal a inovação é valorizada para ambos os mercados em quinto e último lugar. A justificativa para estes valores é que os produtos são fáceis de serem fabricados e que produtos inovadores lançados pela empresa, foram copiados por concorrentes, ou seja, a empresa não obteve vantagem competitiva. Atualmente a empresa lança em média três novos produtos no mercado ao ano.

O critério competitivo qualidade foi consenso para ambos os mercados na Florestal Alimentos sendo classificado em terceiro lugar. Já na Avipal o mesmo critério competitivo foi classificado em ambos os mercados em primeiro lugar. As maiores discrepâncias registradas no estudo foram percebidas na Florestal

Alimentos, onde a inovação é classificada para o mercado interno em primeiro lugar e para o mercado externo em último.

Embora este estudo tenha atingido os objetivos propostos, algumas limitações devem ser citadas.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo contém algumas limitações. A primeira em relação à percepção junto ao mercado externo o qual foi avaliado conforme a opinião dos entrevistados. Outra limitação foi em relação à entrevista, onde somente uma pessoa respondeu as questões em uma das empresas.

6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Apresentamos algumas sugestões para futuros estudos na área com o intuito de dar continuidade ao trabalho apresentado:

- Elaborar um estudo longitudinal das micro, pequenas e médias empresas produtoras de alimentos da região com vistas a determinar qual a forma de crescimento e inserção nos mercados e qual estratégia estas adotam em seus diferentes estágios de crescimento;
- Efetuar comparativo com empresas produtoras de alimentos de outras regiões buscando identificar diferenças na gestão estratégica.

BIBLIOGRAFIA

ABEF. **Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango.** Disponível em: <<http://www.abef.com.br>>. Acesso em: 18 set. 2006.

ABICAB. **Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados.** Disponível em: <<http://www.abicab.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2006.

ABIPECS. **Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína.** Disponível em: <<http://www.abipecs.com.br>>. Acesso em: 18 set. 2006.

ANDERSEN, O. On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, 1993.

_____. Internationalization and Market entry Mode: a Review of Theories and Conceptual Frameworks. **Management International Review**, v. 37, 2 p. 27-42, 1997.

BARNES, D. Research Methods for the Empirical Investigation of the process of Formation of Operations Strategy. **International Journal of Operations e Production Management**, v. 21, n. 8, 2001.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRASIL, MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Dólar Barato e Açúcar Caro Derrubam Exportações de Balas.** Resenha Eletrônica. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica>>. Acesso em: 05 maio 2006.

BRASIL, MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais: competência 2002.** Brasília: TEM, 2003. CD-ROM.

_____. **Relação Anual de Informações Sociais: competência 2003**. Brasília: TEM, 2004. CD-ROM.

BRASIL, SECEX – **Secretaria de Comércio Exterior**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/empExpImportadoras.php>>. Acesso em: 10 fev. 2005.

CADOGAN, J. W.; DIAMANTOPOULOS, A. e SIGUAW, J. A. Export Market-oriented Activities: Their Antecedents and Performance Consequences. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 3, p. 615-626, 2002.

CODEVAT – Conselho de Desenvolvimento do Vale do Taquari. **Perfil Tecnológico de Setores Industriais do Vale do Taquari/RS**. Lajeado: FATES, 1998.

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRP,OPT: um enfoque estratégico**. São Paulo: Atlas, 1993.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Marketing Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, Spring 1988.

DURAND, T. The Alchemy of Competence. In: HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.; THOMAS, H; O'NEAL, D. **Strategic Flexibility-Managing in a Turbulent Environment**. John Wiley e Sons, 1998.

DUTRA , J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FEE. **Fundação de Economia e Estatística / RS**. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/estatisticas>>. Acesso em: 02 maio 2006.

FERREIRA, F. G. **Estratégias de Produção como Fonte de Vantagem Competitiva nas Empresas Investidoras em Vitivinicultura na Metade Sul do Rio Grande do Sul**. Dissertação de Mestrado. PPGA. UFRGS. 2005.

FINE, C. **Clockspeed-Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage**. Perseus Book, 1998.

FINE, C. H.; HAX, A. C. Manufacturing Strategy. A methodology and an illustration. **Interfaces, Linthicum**, v.15, M. 6, p. 28-46, Nov./Dec. 1985.

FLEURY, P.F.; PROENÇA, A. Competitividade Industrial e a Gerência Estratégica e Operações. **Revista de Administração**, v. 28, nº. 2, Abr./Jun., 1993, p. 3-21.

GARVIN, D. A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, nov./dec., 1987, p. 101-109.

_____; Manufacturing Strategic Planning. **California Management Review**, v. 35, n. 35, p. 85-106, 1993.

GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. Em **Fundação Dom Cabral**. Internacionalização das Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1996.

HILL, T. **Manufacturing Strategy: text and cases**. London: Macmillan Business, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert B. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JOHANSON, J e WIEDERSHEIM-PAUL. Finn: The Internationalization of The Firm- Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KORTH, C. M. **International Business, Environment and Management**, 2. ed. Englewood Cliffs , N. J.: Prentice Hall , 1985.

LAM, L. W.; WHITE, L. P. An Adaptative Choice Model of the Internationalization Process. **International Journal of Organization Analysis**. V. 7, n. 2, p.105-134, April, 1999.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. **Estudos em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MARKIDES, C. A. Dynamic View of Strategy. **Sloan Management Review**, v. 40, p. 55-63, spring/1999.

MAÇÃES, M. A. R.; DIAS, J. F. Internacionalização: Estudo Empírico no Sector do Vinho do Porto. **Revista Portuguesa de Gestão**. P. 72-90, Jul/Ago/Set, 2001.

OLIVER, Richard W. What is Strategy, Anyway ? *Journal of Business Strategy*, p.7-10, nov./dez. 2001.

PAIVA, E. L. Análise da Estratégia de Produção de Empresas de Máquinas e Implementos Agrícolas da Região Noroeste do Rio Grande do Sul. Dissertação de Mestrado PPGA. UFRGS. 1995.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JR. J.M.; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de Produção e Operações**: conceitos, melhores práticas, visão de futuro. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PLATTS, K. W.; GREGORY, M. J. A Manufacturing audit approach to Strategy Formulation. In: VOSS, C. **Manufacturing Strategy**: process and contents. London: Chapman e Hall, 1992. cap.3.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage**. New York: Macmillan, 1985.

_____. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

_____. **Competitive Advantage of Nations**. New York. Free Press, 1990.

SEBRAE. **Cadastro Empresarial – 2004**.CD-ROM.

SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.scp.rs.gov.br>>. Acesso em 20 jun. 2005.

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS DO VALE DO TAQUARI. **Relatório Mensal de Funcionários Dispensados**. Lajeado, abr. 2006.

SKINNER, W. Manufacturing-Missing Link in Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, maio/jun. 1969.

_____. Manufacturing Strategy on the “S” curve. **Production and Operations Management**, v. 5, n. 1, spring/1996.

SLACK, N. The Flexibility of Manufacturing Systems. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 7 ,n.4 , 1987, p.35-45.

_____. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N. ; LEWIS, M. **Operations Strategy**. Londres: Prentice Hall: Financial Times, 2002.

TEECE, David J; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **In: Strategic Management Journal**. V. 18:7, p. 509-533, 1997.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987,175 p.

_____, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** 1ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

VANALLE, R. M. **Estratégia de Produção e Prioridades Competitivas no Setor de Autopeças.** Tese de Doutorado. EESC/USP, São Paulo, 1995.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERNON, R. International Investments and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 80, 1966, p. 190-207.

VOERMAN, L. **The Export Performance of Europeans SMEs.** Alblasterdam: Labirint Publications, 2003.

WALLACE, T. Custom Driven Strategy. **Oliver Wight Publications, Inc.**, Essex Junction, Vermont, v. 34, n. 40-41, p. 227-236, 1992.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

_____. **Competing Through Manufacturing.** International Handbook of Production and Operations Management. Org. Ray Wild, London: Cassel, 1989.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: analyses and antitrust implications.** New York: The Free Press, 1975.

WHITELOCK, J. Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4, p. 342-347, 2002.

YIN, R. K. **Case Study Research.** 2. ed. Londres: Sage, 1994.

_____. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – EMPRESAS ALIMENTÍCIAS DO VALE DO TAQUARI EXPORTADORAS EM 2004

FAIXA EXPORTADA	EMPRESA	MUNICÍPIO	PORTE*
Acima de US\$ 50 milhões	Avipal S/A Avicultura e Agropecuária	Lajeado	Grande
Entre US\$ 10 e 50 milhões	Baldo SA Comércio Indústria e Exportação	Encantado	Médio
Entre US\$ 10 e 50 milhões	Cooperativa Languiru Ltda.	Westfália	Médio
Entre US\$ 10 e 50 milhões	Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda	Encantado	Grande
Entre US\$ 10 e 50 milhões	Penasul Alimentos Ltda	Roca Sales	Grande
Entre US\$ 1 e 10 milhões	Florestal Alimentos S/A	Lajeado	Grande
Entre US\$ 1 e 10 milhões	Bremil Indústria de Produtos Alimentícios Ltda	Arroio do Meio	Médio
Entre US\$ 1 e 10 milhões	Wallerius do Brasil Ltda.	Arroio do Meio	Médio
Entre US\$ 1 e 10 milhões	Docile Alimentos Ltda	Lajeado	Médio
Entre US\$ 1 e 10 milhões	Companhia Minuano de Alimentos	Lajeado	Médio
Entre US\$ 1 e 10 milhões	Monibel Indústria e Comércio de Alimentos Ltda	Lajeado	Médio
Entre US\$ 1 milhão e 10 milhões	Haenssger S.A – Ind. e Comércio	Cruzeiro do Sul	Médio
Até US\$ 1 milhão	Companhia Minuano de Alimentos	Arroio do Meio	Médio
Até US\$ 1 milhão	Sino dos Alpes Alimentos Ltda.	Bom Retiro do Sul	Médio
Até US\$ 1 milhão	Bebidas Fruki S/A	Lajeado	Médio
Até US\$ 1 milhão	BUP Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.	Lajeado	Médio
Até US\$ 1 milhão	Moinho Brasil Ltda	Encantado	Pequeno
Até US\$ 1 milhão	Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda.	Arroio do Meio	Pequeno
Até US\$ 1 milhão	Apiários da Integração – Com. E Rep.	Taquari	Pequeno

Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Secretaria de Comércio Exterior – Departamento de Desenvolvimento e Planejamento de Comércio Exterior – DEPLA)

*Conforme classificação por número de funcionários existentes no cadastro empresarial SEBRAE 2004.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PARTE I - Informações sobre a empresa

1. Empresa:

2. Cargo:

3. Percentual sobre o faturamento nos mercados:

Regional ____% Estadual ____% Nacional ____% Mercado Externo____%

PARTE II - Estágios para a Internacionalização

1. Atualmente a empresa se encontra em qual estágio de internacionalização:

() 1º estágio-Apenas participação passiva nos negócios com indivíduos e organizações estrangeiras.Não demonstra um esforço sério de vendas, realizando negócios esporádicos através de intermediários.

() 2º estágio-Aqui a empresa ainda possui intermediários porém seus negócios são tratados diretamente entre os envolvidos.Nesse estágio a empresa não mantém empregados nesses países , mas as viagens dos funcionários de seu país sede ao estrangeiro são constantes com o fim de realizar negócios.

() 3º estágio se caracteriza pelo modo significativo que os negócios estrangeiros afetam as características da empresa.Ainda doméstica ela atua diretamente na importação e exportação podendo produzir seus bens e serviços no exterior.

() 4º e último estágio a empresa percebe suas atividades como sendo essencialmente multinacionais e não faz mais distinção entre negócios domésticos ou estrangeiros.Geralmente neste estágio a empresa tem ao seu dispor muitas opções estratégicas para poder melhor aproveitar as oportunidades externas.

PARTE III - Critérios Competitivos

a) Custos de produção

1. Qual o custo de maior incidência no preço final do produto voltado para a exportação e para o mercado interno e o quanto este prejudica a competitividade da empresa?

2. O que a empresa vem fazendo para reduzir seus custos de produção?

3. A indústria tem sua estrutura de custos baseada em economia de escala?

() Sim () Não

4. Que pontos a empresa procura se distinguir mais fortemente:

preço de venda menor () mercado interno () mercado externo

melhor qualidade dos produtos () mercado interno () mercado externo

rapidez na entrega do produto () mercado interno () mercado externo

Maior flexibilidade () mercado interno () mercado externo

rapidez no lançamento de novos produtos () mercado interno () mercado ext.

b) Qualidade da produção

1. Quais as principais diferenças entre os padrões de qualidade dos produtos produzidos para o mercado interno e para o mercado externo?

2. Quais as principais características dos produtos produzidos por esta empresa que podem atrair a atenção do consumidor?

3. Quais as dimensões em qualidade que a empresa optou para competir (especifique para qual mercado):

Desempenho () mercado interno () mercado externo

Característica Secundária () mercado interno () mercado externo

Confiabilidade () mercado interno () mercado externo

Conformidade () mercado interno () mercado externo

Durabilidade () mercado interno () mercado externo

Serviços Agregados () mercado interno () mercado externo

Estética () mercado interno () mercado externo

Qualidade Percebida () mercado interno () mercado externo

() Não compete em qualidade

4. A empresa busca fixar a imagem em seus produtos e na sua marca como algo diferenciado dos demais?

C) Flexibilidade da produção

Quanto a Flexibilidade de Introdução de Novos Produtos

1. Quantos produtos novos são introduzidos no mercado por ano, e quanto tempo é necessário para incorporar novos produtos ao processo produtivo?

Quanto a Flexibilidade de Mix de Produtos

1. Existem máquinas e equipamentos dedicados à produção de um único produto ou os equipamentos são flexíveis possibilitando a produção de vários produtos simplesmente mudando moldes e regulagens?

Quanto a Flexibilidade de Volume

1. Existem períodos de pico e de baixa produção?

2. A empresa trabalha com estoques reguladores?

3. A empresa consegue adaptar sua produção expandindo e encolhendo atendendo a grandes e a pequenos clientes?

Quanto a Flexibilidade de Entrega

1. A empresa tem capacidade de reprogramar as ordens de fabricação e os pedidos com fornecedores a fim de que se cumpram novas datas de entrega?

d) Desempenho de entrega

1. A empresa compete em:

() Confiabilidade de entrega, ou seja a empresa mobiliza recursos para garantir que a data de entrega prometida seja cumprida.

() Velocidade de entrega, ou seja entregando seus produtos e serviços antes dos concorrentes.

() A empresa compete nas duas dimensões (confiabilidade e velocidade de entrega).

2. Qual é a seqüência de lançamento de novos produtos? Lança-se produtos primeiro para qual mercado, e existe o risco do não cumprimento do planejamento de lançamento e entrega de produtos? Quais as causas?

e) Inovação

1. Comparando com seus concorrentes a empresa pode ser considerada uma pioneira em introduzir inovações ou prefere esperar e introduzir inovações já comprovadas? () Sim () Não
2. Entre as inovações adotadas pela empresa nos últimos anos, quais não foram adotadas pelos concorrentes?
3. Outras instituições colaboram para o conhecimento em inovação na empresa? Quais e como participam?

f) A Importância das Dimensões Competitivas para Mercado Interno e Externo

1. Ordene os critérios competitivos conforme a importância que os mesmos representam à sua estratégia de produção voltado à produtos para mercado interno (responder em ordem decrescente de importância):

1 - mais importante; 5 - menos importante.

Custo	Qualidade	Flexibilidade	Desempenho de Entrega	Inovação

2. Ordene os critérios competitivos conforme a importância que os mesmos representam à sua estratégia de produção voltado à produtos para mercado externo (responder em ordem decrescente de importância):

1 - mais importante; 5 - menos importante.

Custo	Qualidade	Flexibilidade	Desempenho de Entrega	Inovação

PARTE IV - CATEGORIAS DE DECISÃO

a) Capacidade de produção

1. A empresa produz:

- () Acima da demanda.
- () Acompanhando a demanda.
- () Abaixo da demanda.

2. Quais os parâmetros (critérios) a empresa utilizou para definir o tamanho da unidade fabril, e qual é a fonte de recursos para financiar seus empreendimentos?

3. A empresa pretende ampliar a produção nos próximos anos, e atualmente existe algum fator o qual iniba ou dificulte o aumento de produção? Qual?

b) Instalações

1. Quais foram as principais adaptações na produção para que a empresa pudesse exportar.

c) Tecnologia de produção

1. Os produtos produzidos pela empresa são relativamente fáceis de serem produzidos?. () Sim () Não

2. Quais as principais diferenças referente à tecnologia para a fabricação de produtos voltados para o mercado externo e interno?

3. A empresa possui máquinas e equipamentos modernos os quais permitem produzir múltiplos produtos em um só equipamento?

d) Integração Vertical / Relação com Fornecedores

1. Todos os produtos ofertados no mercado são produzidos pela empresa?
2. Existe parceria entre empresa e fornecedor?
3. Como é decidido o que será produzido pelos fornecedores e pela empresa? Quais os fatores considerados nessa decisão?
4. Quais são os critérios para a escolha dos fornecedores?
5. Existe algum tipo de controle sobre o sistema de produção dos fornecedores?
6. Como é feito o repasse das novas tecnologias para os membros, parceiros e fornecedores da empresa? Existe algum tipo de incentivo para o parceiro/fornecedor da empresa se modernizar tecnologicamente?
7. Existe excedente de produção e o conseqüente fornecimento deste excedente para terceiros?
8. Existe a necessidade da empresa comprar produtos de terceiros para atender a demanda?
9. A empresa terceiriza sua produção? Quais produtos? Se não, quais as principais razões?

e) Humanos Recursos

1. Quanto ao perfil do profissional:

Tem pessoal qualificado em seu quadro. Sim Não

A empresa contratou pessoal qualificado para a exportação Sim Não

Contratou pessoal sem qualificação () Sim () Não

A empresa contrata pessoal temporário? () Sim () Não

2. Quanto aos períodos de sazonalidade, como a empresa procede com o seu pessoal (demite e recontrata ou por ser pessoal qualificado arca com os custos até uma melhora do mercado)?

f) Qualidade

1. Existe algum programa de melhoria da qualidade na empresa?

2. Quais os principais padrões de qualidade avaliados na produção, e estes padrões são mais fáceis de serem obtidos para os produtos vendidos no mercado interno ou para aqueles exportados?

g) Planejamento e controle da produção e materiais- PCP

1. A empresa tem acesso fácil a matérias-primas? () Sim () Não

2. A empresa compra insumos em conjunto com as demais empresas do grupo?

3. Quais atividades são sub-contratadas?

4. A empresa altera volumes e datas de fornecimento de matéria-prima com facilidade tendo boa integração com fornecedores? () Sim () Não

5. A empresa possui acesso fácil a canais de distribuição? () Sim () Não

6. O sistema de distribuição da empresa é de baixo custo? () Sim () Não

7. Quais as diferenças no planejamento e controle da produção, quanto ao cronograma de produção e de entrega de produtos voltados para os diferentes mercados (interno e externo)?

8. Há possibilidade de ser produzido um produto em mais que uma unidade do mesmo grupo?

h) Organização da produção

1. As decisões a respeito da organização da produção foram:

() Adequar a estrutura organizacional.

() Níveis organizacionais necessários.

() Distribuição de atividades e responsabilidades dentro das funções.

() Definição dos canais de comunicação e o grau de autonomia das atividades.

Curriculum Vitae: Lothar Lari Krummenauer

Dados Pessoais

Nome: Lothar Lari Krummenauer

Naturalidade: Marcelino Ramos (RS) - Brasil 28/07/1967

Formação Acadêmica

15/01/2007

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Escola de Administração (EA)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

Mestrado em Administração – Gestão da Tecnologia e da Produção

29/07/1997

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI)

Campus Erechim (RS)

Departamento de Ciências Administrativas e Econômicas

Especialização em Gestão da Qualidade e Produtividade, Pós-Graduação Lato Senso

18/12/1993

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões (URI)

Campus Erechim (RS)

Departamento de Ciências Administrativas e Econômicas

Graduação em Administração