



Estratégias de comercialização do laticínio com seu canal de distribuição: o supermercado

Kênia Tomaz Marques Pereira¹

Resumo

O objetivo deste trabalho é apresentar como os laticínios formulam suas estratégias para a manutenção de uma relação duradoura com o seu canal de distribuição mais importante: o supermercado. Foi utilizado o método estudo de caso, aplicado em duas empresas de relevância no Estado de Goiás. Por meio de questionário, entrevista e visitas *in loco* foi possível coletar dados que, em um primeiro momento, qualificaram as variáveis mais valorizadas pela rede supermercadista na seleção de fornecedores de produtos lácteos. Em um segundo momento, por meio da Matriz Importância x Desempenho, foi possível avaliar o posicionamento estratégico do laticínio em relação a estas variáveis. Verificou-se a relevância atribuída às dimensões negociação e confiabilidade na manutenção dessa relação.

Palavras Chaves: estratégias, laticínios; supermercado.

Recebimento: 11/9/2008 • Aceite: 29/10/2008

¹ Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal de Goiás – UFG. Professora de Administração da Universidade Estadual de Goiás – UEG e Universidade Federal de Goiás. End: Campus Samambaia - Cx.P. 131 - Goiânia - GO - CEP-74001-970 E-mail: keniatomaz@pop.com.br

Strategies of commercialization of the milk industry with its canal of distribution: the supermarket

Abstract

The objective of this work is to present how the milk industry formulates its strategies for the maintenance of a lasting relation with its canal of more important distribution: the supermarket. Through the case study in two companies of relevance in the State of Goiás, applying questionnaires, interviews and visits *in loco*. It was possible to collect dates that at first were more valuable to the supermarket net in the election of suppliers of milky products and after that, was analyzed the relation through the Importance x Performance Matrix to evaluate the strategical positioning of the milk industry in relation to these variables. It was possible to verify the relevance attributed to the dimensions negotiation and confidence in the maintenance of this relation.

Keywords: strategies, milk industry; supermarket

Introdução

No Estado de Goiás o segmento lácteo possui significativa representatividade. Segundo a Superintendência de Estatística Pesquisa e Informação de Goiás – SEPIN, 2007 –, Goiás conta com 146 estabelecimentos de produção de derivados de leite registrados, sendo que destes 94 são fábricas de laticínios. Também identifica-se que os supermercados possuem uma relevância econômica por ser um dos segmentos de maior arrecadação de ICMS de Goiás.

Essa importância econômica e social do laticínio e do supermercado justifica o estudo das ações estratégicas tomadas pelos mesmos. A análise da relação entre o canal de distribuição (varejo e indústria agroalimentar) é essencial para entender a sobrevivência destes, pois, compreender a dinâmica das transformações que afetam o setor agroalimentar, especialmente as novas exigências que o setor varejista impõe às empresas agroindustriais, reflete em novas estratégias de sobrevivência para as organizações locais afetadas por esse processo. (KOHLS, 2004)

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

O objetivo deste estudo foi o de analisar como a agroindústria do leite e derivados formulam suas estratégias para sustentar a relação competitiva com o setor supermercadista.

2. Referencial teórico

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

Nas últimas décadas foi intensamente discutido o conteúdo estratégico das organizações, o que fez com que surgissem inúmeras ferramentas de análises do ambiente da organização e do concorrente a

fim de auxiliarem as organizações a posicionarem-se competitivamente. Essas ferramentas, em um primeiro instante, são úteis para uma profunda análise do mercado e da situação (recursos, competências, capacitações e posicionamento atual) da empresa e, num segundo momento, podem revelar quais são as estratégias adequadas conforme a conjuntura atual da empresa e onde ela pretende chegar.

Dentre essas ferramentas destacam-se: a Matriz Produto-Missão, de Ansoff; Matriz BCG, da Mckinsey; Ciclo de Vida de um produto; Matriz BCG Renovada, da Mckinsey – GE; Modelo de Porter, de Michael Porter; Modelo Setorial de Coyne/Subramaniam e outros.

A formulação das estratégias depende de análise e planejamentos para o alcance dos objetivos. No entanto, Wriugh *et al* (2000, p. 132-151) abordam três estratégias centrais que podem ser utilizadas no nível empresarial: de crescimento, de estabilidade e de redução. Cada uma dessas estratégias subdivide-se em estratégias específicas, como alianças, integrações e desinvestimento.

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

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

Os conceitos dos autores revelam a necessidade da empresa de possuir conhecimento de seu mercado-alvo e posicionar-se

competitivamente. Para tanto, as estratégias de segmentação e posicionamento são importantes para o alcance desses propósitos. Para Wriqth *et al* (2005) a segmentação e o posicionamento de mercado apresentam serem as estratégias mais completas, pois abrangem todas as etapas, que vão desde a escolha de um mercado a explorar, análise e estudos de produtos e mercados, até o posicionamento em si.

O processo de segmentação é essencial para que se tenha um profundo conhecimento do mercado-alvo que a organização atua e, assim, poder desenvolver uma proposta de valor. (LIMA *et al*, 2005). “A segmentação de mercado é o meio utilizado pelo marketing para dividir o mercado em diferentes grupos formados por clientes com necessidades, desejos e atitudes similares”. Os autores expõem três condições necessárias ao segmento, que deve ser identificável; mensurável; rentável e acessível. (BASTA *et al* 2005 p. 96)

O objetivo da análise da segmentação de clientes “é ajudar a estimar a participação potencial no mercado por meio da identificação expressa do por que os clientes optam pelos produtos de uma marca em detrimento das demais.” (COPELAND, KOLLER & MURRIN, 2006 p. 241).

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

O posicionamento de mercado utiliza várias ferramentas. As principais consistem na avaliação da atratividade do mercado, identificação das vantagens competitivas, portfólio de produtos, curva da experiência, ciclo de vida. O processo de posicionamento decorre do processo de segmentação e passa pelas etapas de segmentação de mercado, priorização de mercado e estratégia de posicionamento.

É importante ressaltar que o marketing estratégico é apresentado na literatura por diversos conceitos. “Enquanto o termo é empregado muitas vezes como sinônimo da própria estratégia da empresa, em outras oportunidades ele se confunde com a definição de estratégia de marketing, que visa em última instância definir os chamados quatro P’s de *marketing*: preço, produto, ponto de venda e promoção.” (WRIGTH *et al*, 2005 p. 2). Para os autores a referência ao marketing estratégico ocorre pelas “escolhas feitas sobre o binômio

‘produto-mercado’, definindo assim as prioridades que servirão de subsídio para a elaboração da estratégia de marketing e a definição dos quatro P’s de marketing”.

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

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

As estratégias concernentes ao produto abrangem a qualidade, *design*, marca e embalagem. Na relação comercial entre o laticínio e o supermercado, o elemento marca transcendeu as ações tradicionais com o surgimento da ‘marca - própria’.

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

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

propaganda e de marketing, oportunidade do desenvolvimento do *mix* de produtos, a própria construção de uma relação duradoura com os varejistas, garantia de espaço nas gôndolas.

Os demais compostos - preço, praça e promoção - são fundamentais na relação comerciais entre os agentes estudados por afetarem diretamente o custo e as ações estratégicas dos supermercados. A logística de distribuição é apontada por diversos autores como fundamental às redes de supermercado, por terem diversas unidades de atendimento em diferentes pontos regionais. Enquanto a participação promocional em campanhas da rede, como aniversário, abertura de novas lojas e outros são considerados aspectos essenciais no momento de seleção do fornecedor. (PRIMO,2000; BELIK E FIGUEIRA,1999; ROCHA E COUTO, 2002; SOUZA, 2006; CHAVES, 2002)

O composto preço é citado por diversos autores como a principal fonte estratégica dos supermercados em relação às agroindústrias alimentares. Meireles (2002) acredita que a desigualdade na relação entre os agentes agrava-se no poder que o supermercado exerce sobre a margem de lucro dos fornecedores. Para o autor, as grandes redes supermercadistas aproveitam de sua posição vantajosa, pela distribuição dos alimentos, e exercem práticas “desleais e que ferem a ordem econômica”. Tais ações são explicadas quando algumas redes supermercadistas ofertam a um preço inferior ao de aquisição como forma de promover ao fornecedor concorrente a imagem de oferta abundante e assim reduzir o preço deste último para auferirem maior lucratividade.

No ambiente organizacional a implementação das estratégias mencionadas estão sujeitas a fatores condicionantes e limitantes. Ações estratégicas dependem de uma estrutura de competências desenvolvida na organização. A gestão das competências torna-se então a condição essencial para a gestão estratégica da organização.

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

A gestão de competências tem evoluído nos últimos anos pelo pressuposto de que a organização conheça os resultados almejados no longo prazo e adote uma estratégia coerente para identificar e desenvolver nas pessoas as competências para atingir os resultados organizacionais. A competência se relaciona aos conhecimentos, habilidades, atitudes e tarefas associadas a resultados. O foco na

competência está principalmente no aprendizado, na resolução de problemas, na criatividade. (Rocha-Pinto *et al*, 2004)

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

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

Neste sentido, Rocha-Pinto *et al* (2004 p. 47) expõem que no ambiente atual, essa busca da competitividade deve vir de “uma postura de pesquisa e aprendizagem contínuas e intensas, a fim de

identificar as oportunidades, recursos e competências que sejam de difícil imitação, tenham durabilidade e permitam a expansão do negócio e sejam específicas ao negócio, entre outros aspectos”.

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

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

A dinâmica das competências pressupõe um elo entre os ambientes internos e externos, de forma que as mudanças no mercado levam a empresa à formulação de uma estratégia empresarial que irá determinar quais serão as competências organizacionais internas necessárias ao alcance da vantagem competitiva, de forma que a organização obtenha os pré-requisitos de sustentabilidade (competências básicas) e os fatores de diferenciação (competências essenciais). Essas competências serão transmitidas em competências funcionais que competem aos funcionários, parceiros, terceirizados e fornecedores, que por sua vez serão separadas em conhecimentos fundamentais (obrigatórios) e os conhecimentos, habilidades e atitudes para a execução das atividades da organização (ROCHA-PINTO *et al*, 2004)

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

2.1 Modelo de Kohls

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

A dimensão flexibilidade destaca-se como uma característica importante nas estratégias de cooperação. Para Lima (2005), a tendência à flexibilidade nas estratégias ocorre principalmente pela necessidade de adaptação às dinamicidades e turbulências do mercado. Kotler (2003) expõe que as mudanças são tão intensas que a própria capacidade de mudar é fonte de vantagem competitiva, e que esta capacidade depende da capacidade de aprender. Gerwin (1993 *apud* KOHLS 2004 p. 78) conceituou a flexibilidade como a capacidade da empresa de responder às variáveis externas e internas, e considerou as variáveis externas – as mudanças dos mercados, cada vez mais dinâmicas e turbulentas, novas necessidades dos clientes e consumidores, avanços tecnológicos e velocidade nas entregas e variáveis internas – quebra do fluxo contínuo como a falta no suprimento, no planejamento, nas programações e quebras de máquinas. Assim a flexibilidade associa-se a quatro critérios: de produtos, de mix de produtos, de volume e de entrega.

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

A dimensão inovatividade envolve os critérios “de gestão e tecnologias de processo e de produto” (KOLHS, 2004 p. 79). O foco no

conhecimento e aprendizagem pressupõe que o questionamento re-constutivo diário permite a inovação, a capacidade e a disposição para freqüente produção de novos produtos ou serviços. Para Drucker (2002) existem três tipos de inovação que podem ser resultados das necessidades do mercado e do cliente: em produtos e serviços, no mercado e no comportamento e valores do consumidor, e, inovações nas várias técnicas e operações para fabricação. Golder e Tellis (2002) associam a inovação à liderança de mercado. Os autores afirmam que a liderança só existe quando a empresa imbuí-se na determinação de inovar implacavelmente, pois quando a empresa deixa de inovar ela perde participação de mercado.

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

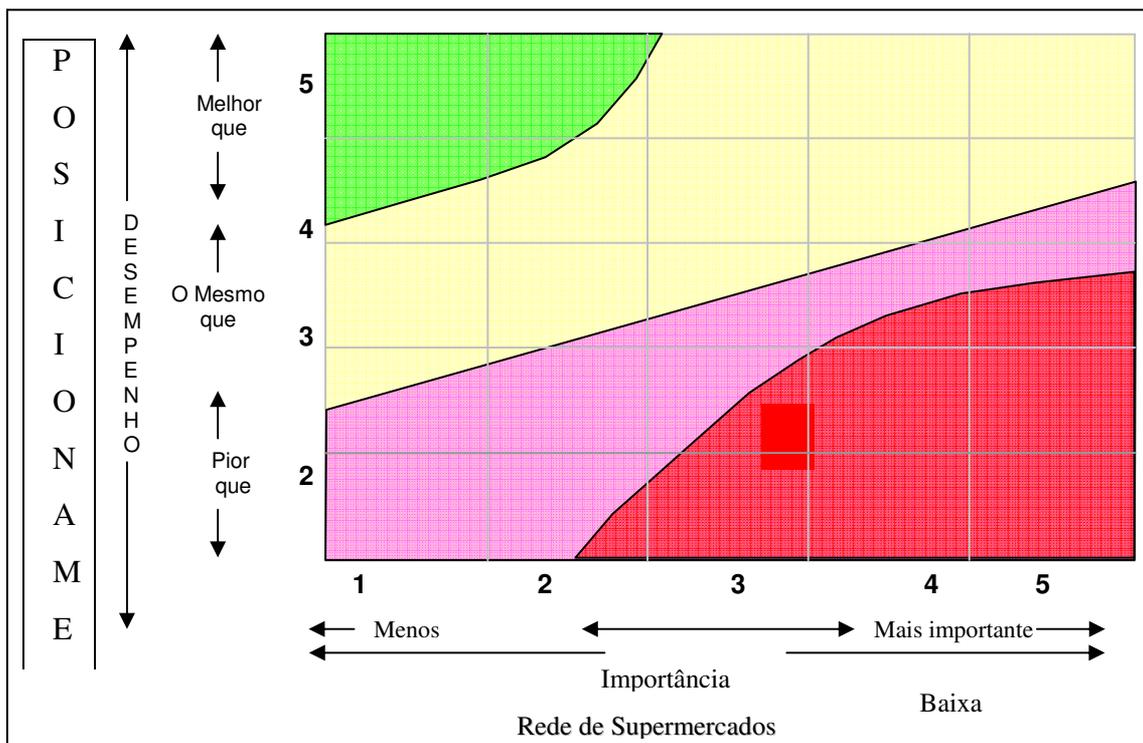
Em relação às redes supermercadistas (KOLHS, 2004 p. 79) explica que o critério preço é muito importante, porém existem outros critérios que giram em torno deste que compõe a negociação: “prazo e formas de pagamento, duração das cláusulas contratuais, cooperação em campanhas de redes de clientes, a participação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

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

estabelecer alianças, redução de custos, aumentar a qualidade e segurança dos serviços.

As cinco dimensões utilizadas para avaliar o posicionamento competitivo das agroindústrias em relação aos supermercados foram analisadas através da matriz Importância x Desempenho apresentada na Figura 1.

Figura 1: Matriz Importância x Desempenho



Fonte: adaptada de Kohls, 2004

Na zona apropriada (amarelo) situam-se os critérios competitivos que enquadrados nessa área, no período de curto e de médio prazo devem ser considerados satisfatórios, principalmente àqueles localizados na margem superior direita da figura 10. Neste caso os critérios são altamente valorizados pelos clientes e a empresa encontra-se em uma posição relativamente melhor do que seus

competidores. Porém a longo prazo é ideal que os critérios desta faixa localizados à esquerda deverão ser trabalhados mais acima e a direita a fim de evitar que os concorrentes movam-se no limite superior à zona. Assim, a empresa sempre permanecerá competitiva em atenção aos critérios mais valorizados pelos clientes.

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

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

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

3. Metodologia

Este trabalho consiste em um estudo exploratório sobre as formulações estratégicas entre a agroindústria e a rede supermercadista, seu principal cliente. As estratégias organizacionais estão altamente relacionadas com o ambiente do concorrente e o

ambiente interno (recursos e capacitações necessários para implementação das estratégias).

O objetivo da pesquisa (estudo de caso) contribui para o estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL *apud* TORRES, p. 63).

A pesquisa abrange duas empresas: uma agroindústria e uma rede de supermercados. O universo de pesquisa consiste no corpo de funcionários destas duas empresas. A agroindústria é um laticínio genuinamente goiano, localizado no município de Bela Vista – Goiás, e possui forte representatividade no comércio de lácteos da região e do país. Outra razão para a seleção desta empresa é que esta possui uma gama ampla de clientes e sua comercialização abrange de pequenos a grandes varejos. A rede de supermercados foco deste estudo, assim como o laticínio, é uma rede genuinamente goiana e possui 10 lojas no Estado de Goiás, sendo uma delas virtual. As lojas físicas estão estrategicamente posicionadas nos diversos setores de Goiânia e apresentam área de vendas de aproximadamente 2.800 metros quadrados, 160 funcionários, com seções de produtos de mercearia, hortifrúteis, açougue, frios e laticínios, peixaria, padaria, bazar e eletroeletrônicos por loja. Segundo a SEPIN (2007) é uma Rede de suma importância para a economia goiana, estando em 2006 entre as 100 maiores contribuintes de ICMS do Estado. As amostras escolhidas serão intencionais. No supermercado, o detentor das informações será o comprador específico da área de lácteos. No laticínio, as pessoas responsáveis pelas estratégias empresariais, bem como os responsáveis pelo setor de marketing e de produção.

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

4. Apresentação e análise de dados

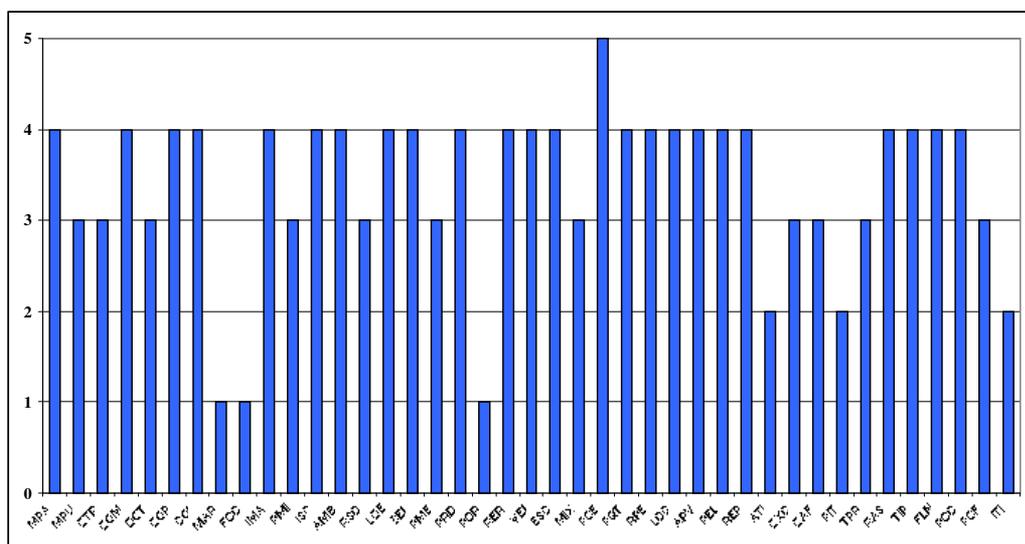
Neste tópico serão apresentados os dados obtidos por meio das aplicações dos questionários e entrevistas, com a Rede Supermercadista e o Laticínio Bela Vista - Piracanjuba. Primeiro serão utilizados os resultados obtidos, através das respostas fornecidas pela rede supermercadista, da aplicação do “Questionário A” e do “Questionário D” para a identificação das variáveis valorizadas pelos

supermercados na escolha dos fornecedores e o grau de importância atribuído a cada uma destas.

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

As variáveis valorizadas pela Rede Supermercadista foram operacionalizadas e demonstradas na Figura 2

Figura 2: Critérios competitivos valorizados pela rede supermercadista



Fonte: dados obtidos da aplicação dos Questionários da pesquisa

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

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

perdas (REP), presença de equipes do fornecedor nas lojas (PEL) e a assistência pós-venda (APV).

A segunda dimensão mais valorizada no momento da compra é a flexibilidade do fornecedor, que considera como muito importante a rapidez na entrega (VEL), a resposta rápida a pedidos não programados (RER) e a escala do fornecedor (ESC).

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

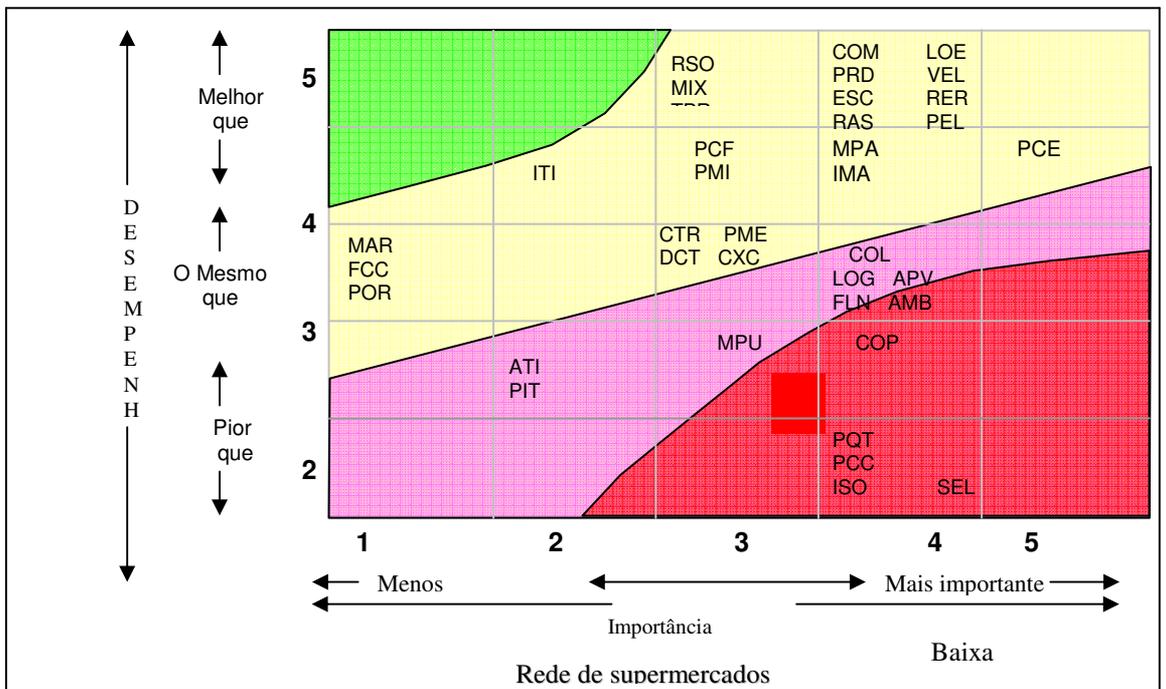
Em quarto lugar está classificada a dimensão inovatividade, que apresenta uma significância maior nos critérios relacionados à inovação de produtos, tidos como muito importantes, demonstrados pelos fatores rastreabilidade dos produtos fornecidos (RAS), tecnologia incorporada aos produtos mais avançadas do que os concorrentes (TIP) e frequência de lançamento de novos produtos no mercado (FLN). Relativo à inovação dos processos, o programa de capacitação de clientes (PCC) foi avaliado como “muito importante”.

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

Descrição da Matriz Importância x Desempenho

Este tópico apresenta a análise da “Matriz Importância x Desempenho” elaborada a partir da relação entre o Laticínio Bela Vista com a Rede de Supermercados X. Mostra posicionamento existente nas zonas de ação urgente, de melhoramento e de adequação. Conforme a Figura 3.

Figura 3: Matriz importância x desempenho



Fonte: questionários da pesquisa

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

mercado. Também é de grande relevância que o preço do Leite UHT seja menor que o dos concorrentes. Ainda nesta faixa, embora com baixo grau de importância atribuído pelo cliente, a inadequação do fornecedor nos critérios de parceria internacional na promoção de apoio tecnológico e o acompanhamento do laticínio nos avanços tecnológicos de informação e informática são devido ao posicionamento inferior aos concorrentes.

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

4.1 Análise e discussão da Matriz Importância X Desempenho

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

representa lacuna nas dimensões de negociação, confiabilidade, inovatividade e imagem.

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

Atinente aos critérios da zona de melhoria, o preço do Leite UHT é relativamente mais alto do que o preço adotado pela concorrência. Segundo o laticínio, este preço é devido a uma melhor qualidade do produto em relação aos concorrentes mais diretos. Porém, é interessante verificar que embora esse preço seja superior, existe uma grande flexibilidade, principalmente do preço, na negociação deste produto, o que explica o fato da empresa atribuir no geral o preço igual aos dos concorrentes em algumas ocasiões. Referente à logística de distribuição, a empresa considera que, no contexto geral, está posicionada igual aos concorrentes, porém identifica uma vantagem dada à centralização dos processos produtivos e ao fácil acesso aos fornecedores. Um fator interessante é que a empresa atribui o posicionamento da logística dos produtos da empresa em geral, cuja frota é terceirizada, mas quanto à distribuição dos queijos a empresa possui maior eficiência “porta a porta” por utilizar transporte próprio

Análise dos critérios competitivos enquadrados na zona de adequação mostra diferentes estágios de posicionamento. Quanto àqueles pouco valorizados pela rede supermercadista, o fornecimento

de marca própria revela ser muito específico a esta rede, possivelmente por esta não estar nos planos estratégicos da mesma no período estudado. Porém, cabe ressaltar que o Laticínio, em estudo, possui uma estrutura produtiva para fornecimento de marca própria muito acima dos concorrentes, pois esta empresa por um determinado período já utilizou da estratégia de fornecimento de marca própria para uma grande rede supermercadista. Neste mesmo enquadramento, o investimento em tecnologia da informação, não é tão relevante para o supermercadista, porém é essencial para que o Laticínio mantenha uma estrutura de informações adequadas. Entretanto, o nível de informatização da empresa não é de todo homogêneo, pois enquanto a tecnologia da administração e produção é vista pelo Laticínio como muito acima dos concorrentes, a tecnologia da área comercial é classificada apenas como igual à dos concorrentes.

Quanto às ações muito valorizadas, a presença na mídia da empresa fornecedora, possui um grau de satisfação relevante através do uso da mensagem de confiança e tradição da marca e dos produtos da empresa.

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

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

5. Conclusão

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

Relativo ao problema da formulação das estratégias pela agroindústria do leite, constatou-se que, assim como outros setores, esta indústria adota a estratégia genérica de crescimento, confirmada

pelas ações de aumento de venda e participação de mercado através da expansão geográfica e de linha.

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

A teoria do estágio do ciclo de vida das organizações² revela que empresas no estágio do crescimento ou na fase “toca-toca” têm a preocupação focalizada no aumento de venda de seus produtos. Tal foco no volume limita a empresa no desenvolvimento de competências, características de empresas no ciclo da maturidade, o que conduz a análise das competências internas e externas da organização. Aparentemente, a empresa em estudo parece estar em um estágio de transição, pois possui tanto características de crescimento quanto de maturidade, revelada nas competências internas. Esse paradoxo nas características mostra ser confuso para uma empresa que enfatiza o incremento das capacitações funcionais e ao mesmo tempo não faz um controle de custo em todas as etapas da produção, ou que não tem um planejamento estratégico formal definido, mas frequentemente utiliza a administração participativa.

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

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

Tanto a confiabilidade quanto a flexibilidade, requerida pelo cliente intermediário, decorre da evolução deste setor com a profissionalização, novas funções e a competitividade acirrada que

2 ADIZES, Izack. Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 3 ed. São Paulo. Pioneira, 1990

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

Nas outras dimensões é demonstrada uma valorização nos critérios relacionados às demandas do consumidor final, geralmente nos aspectos relacionados à segurança alimentar como a qualidade do produto, procedência na matéria prima e outros.

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

A empresa aparenta respostas contraditórias em relação ao conhecimento do setor de sua atuação. Em um momento esta afirma o conhecimento razoável das ameaças do mercado, enquanto em outro diz não conhecer o desempenho dos concorrentes, ao mesmo tempo em que declara estar em estágio intermediário do planejamento estratégico formal. Assim, pressupõe que a organização no estágio inicial já esteja usando as ferramentas S.W.O.T, Cenários, Porter, Inteligência Competitiva e outras a fim de conhecer o ambiente competitivo no qual está inserida.

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

Referências

- BASTA, D.. *et al.* **Fundamentos de marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005
- BELIK, W. e FIGUEIRA, S. R. **Transformações no elo industrial na cadeia produtiva do leite**. Artigo publicado no Vol. VII / 1999 da Revista Cadernos de Debate, uma publicação do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP, páginas 31-44.
- CHAVES, A. F. A. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço supermercados**. São Paulo-SP. USP, 2002, Dissertação de Mestrado.
- COPELAND, T. KOLLER, T. MURRIN, J. **Avaliação de empresas - Valluation – calculando e gerenciando o valor das empresas**. 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002
- GOLDER, P. N; TELLIS, G. J. **Ação e visão**. Rio de Janeiro: Campus, 2002
- KOHL, V. K. **A ênfase estratégica de empresas agroalimentares: estudo de casos na região de Pelotas-RS**. Porto Alegre: UFRGS, 2004, 249 p. Tese (Doutorado em Administração).
- KOTLER, P. **Como criar, conquistar, e dominar mercados**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Futura, 2003
- LIMA, M. F. SAPIRO, A. VILHENA J.B. GANGANA, M. **Gestão de marketing**. 4 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005
- MEIRELES, A. J. **Setor Lácteo: história recente e construção de um novo tempo**. Documento apresentado pela ABLV e Associação Brasileira dos Produtores de Leite – Leite Brasil (Jorge Rubez, Presidente) à Associação Brasileira de Agribusiness – ABAG, Brasília/DF. 12 de nov. 2002
- NEVES, M. F. **Um modelo para planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos**. São Paulo: USP, 1999, 297 p. Tese (Doutorado em Administração).
- PRIMO, W. M.. **Impactos da década de 90 para a indústria de laticínios**. In: XVII Congresso Nacional de Laticínios, 2000, Juiz de Fora. Congresso Nacional de Laticínios, 2000.

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

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

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

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

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

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

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

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