

## **AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO ELO INDUSTRIAL<sup>1</sup>**

**Maiquel Silva Kelm<sup>2</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Artigo Produzido na Disciplina de Estratégia e Mudança Organizacional do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI

<sup>2</sup> Mestrando em Desenvolvimento – UNIJUI – Bolsista CAPES, mkelm@hotmail.com

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento - UNIJUI, josausen@unijui.edu.br

### **1. INTRODUÇÃO**

O estado do Rio Grande do Sul vem se tornando nacional e internacionalmente um respeitável produtor de leite, possuindo vasto potencial de expansão. Considerando a sua importância para a economia deste estado, e vislumbrando uma melhor compreensão desse campo de atuação organizacional, do ponto de vista estratégico, se faz necessário buscar um melhor entendimento da atual estrutura e de mercado, em especial em um elo que é fundamental para esta cadeia, que é o elo industrial. Com esta referência, o presente estudo procurou responder a seguinte pergunta: quais são as estratégias competitivas utilizadas por uma Indústria de Laticínios no Estado do Rio Grande do Sul e o que tem determinado o seu posicionamento estratégico na cadeia produtiva do leite?

Para isso o estudo concentrou-se no elo industrial, analisando uma organização presente neste elo, tendo com parâmetro os anos de 2005 a 2013, período em que a Indústria de Laticínios, objeto de estudo, entrou de forma intensiva no mercado do leite, com a respectiva interpretação das estratégias adotadas.

### **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **2.1 GESTÃO DE CADEIA PRODUTIVAS**

A cadeia produtiva, no conceito de Brum (2012), abrange quatro grandes áreas, a primeira, conceituada nas áreas que estão relacionadas na produção, com os produtores de insumos, máquinas, implementos e todos os serviços de apoio, que possibilitarão ao produtor de um bem gerar sua produção por meio do uso de seus fatores de produção. Na sequência, encontra-se o sistema produtivo, que irá utilizar estes insumos para realizar a produção em si. Em terceiro lugar, se tem a indústria de transformação da produção, que transforma o produto bruto em condições de ser utilizado pelo consumidor. Por fim, encontra-se o bloco de distribuição, envolvendo neste ainda o atacado e o varejo, além de diversos serviços de apoio que são necessários para propiciar a comercialização do produto ao consumidor final.

## 2.2 OS MODELOS DE VANTAGEM COMPETITIVA

Para a construção deste estudo, teve-se como referencia da abordagem Clássica da Organização Industrial – SPC, uma vez que esta abordagem mostrou-se mais adequada para explicar o posicionamento competitivo da organização objeto de pesquisa. Nesta abordagem, o posicionamento da firma dentro da estrutura industrial é o principal determinante de seu sucesso ou fracasso no cenário competitivo. Sua estratégia é orientada para o conteúdo – abordagem racional, “de fora para dentro”. O modelo SCP supõe que a performance econômica das firmas é o resultado de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Segundo um dos principais autores desta escola, Michael Porter (1989) a lógica dos modelos de organização industrial é muito clara sobre as origens e o sentido de causalidade do modelo, “começando pela estrutura da indústria que determina o comportamento dos agentes econômicos, que determina, por sua vez, o desempenho das firmas”. (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 24).

O modelo SPC vê a vantagem competitiva da organização na capacidade da firma em realizar com eficiência as ações que possam resultar na obtenção de custos mais baixos, sendo capaz de gerar valor diferenciado. Para Porter (1980) as condições iniciais da firma e a escolha dos dirigentes contribuem para a vantagem competitiva.

Desta forma, Porter (1980) identificou cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência. Para esse autor, o estado de competição depende de cinco forças básicas, ou seja, (1) Ameaças de novos entrantes, (2) Poder de barganha dos fornecedores da empresa, (3) Poder de barganha dos clientes da empresa (4) Ameaça de produtos substitutos e (5) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes (Porter, 1980).

A afirmação de Porter (1985) que existem apenas dois “tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação” (PORTER, 1985, p.11). Em que o “escopo” de uma determinada empresa à série de segmentos de mercado escolhido para dar origem a “três estratégias genéricas” com o intuito de alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo, diferenciação e foco (escopo).

## 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa tem como objeto uma Indústria de Laticínios. A escolha desta organização como objeto de análise se deu pela importância desta organização na cadeia produtiva do leite no Estado do RS. Em relação à metodologia utilizada, caracteriza-se como exploratória (Gil, 1999), de nível descritivo de caráter qualitativo (Triviños, 1987) e a concepção contextual (Pettigrew, Ferlie, Mckee, 1992), utilizou-se, também do modo de análise longitudinal e histórico, ao adotar os procedimentos da direct research (Mintzberg, 1979). Com base nesta abordagem procurou-se identificar as mudanças sob a ótica do posicionamento estratégico competitivo da Indústria de

Laticínios, compreendendo como esta definiu sua estratégia competitiva e, por consequência, seu posicionamento estratégico no mercado.

#### 4. AS ESTRATÉGIAS CONCEBIDAS E O POSICIONAMENTO COMPETITIVO

##### 4.1 - PERÍODO ESTRATÉGICO I – CONCEPÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO (2005 – 2008)

###### 4.1.1 – DA RELAÇÃO COM O PRODUTOR

Paralelo ao planejamento da fábrica e a definição do mercado de atuação, os gestores responsáveis pela Indústria de Laticínios constataram que era necessário realizar um trabalho diferenciado com o produtor de leite, elo crucial na cadeia produtiva, responsável pela produção da matéria prima. Este fato torna-se ainda mais relevante posto que a produção de leite de cada propriedade é fortemente disputada por outras organizações concorrentes à organização neste segmento.

Para isso, a Indústria de Laticínios desenvolveu uma unidade de tecnologia de produção rural, coordenada por um especialista conceituado na área, visando à coordenação de um projeto de melhorias na produção, que estabelecesse uma unidade de pesquisa de sistema de produção de leite que proporcionasse ao produtor melhor renda.

O objetivo desta iniciativa não seria necessariamente aumentar a produtividade final em si, mas elevar a produtividade de modo a refletir na melhoria da renda final do produtor de leite. Para isso, o projeto conduzido pela Indústria de Laticínios previa um sistema de “baixo” custo no manejo e alimentação do animal e com uma “fatia” maior de renda no final do mês para o produtor.

###### 4.1.2 – DA RELAÇÃO COM O MERCADO DE ATUAÇÃO (PLANEJAMENTO E FORMA DE ATUAÇÃO)

A primeira etapa da criação da Indústria de Laticínios envolveu essencialmente ações de planejamento do modelo de negócio e atuação da organização. Para isso, os gestores analisaram o cenário gaúcho e brasileiro e constataram que o mercado brasileiro estava bastante atrativo para a produção de alimentos. Ao mesmo tempo, entendeu-se, na visão dos gestores da Indústria de Laticínios, que mesmo operando preferencialmente no atendimento do mercado nacional, haveria um espaço para a produção e exportação.

Um estudo técnico mostrou que o foco central da nova fábrica deveria ser a produção de leite em pó e não o leite UHT, decisão que ocorreu no período de 2005 a 2008. Esta fase de montar a fábrica foi vital para a Indústria de Laticínios, já que os custos de estruturar uma indústria de leite em pó são mais onerosos de que os de produção de leite UHT.

Paralelo a isso se buscou avaliar que tipo de fábrica deveria ser construída, de modo a ter um produto competitivo no mercado. Optou-se, então, por construir uma estrutura fabril com a melhor tecnologia disponível no mercado, possibilitando níveis elevados de automação, utilizando de mão de obra especializada, com nível técnico e capacidade específica para a operacionalização da fábrica

e que resultassem em possibilidades de diferenciais em relação à concorrência, capaz de competir com outras marcas mundiais de leite em pó.

#### 4.1.3 – A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO PERÍODO I (2005-2008)

Neste primeiro período (2005 – 2008) percebeu-se a opção pela estratégia de posicionamento competitivo baseado fundamentalmente na Estratégia Genérica de Liderança e Custo (Porter, 1989). O entendimento que a única possibilidade de competir no mercado do leite era valorizar a atividade junto ao produtor rural, de maneira que o leite pudesse se constituir numa atividade rentável ao produtor. Esta rentabilidade foi possível com a Redução de Custo de Produção. Sempre que se analisa a vantagem competitiva relacionada à liderança em custos, é importante entender o comportamento do custo, o qual, por sua vez, depende dos chamados condutores dos custos Porter (1989).

A adoção de economias de escala está associada à habilidade para executar atividades de formas diferentes e mais eficientes em um volume maior, ou ainda, a habilidade para amortizar o custo de intangíveis como publicidade e pesquisa e desenvolvimento (P&D) sobre um maior volume de vendas (PORTER, 1989). Esta estratégia foi observada na medida em que se compatibilizou a localização com um trabalho de pesquisa e desenvolvimento que pudesse agregar valor ao produtor de leite. Na análise de Porter (1985), a essência na formulação de uma estratégia competitiva e, por conseguinte, a busca por vantagem competitiva, é relacionar uma firma ao seu meio ambiente, sendo o aspecto principal do meio ambiente de uma empresa a indústria ou as indústrias em que ela compete.

#### 4.2 – PERÍODO ESTRATÉGICO II – EXPANSÃO DE MERCADO E SEGMENTAÇÃO (2009 – 2011)

##### 4.2.1 – A INAUGURAÇÃO DA NOVA FÁBRICA

O fato determinante que marca a abertura deste segundo período é a inauguração da fábrica processadora de leite em pó e o real início das atividades da Indústria de Laticínios.

Instalada em um importante centro logístico do RS, com região privilegiada para o escoamento da produção, integrando cerca de 60 mil produtores de aproximadamente 350 municípios gaúchos, o novo empreendimento marca uma nova etapa na Indústria de Laticínios e na região de abrangência da mesma, pela alternativa da atividade do leite junto aos produtores e pelo próprio desenvolvimento da região, com a dinamização da atividade que até então não era valorizada e priorizada na planta produtiva da economia regional.

##### 4.2.2 – A EXPANSÃO DE MERCADO

Para buscar bons níveis de competitividade, o destino do produto fracionado direcionado ao consumidor final, a Indústria de Laticínios optou por trabalhar com a região norte e nordeste do Brasil. Esta escolha se deu pelo fato de que, culturalmente, nas regiões sul e sudeste o consumidor

tem optado pelo consumo de leite UHT. Já a região norte e nordeste, por questões históricas, culturais e de logística, tem o costume de consumir o leite em pó.

Desta opção surgiu o desafio de uma logística para colocar o produto nas regiões norte e nordeste do Brasil, e a alternativa encontrada pela Indústria de Laticínios se deu a partir de uma logística de transporte destes produtos por meio de navegação de cabotagem.

#### 4.2.3 - A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO PERÍODO II (2009 – 2011)

Neste período (2009 – 2012) a interpretação do posicionamento competitivo da Indústria de Laticínios se dá através da teoria de David Aaker (2001), em relação ao desenvolvimento de mercado, à expansão geográfica e definição de novos segmentos-alvo.

Para Aaker (2001), as estratégias de desenvolvimento de mercado estão fundamentadas na introdução dos produtos existentes em novos mercados. Essa estratégia pode ser implementada através da expansão geográfica ou da definição de novos segmentos-alvo. Neste sentido, a percepção da Indústria de Laticínios em avaliar as boas perspectivas de negócio localizadas nas regiões norte/nordeste do Brasil foi fundamental para o sucesso do negócio.

Foi determinante a capacidade de seus gestores em organizar a logística de distribuição do seu produto neste novo mercado. A opção pela distribuição do produto via navegação de capotagem foi determinante, uma vez que permitiu a colocação do produto numa outra região a custos racionalizados.

#### 4.3 – PERÍODO ESTRATÉGICO III – FOCO NA DIFERENCIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS (2012 – 2013)

##### 4.3.1 – SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

A Indústria de Laticínios buscou uma estratégia de diferenciação do produto, trabalhando com um produto de ótima qualidade e com ações publicitárias que fomentassem a imaginação do consumidor por meio de apelos que evidenciassem a qualidade do produto e que incentivassem a experimentação do leite em pó produzido na Indústria de Laticínios.

Com o objetivo de buscar um reposicionamento no mercado e evidenciar a qualidade do leite em pó fracionado, no início do ano de 2013 a Indústria de Laticínios desenvolveu, em parceria com uma conceituada agência de publicidade do Rio Grande do Sul, uma forte campanha de marketing com o objetivo de posicionar o seu produto ao consumidor final. A Indústria de Laticínios procurou mostrar os atributos de qualidade e origem do produto, com um forte apelo de originalidade – um produto puro e original.

##### 4.3.2 – A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO PERÍODO III (2012 – 2013)

Neste período foram adotadas duas estratégias, estratégia de diversificação envolvendo novos produtos e novos mercados (Aaker, 2001) e a estratégia de diferenciação (Porter, 1985). Ao introduzir três novas linhas de produto (creme de leite, creme de leite leve e achocolatado), a

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XIX Jornada de Pesquisa

Indústria de Laticínios fez a opção por diversificar a produção de forma relacionada ao portfólio de produtos já existente. Aaker (2001) afirma que a estratégia está relacionada quando a organização busca trabalhar as suas competências semelhantes no negócio existente ou então em um negócio recém adquirido.

Aaker (2001) também afirma que uma possibilidade de crescimento é “explorar uma força de marketing ou de distribuição pela adição de produtos compatíveis que compartilhem clientes, mas que sejam diferentes dos produtos existentes” (Aaker, 2001, p.209). Neste caso, optou-se pela sinergia no compartilhamento de distribuição, marketing e pelo reconhecimento e identidade de marca.

A estratégia de diferenciação (Porter, 1985), então, foi estabelecida por meio de ações táticas ligadas à área de marketing. A eficácia na mensagem publicitária empregada nos meios de comunicação, que buscava explorar as características de qualidade e originalidade do produto, ganhou força junto ao mercado consumidor, de modo que o consumidor final passasse a perceber que o leite da Indústria de Laticínios tinha atributos distintos em relação ao da concorrência.

#### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo mostrou que a Indústria de Laticínios, objeto de estudo, passou por um processo de reposicionamento estratégico que dá conta de três fases distintas, interpretadas como períodos estratégicos de mudança, ao longo dos últimos oito anos. O primeiro período estratégico (2005 – 2008) foi marcado pela necessidade de definir o modelo de negócio mais compatível para a Indústria de Laticínios competir num mercado altamente concorrido. O planejamento da construção de uma fábrica de leite em pó e a opção por prestar uma assistência técnica qualificada ao produtor rural foram as marcas deste período inicial em que a Indústria de Laticínios se lançou no mercado de leite. No segundo período estratégico (2009 – 2011), expandir o mercado e definir de forma mais focada o seu nicho de atuação. A expansão geográfica para as regiões norte/nordeste determinou uma ampliação do campo de atuação da Indústria de Laticínios e consolidação de sua marca em regiões ainda não exploradas. Já no terceiro período estratégico (2012 – 2013), a estratégia competitiva recaiu na busca de um diferencial competitivo estabelecendo diferenciais via construção de uma imagem de um produto produzido com qualidade e originalidade, além de buscar uma diversificação relacionada com a introdução de novos produtos. Nesta fase, a percepção da Indústria de Laticínios do potencial de mercado para produtos fracionados, permitiu uma reestruturação do seu portfólio de produtos. Este estudo limitou-se em analisar o posicionamento competitivo da Indústria de Laticínios. Neste sentido, fica a recomendação para a continuidade do estudo, de modo a contemplar a totalidade da cadeia produtiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Estratégia, Competitividade, Cadeia Produtiva do Leite

#### REFERÊNCIAS

AAKER, David A. Administração Estratégica de Mercado. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico  
**Evento:** XIX Jornada de Pesquisa

- BRUM, Argemiro Luís. Mercado e cadeias produtivas. In: SIEDENBERG, Dieter (Org.). Desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí : Ed. Unijuí, 2012. p. 187-206.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct research”. In: Van Maanen, J. (Ed.) Qualitative Methodology. London: Sage, 1979.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; McKEE, L. Shaping Strategic Change. London: Sage Publications, 1992 – Cap 2 - Understanding the processo f organizational change, p. 5-30.
- PORTER, Michael E. Competitive strategy. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva. São Paulo. Campus, 1985
- PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- TRIVIÑOS, Augusto, N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.
- VASCONCELOS, F; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergencia entre estratégia e teoria organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas, out./dez. 2000, São Paulo: v.40, n.4, p.20-37