

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA FÁBRICA DE LÁCTEOS: UM ESTUDO HISTÓRICO E LONGITUDINAL¹

Maiquel Silva Kelm², Jorge Oneide Sausen³, Martinho Luis Kelm⁴.

¹ Pesquisa realizada no Programa de Mestrado em Desenvolvimento - UNIJUI

² Mestre em Desenvolvimento - UNIJUI

³ Professor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento - UNIJUI

⁴ Professor do Programa do Mestrado em Desenvolvimento - UNIJUI

1. INTRODUÇÃO

Em razão do momento econômico, o Brasil tem apresentado um potencial de crescimento significativo da produção, para atender a demanda de consumo interno e externo. Na mesma medida, o país está procurando ampliar a produção para atender as necessidades nutricionais de seu povo, especialmente nos períodos em que tais necessidades se constituem em crescimento da demanda pelo produto (TRENNEPOHL, 2010).

Nesta cadeia produtiva, a indústria constitui-se num elo fundamental, uma vez que ela agrega valor ao produto. Estudar a forma como a indústria se estrutura, se organiza, e estabelece as suas relações para competir no mercado passa a ser uma questão estratégica em termos do desenvolvimento local e regional.

Neste contexto, o estudo de uma Fábrica de Lácteos que tem como atividade fim a agregação de valor, por meio da industrialização, de modo a viabilizar melhores níveis de rentabilidade aos produtores, reveste-se de fundamental importância tanto na dimensão acadêmica, que proporcionará subsídios exploratórios no processo de estruturação e gestão da cadeia, quanto no campo das ações práticas, que envolvem análises das estratégias de produção, relacionamento produtor/indústria e de comercialização junto ao consumidor final.

Neste contexto, o presente estudo procurou identificar as estratégias competitivas de uma Fábrica de Lácteos do Estado do Rio Grande do Sul, que definiram o seu posicionamento competitivo no mercado. Mais especificamente procurou analisar o modo como esta organização se estruturou e se relacionou com os demais elos da cadeia produtiva, bem como identificar os fatores impulsionadores e inibidores da competitividade desta Fábrica de Lácteos na cadeia produtiva do leite.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, de natureza qualitativa. Nos estudos de Gil (1999), as pesquisas exploratórias são importantes, pois elas normalmente ocorrem quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada e busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a proporcionar uma visão geral acerca de determinado ato.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico

Evento: XX Jornada de Pesquisa

Este estudo enquadra-se na definição de pesquisa exploratória, uma vez que se propõe a investigar o modo como as estratégias competitivas foram concebidas e implementadas na Fábrica de Lácteos, a partir das percepções dos gestores responsáveis pela condução dos negócios da organização.

A pesquisa também pode ser enquadrada como uma pesquisa descritiva, por apresentar uma descrição do modo como a Fábrica de Lácteos buscou o seu posicionamento competitivo no mercado. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva estabelece uma série de exigências, por parte do pesquisador, em obter informações sobre o que se pretende pesquisar, já que a característica essencial deste tipo de pesquisa está na pretensão de “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p.110).

Com relação à forma de abordagem, a pesquisa classifica-se como estudo qualitativo. Triviños (1987) salienta que a orientação do enfoque qualitativo para o pesquisador, possui “ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo”. A relação com a pesquisa científica se dá, na pesquisa qualitativa, pela “estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação” (TRIVIÑOS, 1987, p.133).

Para a coleta e análise dos dados, foram adotados os procedimentos propostos pela direct research, idealizada por Mintzberg (1979), de forma combinada com a adaptative theory (LAYDER, 1993; 1998).

A proposta da direct research apresenta-se como uma pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, em vez de prescrição e dedução implícita e explícita. Sua característica marcante está na forma direta e simples de investigação.

A adaptative theory é uma abordagem que exige alguns requisitos, tais como: ter domínio conceitual; elaborar um arcabouço teórico inicial para colocar à prova empírica; ter clareza dos construtos; e buscar a validação e confiabilidade dos resultados (LAYDER, 1993; 1998). A pesquisa longitudinal não apenas ocorre como consequência de uma análise de dados coletados ao longo dos anos, mas também é realizada com a análise em retrospectiva do histórico da empresa (LAYDER, 1998).

Na análise dos dados também foram consideradas duas premissas importantes: a abordagem longitudinal/histórica e a abordagem processual e contextual (Pettigrew; Ferlie; McKee, 1992).

Na análise longitudinal/histórica, procurou-se constituir os períodos históricos de mudança de posicionamento estratégico da Fábrica de Lácteos. Já na análise processual e contextual, contemplou-se a forma e as razões que levaram a organização a definir as suas estratégias competitivas, de modo a estabelecer o seu posicionamento competitivo no mercado. Ou seja, foi considerada a maneira como a Fábrica de Lácteos concebeu, desenvolveu e justificou as estratégias competitivas no período de 2005 a 2014, analisadas sob os enfoques das abordagens teóricas sobre vantagens competitivas.

Para tanto, utilizou-se do modelo de análise do processo de mudança estratégica proposto por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992), que considera as dimensões do contexto, do processo e do conteúdo da mudança.

Ainda, com relação à análise dos dados, este estudo valeu-se de procedimentos de triangulações (YIN, 2003). Estudos deste tipo preconizam a adoção de métodos diversos para a análise de uma única questão ou problema de estudo.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Foram entrevistados cinco gestores da organização, todos eles integrantes do grupo estratégico da instituição, ou seja, os responsáveis pelas decisões e definições das estratégias da organização. Envolveu as áreas de produção, operação e logística, marketing e vendas, assistência técnica e direção executiva.

Em comum acordo com a direção da organização objeto de estudo decidiu-se por não revelar o nome dos sujeitos entrevistados, como também da organização, fato que não traz nenhum prejuízo à análise do caso estudado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 Os Modelos de Vantagens Competitivas

A partir dos estudos de sistematização dos modelos de vantagens competitivas de Vasconcelos e Cyrino (2000) e de Balestrin e Verschoore (2008), é possível identificar na literatura cinco modelos que discorrem sobre estratégias competitivas, quais sejam: (1) Abordagem Clássica da Organização Industrial – SPC; (2) Teoria dos Recursos – RBV; (3) Processos de Mercado; (4) Capacidades Dinâmicas; e (5) Estratégias Coletivas. Na sequência procurar-se-á explicitar, de forma sucinta e objetiva, as bases que fundamentam cada um a destas correntes teóricas.

3.2 Apresentação e Análise dos Resultados.

A presente pesquisa teve como objeto uma Fábrica de Lácteos. A escolha desta organização como objeto de análise se deu pela importância dela na cadeia produtiva do leite no Estado do Rio Grande do Sul.

A Fábrica de Lácteos possui toda a produção de laticínios no Estado do Rio Grande do Sul e a matéria prima é oriunda de produtores desta localidade. A escolha da cidade também foi uma escolha estratégica, pois a região sul do Brasil possui solo e clima favoráveis para o cultivo de pastagens altamente nutritivas durante todo o ano. Nesta região as melhores raças de gado leiteiro oriundas da Europa se adaptaram e produzem em qualquer estação do ano leite de excelente qualidade.

A coleta de matéria prima nas propriedades é feita pelo próprio setor de logística da empresa, garantindo assim que o leite chegue mais rápido ao parque industrial com seus nutrientes preservados e com garantia de qualidade. Na fábrica, o leite passa por diversos testes de qualidade e, após sua liberação, segue em circuito fechado, sem nenhum contato com o ambiente externo. Depois do envase, o produto passa ainda por um conjunto de testes de qualidade até ser liberado para o consumo.

3.3 As Estratégias Concebidas e o Posicionamento Competitivo no Mercado

Nesta seção são apresentados os resultados da pesquisa sobre o posicionamento competitivo da Fábrica de Lácteos, nos anos de 2005 a 2014. O estudo se propunha a compreender como a organização objeto deste estudo competiu no mercado, identificar quais foram as mudanças estratégicas processadas, as estratégias adotadas, como foram desenvolvidas e quais os fatores que determinaram o seu posicionamento competitivo no mercado.

A interpretação dos dados mostrou que a Fábrica de Lácteos passou por um processo de posicionamento estratégico que dá conta de três fases distintas, interpretadas como períodos

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

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 Fábrica de Lácteos competir num mercado altamente concorrido. A concepção do modelo de negócio, centrada no segmento de leite em pó e do aumento da rentabilidade do produtor associado definiu o início da atuação da Fábrica de Lácteos neste segmento de mercado.

O planejamento da construção de uma fábrica de leite em pó e a opção por prestar uma assistência técnica qualificada ao produtor rural foram às marcas deste período inicial em que a Fábrica de Lácteos se lançou no mercado de leite. A introdução de novas tecnologias de manejo e o cuidado com uma contabilidade em termos de gestão de custo, de modo a favorecer a rentabilidade do produto junto ao produtor, estabeleceu um relacionamento forte e indissociável com o produtor em termos de um olhar sistêmico da cadeia produtiva.

Uma vez garantido os laços associativos e de relacionamento fiel com os produtores, de modo a garantir a entrega do produto em níveis e padrões compatíveis com as exigências do mercado, a Fábrica de Lácteos procurou, 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 Fábrica de Lácteos e consolidação de sua marca em regiões ainda não exploradas.

Esta ampliação do mercado exigiu o estabelecimento de parcerias de modo a viabilizar os serviços de logística para que o produto pudesse extrapolar as fronteiras do Rio Grande do Sul e, também, pensar em alternativas de novas linhas de produtos que pudessem permitir um maior grau de sustentação ao empreendimento iniciado em 2005.

Já no terceiro período estratégico (2012 – 2014), 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 Fábrica de Lácteos do potencial de mercado para produtos fracionados, permitiu uma reestruturação do seu portfólio de produtos, basicamente em termos de fracionamento das embalagens, criando diferenciais competitivos no mercado e, de certa forma, também estabelecendo um novo nicho de atuação.

Também é possível observar que na tentativa de evidenciar quais foram às estratégias competitivas desenvolvidas pela Fábrica de Lácteos e o que determinou o seu posicionamento estratégico competitivo na cadeia produtiva do leite no mercado,

Observou-se que tanto no planejamento e concepção do negócio, como em todas as partes os fatores de evolução e crescimento do negócio, que resultou em reposicionamentos estratégicos da Fábrica de Lácteos. As ações de cooperação entre a indústria processadora e o produtor de leite foram decisivos em termos dos fatores impulsionadores da boa performance e do bom posicionamento do mercado.

Portanto, foi possível observar que ocorreu uma diversidade de fontes relacionadas à obtenção de vantagem competitiva, não restringindo a análise a somente uma corrente, mas sim a mais de uma abordagem explicativa.

Considerações Finais

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Este estudo buscou explicar o posicionamento estratégico competitivo na cadeia produtiva do leite da Fábrica de Lácteos, no período entre 2005 a 2014, a partir da percepção da direção da organização. Para tanto foram descritas as estratégias competitivas, como elas foram desenvolvidas ao longo do período e como elas influenciaram no posicionamento competitivo da empresa no mercado.

O estudo foi feito desde o momento em que a Fábrica de Lácteos foi planejada (2005) até o ano de 2014, de modo a descrever como este empreendimento foi concebido e administrado, ao que tange à estratégia competitiva da organização.

Para tanto, dividiu-se a história da Fábrica de Lácteos em três períodos estratégicos, que caracterizaram três fases distintas, uma de concepção do modelo do negócio, uma segunda de expansão do negócio e uma terceira da busca de um diferencial competitivo no segmento.

Este estudo limitou-se a analisar o posicionamento competitivo da Fábrica de Lácteos a luz da percepção de seus gestores. Percebeu-se que a estratégia de posicionamento competitivo no mercado foi fortemente influenciada por um trabalho de diferenciação em termos de relacionamento com os produtores de leite, que são um dos elos importantes da cadeia de valor. Ainda que a ênfase do estudo recaísse sobre os elos do produtor, da indústria e do consumidor final, seria importante contemplar todos os elementos da cadeia produtiva (insumos, transporte, distribuição, varejo), para ampliar a análise das ações estratégicas que determinam os diferenciais competitivos da Fábrica de Lácteos, considerando a cadeia produtiva como um todo. Neste sentido, fica a recomendação para a continuidade do estudo, de modo a contemplar a totalidade da cadeia produtiva e dar conta dessa limitação do estudo.

Palavra Chave: Competitividade, Vantagem Competitiva, Cadeia Produtiva do Leite

Referências

- BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial – estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAYDER, Derek. New Strategies in Social Research. Cambridge, Polity, 1993.
- LAYDER, D. Sociological Practice: Linking Theory and Social Research. London, Sage, 1998.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct research”. In: Van Maanen, J. (Ed.) Qualitative Methodology. London: Sage, 1979.
- PETTIGREW, A.; FERLIE, E. e McKEE, L. Shaping strategic change. London: Sage, 1992, p.1-30.
- TRENNEPOHL, Dílson. Avaliação da contribuição potencial das principais atividades agropecuárias para o desenvolvimento econômico da região noroeste do Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul, 2010.
- TRIVIÑOS, Augusto, N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.

Modalidade do trabalho: Ensaio teórico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

VASCONCELOS, F; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE – Revista de Administração de Empresas, out./dez. 2000, São Paulo: v.40, n.4, p.20-37

YIN, Robert K., Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.