

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS DE PORTER: UM ESTUDO DE CASO EM UM FRIGORIFICO DE MÉDIO PORTE

Antonio Carlos de Queiroz Santos (Universidades Federal de Campina Grande)

antoniocarlos_queiroz@hotmail.com

Pablo Vinícius de Miranda Nóbrega (Universidade Estadual da Paraíba)

pablonobrega9@hotmail.com

Suelyn Fabiana Aciole Morais (Universidades Federal de Campina Grande)

morais.suelyn@gmail.com

Vanessa Nóbrega (Instituto Federal do Sertão Pernambucano)

vanessa.nobrega@ifsertao-pe.edu.br

Resumo

Um dos amplos desafios para as empresas é acompanhar as constantes modificações da globalização. A prática de analisar os fatores internos e externos de uma organização é uma ferramenta favorável para o entrosamento completo da mesma, pois, este enfoque tenta contrabalançar os ensejos e riscos que o ambiente externo oferece, com os pontos fortes e fracos em que a empresa está inserida. Este artigo consiste em um levantamento realizado em um frigorífico de médio porte, localizado em Campina Grande – PB, com objetivo de analisar e identificar a estratégia competitiva da empresa segundo as cinco forças de POTER. A pesquisa foi caracterizada como exploratória e descritiva. Assim, este trabalho questiona se as estratégias adotadas pela empresa, podem se converter em fontes de vantagens segundo a análise do ambiente externo e interno da organização.

Palavras-Chaves: *(Inserir aqui palavras-chaves)*

1. Introdução

Com a intenção de melhorar a satisfação do cliente e as condições de trabalho, o progresso tecnológico e o aumento da competitividade, tem tido uma parcela importante no meio empresarial, fazendo com que as organizações adotem estratégias de produção que conquiste e fidelize clientes. Neste sentido, tem-se que a estrutura de uma empresa é resultado da estratégia que esta adota, bem como a estrutura organizacional existente. Para tanto, são realizados estudos sob o aspecto de como identificar e compreender a influencia que uma organização sofre e ao mesmo tempo exerce no meio empresarial é um dos campos que beneficiam a gestão atual.

A realização de análises dos fatores internos e externos a uma organização é uma ferramenta útil para o entendimento global da mesma, pois, esta abordagem tenta equilibrar as oportunidades e riscos que o ambiente externo apresenta, com os pontos fortes e fracos que a organização possui. Assim, Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a análise do ambiente externo pode ser realizada por meio das cinco forças da competitividade desenvolvidas por

Michel Porter na década de 70. Por outro lado, a análise do ambiente interno pode ser estudada por meio da Análise PEST, a qual procura e identifica as seguintes dimensões de análise ambiental: Política, Econômica, Social e Tecnológica.

A abordagem realizada nesse artigo tem como objetivo verificar as estratégias adotadas por um frigorífico de médio porte, utilizando para isso: a Análise das Cinco Forças Competitivas segundo Porter (1992), A análise PEST, bem como analisar como os fatores externos e os aspectos internos afetam a organização e, posteriormente, sugerir melhorias, caso seja necessário.

2. Cinco forças competitivas

A origem da estratégia tem suas raízes fincadas no combate militar e após algum tempo os conhecimentos foram transpostos para o mundo dos negócios. Nesse contexto, a estratégia é a maneira como se combate os concorrentes em um dado mercado organizando: homens, máquinas, materiais, mão de obra, para agirem conjuntamente em prol de um objetivo comum.

Nesse sentido, uma organização é constituída de um grupo de pessoas que agem conjuntamente para atingir um objetivo em comum. Para isso, é necessária a realização de estudos organizacionais que busquem identificar comportamentos regulares, universais, que se repetem nas organizações, independente do local ou época. Esses estudos analisam os ambientes externos – que são formados por outras organizações, consumidores, empresas que fornecem matérias-primas e serviços, o governo, as leis e demais pessoas ou organizações com interesses ligados à sua atuação - e internos à organização, que são os pontos fortes e fracos desta diante da concorrência e seus objetivos. Ademais, estudos sobre ambientes externos (outras organizações, consumidores, empresas, consumidores, fornecedores de matéria-prima entre outros) e internos a organização, são ferramentas necessárias para que os estudos organizacionais possam identificar comportamentos regulares, universais que tem repetitividade no ambiente dos negócios.

Partindo desse princípio, a necessidade de uma estratégia para uma empresa conglomerada desde a parte funcional do negócio – processo e desenvolvimento de produtos, compras, produção, vendas, *marketing*, recursos humanos, finanças – até a captação de oportunidades de crescimento, bem como a defesa contra ameaças externas futuras. Isto vem a ser confirmado por Ansoff (1990) “para ser competitiva e continuar crescendo, a empresa precisa buscar novas áreas de venda e novos mercados para seus produtos, pois a capacidade

de oferecer produtos diferenciados, objetivando atender diferentes necessidades de grupos sociais, pode ser uma estratégia competitiva da empresa”.

Assim, para que uma organização possa ser considerada competitiva, ela deve possuir flexibilidade para responder com rapidez as alterações que ocorrem no mercado, comparar-se com os rivais (*benchmarking*) para obter maior eficiência e evoluir continuamente, assim como possuir competências centrais (*core competences*) para se manterem a frente dos rivais, pois à medida que estes imitam as técnicas uns dos outros (qualidade, ciclos de produção, aliança com fornecedores) as estratégias tornam-se semelhantes e não há vantagem para nenhuma das partes. É devido a este ciclo, que a organização necessita reconfigurar-se constantemente, adotando estratégias amplas, integradas, flexíveis e adaptáveis para que possa permanecer frente aos concorrentes, desenvolvendo dessa forma, maneiras de administrar.

À medida que os rivais imitam as técnicas uns dos outros – qualidade, ciclos de produção ou alianças com os fornecedores – as estratégias convergem e a concorrência torna-se numa série de corridas em que todos seguem o mesmo percurso e ninguém ganha. Os concorrentes podem facilmente copiar o posicionamento estratégico, portanto, as vantagens competitivas são temporárias. Portanto, a organização, diante da mudança no mercado deverá ser capaz de reconfigurar-se anual, mensal e até mesmo diariamente.

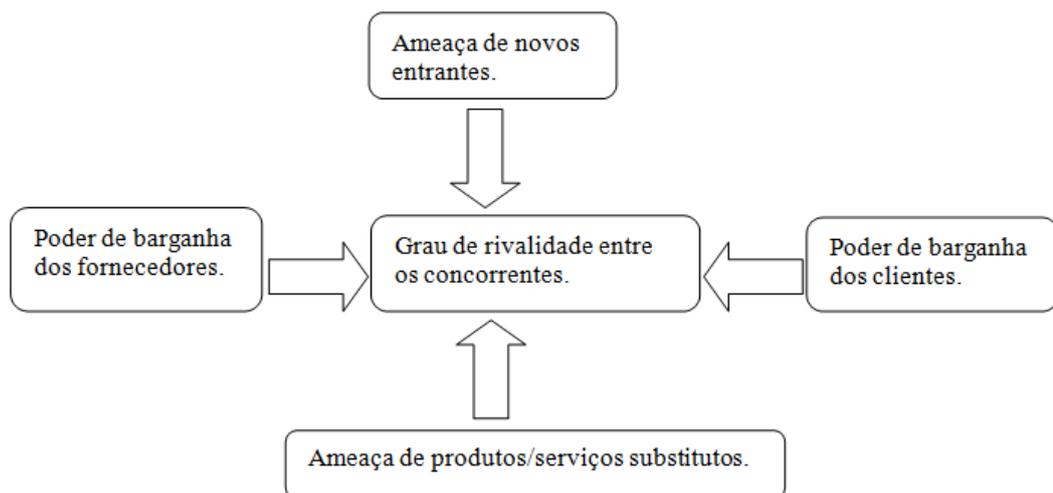
Para tornar possível esse tipo de agilidade, é necessário adotar estratégias amplas e integradas que centralize esforços em processos de melhoria que afetará a cadeia de valor como um todo, bem como, redefinir relações entre fornecedores, distribuidores e clientes para o desenvolvimento de uma parceria ao longo de toda a cadeia de valor, que inclui a estruturação conjunta de uma estratégia competitiva com benefícios claros para todos. É necessário, portanto, novas maneiras de administrar, desenvolvendo estratégias que orientem um futuro para a empresa.

Porter (1992) afirma que “a vantagem competitiva origina-se fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus clientes e que ultrapassa o custo de produção pela empresa”, ou seja, uma empresa obtém vantagem competitiva quando realiza as atividades de relevância estratégica (atividades da cadeia de valores) de uma forma mais barata ou melhor do que seus concorrentes. Os dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter, conforme o autor é: baixo custo e diferenciação. Essas vantagens resultam de uma melhor habilidade da empresa, comparada a seus concorrentes, em lidar com as cinco forças de Porter; e esses dois tipos básicos de vantagem levam a empresa a adotar

umas das seguintes estratégias competitivas: liderança de custo, de diferenciação, ou de enfoque. Esta última pode ser enfoque no custo ou na diferenciação. As duas primeiras buscam vantagem competitiva em um limite amplo de setor, enquanto a estratégia de enfoque visa a uma vantagem de custo ou a uma diferenciação em segmento de mercado específico. Porém, as estratégias competitivas citadas são vistas atualmente como uma vantagem mínima para se penetrar nos mercados, até mesmo de segmentos diferentes.

As regras de concorrência que determinam a atratividade do segmento de mercado na qual a empresa está inserida, estão definidas nas cinco forças competitivas segundo Porter (1992): entrada de novos concorrentes, poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, ameaça de produtos/serviços substitutos e grau de rivalidade entre os concorrentes.

Figura 1 - Análise das cinco Forças Competitivas Segundo Porter



Fonte: Esta pesquisa (2016)

Estas forças determinam a rentabilidade da organização, pois influenciam definitivamente os custos, os preços e o investimento necessário. Assim, o entendimento das forças que a cercam, vai permitir a empresa escolher efetivamente a sua estratégia competitiva. Essa metodologia permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos de sucesso frente a sua concorrência, além da identificação das inovações estratégicas para a melhoria de sua rentabilidade.

Logo, a obtenção de uma vantagem competitiva por uma empresa, implica a escolha, o modo, como esta vantagem será perseguida, bem como sua abrangência. O modo como cada atividade de valor é executada, determinará, também, sua contribuição para as necessidades dos clientes e, dessa forma, para a diferenciação. Contudo, é muito importante que a empresa

conheça claramente as forças que a cercam, para após análise detalhada dessas forças, escolher efetivamente a sua estratégia competitiva.

A partir dessa premissa, pode-se dizer que a estratégia é uma atividade orientada pelo longo prazo, em que são definidas ações que garantam sua permanência no mercado através de um conjunto de produtos e serviços competitivos.

3. Procedimentos metodológicos

Com a finalidade de analisar a estratégia competitiva da empresa, considerou-se a viabilidade e conhecimento das pesquisadoras com funcionários e o empresário da mesma. Em termos metodológicos, a pesquisa realizada pode ser considerada como exploratória e descritiva, sob a forma de um estudo de caso. O levantamento de dados foi realizado através das seguintes etapas:

- Pesquisa bibliográfica: com a finalidade de ter o conhecimento necessário para formular um quadro teórico da estratégia de produção e estratégia competitiva e assim avaliá-las dentro da empresa;
- Visita *in loco* e observação não participante do sistema produtivo da empresa, desde a entrada de mercadorias até o consumidor final.
- Aplicação de entrevista não estruturada com os funcionários e o gerente da empresa em estudo.
- Para a análise dos dados foi utilizado o método interpretativo através da vinculação das informações coletadas com a base conceitual sobre estratégia.

4. Caracterização da empresa objeto de estudo

Atuando na distribuição de gêneros alimentícios, a empresa frigorífica atende o pequeno, médio e grande consumidores. O seu mix de produtos é composto por mais de 200 itens, entre eles estão toda a variedade de carne bovina, suína e avina, espeto para churrasco, amaciante de carnes, temperos, sal, manteiga, farofa, carvão, ovos, peixe, entre outros. Os produtos são expostos na frente do estabelecimento, permitindo aos clientes uma boa visualização dos mesmos; possui ainda duas câmaras frigoríficas que se destinam ao armazenamento dos produtos e há uma área do estabelecimento destinada ao processamento dos mesmos. Conta ainda com um escritório administrativo/finanças.

A organização conta com um sistema de computadores em rede o qual facilita a rapidez no atendimento, pois uma vez o cliente tendo terminado sua compra, é feita a discriminação dos produtos com peso/quantidade/valor unitário e total; essas informações são enviadas para o caixa da empresa enquanto o cliente recebe uma ficha que ao ser levada á aquele, identificará suas compras. Isso faz com que a empresa ganhe da concorrência tendo os cinco princípios da estratégia impostas em seu dia a dia em, segundo os cinco objetivos de desempenho de acordo com Slack *et al* (2009) que são: rapidez, qualidade no atendimento, flexibilidade, entrega e custos.

5. Análise do ambiente externo e interno segundo a análise PEST

5.1 Análise do ambiente externo

Muitas empresas se deparam com ambientes externos extremamente turbulentos, complexos e globais, condições que tornam sua interpretação cada vez mais difícil. Para lidar com dados ambientais muitas vezes ambíguos e incompletos e entender melhor o ambiente geral, as empresas se envolvem em um processo denominado de “Análise do Ambiente Externo”, a qual buscará identificar, no ambiente competitivo da organização, quais as principais ameaças e oportunidades aos objetivos definidos, quando realizadas as projeções/metasp da empresa para o mercado. Essa etapa também deve ser capaz de identificar os fatores críticos de sucesso no setor de atuação da organização, bem como identificar as tendências que este está sujeito e aos eventos que tem o potencial de afetar a estratégia, tanto direta quanto indiretamente e estimar sua probabilidade e seu impacto. Para cada um dos segmentos estratégicos identificados, onde a organização atua ou pretende atuar, devem ser estabelecidos objetivos específicos, para que o acompanhamento das ações estratégicas empreendidas sejam efetivas.

Dentre várias metodologias abordadas, uma das mais conhecidas e utilizadas é o modelo de Porter de Análise Competitiva, a qual informa que o ambiente competitivo é determinado por cinco fatores: entrada de novos concorrentes (economias de escala, acesso a distribuição, requisitos de capital), poder de barganha dos clientes (nível de concentração, volume dos compradores, capacidade de integrar para trás), poder de barganha dos fornecedores (diferenciação de insumos, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores), ameaça de produtos/serviços substitutos e grau de rivalidade entre os concorrentes (crescimento do setor, estrutura de custos vigentes, diversidade de concorrentes).

5.2 Análise das cinco forças segundo Porter

O modelo das cinco forças reconhece que os fornecedores podem se tornar concorrentes da empresa e os compradores também. Além disso, as empresas que optam por entrar em um novo mercado e as que fabricam produtos que são substitutos adequados dos produtos existentes, podem se tornar concorrentes da empresa. Os aspectos considerados por Porter (1992) encontram-se descritos na sequência, bem como a posição da empresa estudada frente a essas forças competitivas.

- a) Ameaça de novos entrantes: Assim como acontece em relação às outras carnes, os açougues vêm perdendo espaço na distribuição do produto. Em contrapartida, os super e hipermercados têm atuado fortemente no sentido de estabelecer alianças estratégicas com frigoríficos e, dessa forma, diminuir custos ao longo da cadeia. Essa é uma tendência que deve se fortalecer nos próximos anos (Santini & Meirelles, 2004). Em se tratando do açougue estudado, tem-se que as entradas de novas empresas ameaçam as vendas, já que ao redor desta há mais estabelecimentos que comercializam carne e outros produtos substitutos e que, afetam diretamente as vendas. Porém, segundo relato da empresária isto não acontece pelo fato da empresa ter seus clientes fidelizados, já que a qualidade da carne vendida é melhor que nos concorrentes.
- b) Poder de barganha dos fornecedores: Fornecedores poderosos por poder de barganha, podem exercer pressões sobre os participantes da indústria, com ameaças de elevação de preços, redução da qualidade da matéria-prima, prejudicar a rentabilidade das empresas etc. O entendimento desta força no setor de açougue, pode aumentar ou diminuir o poder de barganha dos fornecedores. Entende-se nesse caso, por fornecedores de matéria-prima, a carne bovina. Como o fator aumenta o poder de barganha, tem-se a presença de bens substitutos que são: empanado de frango, carne de frango, linguiça de frango, de boi, de porco e mista, peixe etc.

A empresa em questão apresenta como principal fornecedor o frigorífico Boi Forte, localizado em Tocantins, o qual é responsável por fornecer o principal produto (carne bovina). A empresa também possui produtos substitutos de vários fornecedores (São Mateus, Aurora, Sadia e Master Boi). Pelo fato da empresa receber cargas semanais de produtos e o pagamento ser realizado à vista, ela consegue um abatimento no preço.

- c) Poder de barganha dos compradores: Os compradores competem na indústria, puxando os preços para baixo, exigindo constantemente maior qualidade e, muitas vezes jogando uma empresa contra a outra. Dada a diversidade de oferta da carne nas proximidades da empresa estudada, (onde há mais dois açougues, três mercados, e um mercadinho com laticínios), fica fácil do consumidor escolher outro estabelecimento na hora da compra; bem como a gama de bens substitutos existentes, diferenciação no preço e na qualidade. Aumentando dessa maneira, o poder de barganha dos clientes.
- d) Ameaça de produtos substitutos: Aqui considerados como carnes, tem-se que o impacto do próprio preço e da renda, a demanda por carne bovina sofre o efeito de bens substitutos e complementares. Existe um impacto direto sobre a demanda de carne bovina a partir de variações nos preços das carnes de frangos e de suínos. O consumo relativo de carnes na última década mostra que a carne bovina vem perdendo mercado em termos relativos, para os demais tipos de carne, em especial, para a carne de frango. De acordo com essa realidade, a empresa tem investido numa gama de produtos substitutos, de modo que os clientes não sintam necessidade de procurá-los em outros estabelecimentos e mantê-los (os clientes) realizando suas compras no estabelecimento.
- e) Rivalidade entre os concorrentes: As rivalidades existentes tomam a forma familiar de uma corrida pela posição, usando táticas como as de competição em preço, lançamento de produtos e golpes de publicidade. A rivalidade está relacionada com a presença de alguns fatores, tais como: concorrência numerosa ou igual em porte e poder; não diferenciação do produto e/ou serviço etc.

Em se tratando da empresa estudada, foi observado que as carnes possuem valor agregado, visto que é exposto para o cliente na realização de suas compras, produtos de tempero, espetos para churrasco, sal grosso etc. A existência de marcas fortes pode elevar a rivalidade entre os concorrentes, onde a diferenciação passa a ser o fator preponderante; a não existência dessas marcas citadas anteriormente, pode levar a concorrência a preços altos, prejudicando o consumidor e sem deixá-lo com poder de barganha.

O frigorífico busca diferenciar-se da concorrência através do preço do produto oferecido no serviço prestado, bem como na grande quantidade e qualidade de produtos ofertados aos clientes. O estabelecimento dispõe de entrega em domicílio - que varia de

acordo com a necessidade do cliente- cuja realização torna-se eficaz através de um *site* e via telefone, o que proporciona rapidez e confiabilidade - por estas razões, os clientes tornam-se fiéis a organização.

Portanto, a análise dessas cinco forças, permite que se tenha uma visão competitiva do mercado de carnes, o que permite que com os estudos realizados, seja possível a elaboração de um conjunto de sugestões de definições estratégicas para a estruturação da empresa.

5.3 Análise do ambiente interno

Com base no pressuposto de que os recursos internos podem ser então os mais influentes no desempenho empresarial, a Visão Baseada em Recursos (VBR) considera o uso de raros e únicos recursos como principal fonte de vantagem competitiva. Após uma proposição inicial da VBR por parte de Wernerfelt (1984), vários trabalhos na década de 80 vieram a suportar a formalização da visão baseada em recursos, em um artigo de Barney (1991). Que definiu um conjunto de quatro dimensões que a empresa necessita possuir para alcançar a vantagem competitiva sustentável: o recurso deve ser valioso, raro, difícil de ser imitado e difícil de ser substituído.

A fim de averiguar o grau de vantagem competitiva lograda pelo recurso, bem como sua sustentabilidade, Barney (1992) utilizou um quadro padrão, que possibilita uma análise mais detalhada dos recursos disponibilizados pela empresa. Com base nisso, foi elaborado um quadro específico para a avaliação do Frigorífico, no intuito de detectar suas implicações competitivas.

Tabela 1 - Avaliação do Frigorífico

RECURSOS	Possuído pela empresa	Valioso	Raro	Difícil de ser imitado	Difícil de ser substituído	Implicações competitivas
FINANCEIRO	Sim					
Capital de Giro	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Passivo Oneroso	Não	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Rentabilidade	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Acesso a Crédito	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
CAPITAL HUMANO	Sim					
Treinamento	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Experiência	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Conhecimento						Vantagem temporária
ORGANIZACIONAL	Sim					
Experiência/Conhecimento	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Modelo Centralizado	Não	Não				Desvantagem
Modelo Participativo	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Alianças/Acordos	Não	Não				Desvantagem
FISICO	Sim					
Localização	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Acesso a matéria prima	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
TECNOLOGIA	Sim					
SOFTWARE	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
HARDWARE	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Equipamento/Maquinário	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
REPUTAÇÃO	Sim					
Reconhecimento do produto	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Reconhecimento do serviço	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Qualidade do produto	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
INOVAÇÃO	Sim					
Processos	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Produtos	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
ATIVOS ESTRATEGICOS	Sim					
Experiência no Setor	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Paridade
Restrições de Mercado (licenças)	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem
Restrições de Mercado (regulamentações)	Sim	Sim	Não	Não	Não	Desvantagem

Fonte: Esta pesquisa (2016)

Considerando os itens analisados, tem-se que a empresa possui 66,67% dos seus recursos em desvantagem competitiva; 29,17% com paridade competitiva; 4,17% de paridade competitiva temporária. Dessa maneira, fica evidente que não é apenas a disponibilidade do recurso que determina a estratégia, mas também o seu valor dentro do mercado competitivo. Logo, a empresa estudada se encontra em desvantagem competitiva em relação as suas concorrentes, o que resulta em perda de espaço no mercado de carnes, e conseqüentemente diminuição da sua rentabilidade.

5.4 Sistema proposto - definição da estratégia

De acordo com as observações realizadas e de posse de quadro de Barney (1992), constatou-se que há uma desvantagem competitiva em diversos pontos do processo, deixando

assim, a empresa vulnerável as ameaças externas, podendo ter como consequência, a redução de sua rentabilidade.

Apesar de existir treinamento para os funcionários na empresa, esta poderia realizá-los de forma mais específicas voltadas para o atendimento e também de conhecimento do produto, como por exemplo, indicar carnes que tenham um cozimento mais fácil e sempre perguntar se o cliente prefere a carne com ou sem nervos, indicação de carnes específicas para pratos específicos, como por exemplo, o *stroganoff*, cuidados que o cliente deve ter para manter o produto em boas condições, tempo útil de armazenamento etc; passando assim uma maior confiança para o cliente e este, por sua vez terá um maior conhecimento a respeito do produto que está adquirindo e conseqüentemente, irá manter uma maior relação de fidelidade com a empresa.

Com relação ao *software*, este apresentou, segundo o autor anteriormente citado, uma desvantagem competitiva, por conta da sua deficiência na divulgação. Pelo fato do *site* ser bem estruturado e dispor de informações necessárias (como endereço com o anexo de um mapa indicando sua localização) e complementares (receitas disponíveis, dicas para churrasco etc), dispõe também de informações advindas desde a localização do rebanho até os cortes artesanais que são feitos no gado após o abate. Logo, indica-se que se difunda mais esse mecanismo que a empresa dispõe a fim de aumentar o conhecimento sobre o estabelecimento e seus produtos e em consequência dessa ação, aumentar o lucro da empresa.

Para tanto, torna-se necessário à implantação de uma estratégia por diferenciação no produto bem como no serviço, visto que o melhoramento e a adição de novos serviços e produtos já existentes proporcionarão uma maior participação no mercado; o que trará, com isso, uma maior lucratividade a empresa e sua fixação no mercado. Os objetivos a serem seguidos pela empresa encontram-se na Tabela 2.

Tabela 2 – Objetivos a serem seguidos pela empresa

PERSPECTIVA	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
Financeira	Aumento da rentabilidade; Crescimento no mercado.	Maior Faturamento; Maior participação no mercado.	Aumento em 20% no lucro; Aumento em 25% no faturamento	Desconto em grande quantidade comprada.
Cliente	Melhores e maiores informações sobre o produto; Captação de clientes <i>on-line</i> .	Clientes satisfeitos; Maior número de clientes que adquirem os produtos.	Aumento em 20% da satisfação do cliente; Aumento de 40% da divulgação do <i>site</i> .	Intensificação da propaganda; Maior divulgação do <i>site</i> .
Processos Internos	Melhorar o atendimento interno; Diversificar os produtos.	Fidelização e captação de clientes; Maior mix de produtos.	Melhoria de 20% no atendimento; Aumento de 25% nas vendas.	Programa de qualidade total; Implementação dos Seis Sigma.
Aprendizado e Crescimento	Treinar e capacitar para melhor atender os clientes; Aumentar o comprometimento dos funcionários.	Delegar responsabilidade aos funcionários; Fortalecer o atendimento e relacionamento com o cliente.	Aumento em 30% da produtividade; Melhorar em 15% o clima organizacional.	Treinar para atender melhor os clientes presenciais e <i>on-line</i> ; Contratação de serviço para o treinamento especializado.

Fonte: Esta pesquisa (2016)

6. Considerações finais

O produto final que o mercado brasileiro de carne exige é que seja de boa qualidade, padronizado e que tenha preços competitivos com outras carnes. Isso exige que o produtor do boi saiba quanto custa o seu produto. O setor de abate deve passar por um processo de reestruturação e profissionalização que permita adquirir credibilidade e ofereça um produto com marca e origem. Com a solução desses problemas o setor pode pensar em entrar para concorrer de maneira consistente no mercado externo. As transformações que vêm ocorrendo nas organizações, tanto nos fatores internos quanto externos, estão a exigir dos dirigentes um modo de pensar diferente, que possibilite direcionar as ações organizacionais, neste ambiente de competição e de grande turbulência, por um caminho seguro, fazendo uso de estratégias que viabilizem o negócio.

O estudo realizado possibilitou a identificação das estratégias que são adotadas pela empresa, estas possibilitaram o alcance de objetivos, tais como: Qualidade, Confiabilidade, Rapidez, Custo e Flexibilidade; no entanto ficou constatado que essas não são suficientemente adequadas para manter uma vantagem competitiva no mercado, pois de acordo com o quadro de Barney (1992), verificou-se que a organização possui uma grande fonte de desvantagem competitiva em relação aos aspectos levados em consideração.

Ademais, após a realização da análise das cinco forças de Porter, ficou esclarecido que o açougue necessita possuir uma visão competitiva do mercado de carnes, o que permitirá que

haja possibilidade para uma elaboração de um conjunto de sugestões de definições estratégicas para a estruturação da empresa.

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

Por fim, acredita-se que este estudo tenha servido para exemplificar algumas práticas no campo da estratégia e, principalmente, revelar a estreita ligação entre as estratégias de produção e o desempenho global da organização.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARNEY, J. B. *Firm resources and competitive advantage*. *Journal of Management*, v.17, p. 99-120, 1991.
- PORTER, M. E., *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, 7ª edição, Campus, RJ., p. 512. 1992
- SANTINI, G. & MEIRELLES, H. Relatório Setorial Final – Carnes. FINEP, 2004. Disponível em http://www.finep.gov.br/PortalDPP/relatorio_setorial> Acesso em 19.11.2013.
- SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. *Administração Estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.
- SLACK, N. & CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 2009.
- WERNERFELT, B. - *A Resource-based View of the Firm*. *Strategic Management Journal*.. Vol. 5, p.171- 180, 1984.