



Universidade Federal de Campina Grande
Centro de Humanidades
Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade
Coordenação de Estágio Supervisionado

**ESTRATÉGIA DE MANUFATURA: A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO
PARA O SETOR ALIMENTÍCIO VOLTADO PARA O MERCADO DE
BAIXA RENDA**

DÉBORA PRAZERES BALBINO

Campina Grande – PB

2009

DÉBORA PRAZERES BALBINO

**ESTRATÉGIA DE MANUFATURA: A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO
PARA O SETOR ALIMENTÍCIO VOLTADO PARA O MERCADO DE
BAIXA RENDA**

Relatório de Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Lúcia Santana de Freitas, Dr^a.

Campina Grande – PB

2009

COMISSÃO DE ESTÁGIO

Membros:

Débora Prazeres Balbino

Aluna

Lúcia Santana de Freitas, Doutora

Professora Orientadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre

Coordenadora de Estágio Supervisionado

Campina Grande – PB

2009

DÉBORA PRAZERES BALBINO

**ESTRATÉGIA DE MANUFATURA: A PROPOSIÇÃO DE UM MODELO
PARA O SETOR ALIMENTÍCIO VOLTADO PARA O MERCADO DE
BAIXA RENDA**

Relatório aprovado em 14 de Julho de 2009

Lúcia Santana de Freitas, Doutora
Orientadora

Adriana Salete Dantas Farias, Mestre
Examinadora

Eliane Ferreira Martins, Mestre
Examinadora

Campina Grande – PB
2009

Aos meus amados pais, Petrônio Albino da Silva e Marinalva dos Prazeres Albino, pelo amor eterno e incondicional. **DEDICO.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a **Deus**, pela oportunidade de existir e de evoluir a cada dia, por estar presente em todos os momentos da minha vida, e por me permitir saber o que sei, ter o que tenho, e ser o que sou;

Aos meus queridos **Pais**, Petrônio e Nalva, pela eterna relação de amor, carinho e confiança, pelos ensinamentos e força dados nos momentos necessários, por acreditarem na minha capacidade, e pela presença constante em minha vida, que me fazem ter sempre a certeza de que tenho os melhores pais do mundo;

Às minhas **irmãs**, Bárbara e Érica, por serem pessoas essenciais na minha vida, com as quais tenho o privilégio de conviver e compartilhar minhas alegrias, medos, anseios e vitórias, como esta;

Ao meu **sobrinho** querido, Lucas, por me ensinar, com apenas um olhar, que erros ou tropeços fazem parte da vida e que no final, muitas vezes, percebemos que foi bom ter errado;

À minha **família**, avôs, tios e primos, pelo carinho que sempre tiveram e pela torcida que sempre destinaram à minha realização como profissional;

Ao meu **namorado**, Brício, por ser tão especial em minha vida e por me dedicar o amor e o estímulo necessários em tantas horas;

À minha **orientadora**, Lúcia Santana de Freitas, pela oportunidade de estar em constante aprendizagem, pela motivação e pelos conselhos dados ao longo do curso, e pela relação de amizade construída com base na confiança e no respeito;

Aos demais **professores** da Unidade Acadêmica de Administração e Contabilidade da UFCG, pelos ensinamentos que contribuíram significativamente para o meu crescimento pessoal e intelectual;

À **Rennaly Alves** e **Danielle Freitas**, amigas-irmãs que tive o prazer de conhecer e dividir tantos momentos, com as quais ensinei e aprendi bastante, minhas queridas companheiras diárias que me fizeram perceber que muitas são as pessoas que passam pelas nossas vidas, mas poucas são dignas de serem chamadas de amigas. Obrigada pelo compartilhamento de experiências e pela amizade constituída;

Aos demais **amigos** e **colegas**, que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho, e por me fazerem ter a certeza do quanto é gratificante ter ao lado pessoas especiais como vocês.

À todos, muito obrigada!

“A vida nos pede uma tarefa especial – a conquista, realizada todos os dias, até o último instante de nossa vida.”

Rudolf Steiner

BALBINO, Débora Prazeres. **Estratégia de Manufatura: a proposição de um modelo para o setor alimentício voltado para o mercado de baixa renda**. 90f. Relatório de Pesquisa (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2009.

RESUMO

Com o atual contexto empresarial, as organizações precisam estar atentas ao mercado consumidor de forma a perceber as alterações que ocorrem no ambiente, e a partir disso, aproveitar as oportunidades que possam surgir, garantindo a vantagem competitiva necessária para se manter no mercado. É o caso dos consumidores das classes C, D e E, que vem se destacando no mercado pelo aumento considerável de seu poder de compra. Dessa forma, em se tratando de organizações de manufatura, é preciso adotar uma orientação estratégica específica, de forma a oferecer produtos melhores que os concorrentes e que satisfaçam esses consumidores, considerando os fatores competitivos que eles consideram no momento da aquisição de produtos. Nesse sentido, faz-se necessário definir a estratégia de manufatura da empresa, que servirá para direcionar as demais funções organizacionais no alcance desses fatores. Diante destas considerações iniciais, esta pesquisa tem como objetivo geral propor um modelo de estratégia de manufatura para a indústria de alimentos voltada para o mercado de baixa renda. Em termos de procedimentos metodológicos, essa pesquisa é de caráter exploratório com abordagem qualitativa. Quanto à obtenção dos dados, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, que utilizou a pesquisa de campo para definir quais os fatores a serem priorizados para a proposição do modelo. Com relação aos resultados, a partir da identificação e posterior pontuação e ponderação dos fatores críticos de sucesso específicos do setor de alimentos para o mercado de baixa renda, propôs-se o modelo de estratégia de manufatura, que apresenta como fatores competitivos, o preço baixo, as propriedades sensoriais dos produtos, os pontos de distribuição, a embalagem e a duração após aberto.

Palavras-Chave: Estratégia Organizacional; Vantagem Competitiva; Estratégia de Manufatura; Mercado de Baixa Renda.

ABSTRACT

With the present managerial context, the organizations need to be attentive to the consuming market in way to notice the alterations that happen in the atmosphere, and starting from that, to take advantage of the opportunities that can appear, guaranteeing the necessary competitive advantage to stay at the market. It is the consumers' case of the classes C, D and E, that is highlighting if in the market for the considerable increase of your purchase power. In that way, in if treating of manufacture organizations, it is necessary to adopt a specific strategic orientation, in way to offer better products than the competitors and that they satisfy those consumers, considering the competitive factors that they consider in the moment of the acquisition of products. In that sense, it is done necessary to define the strategy of manufacture of the company, that will be to address the other functions organizations in the reach of those factors. Due to these initial considerations, this research has as general objective to propose a model of manufacture strategy for the industry of victuals gone back to the market of low income. In terms of methodological procedures, that research is of exploratory character with qualitative approach. With relationship to the obtaining of the data, it is characterized as a bibliographical research, that used the field research to define which the factors she be prioritized for the proposition of the model. With relationship to the results, starting from the identification and subsequent punctuation and consideration of the critical factors of success specific of the section of victuals to the market of low income, he/she intended the model of manufacture strategy, that presents as competitive factors, the low price, the sensorial properties of the products, the distribution points, the packing and the duration after open.

Key-words: *Organization Strategy; Competitive Advantage; Strategy of Manufacture; Market of Low Income.*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Hierarquia das Estratégias	32
FIGURA 02 – Relação dos Cinco Critérios Competitivos com os FCS e os efeitos internos dessa relação	37
FIGURA 03 – Conteúdo de uma Estratégia de Manufatura.....	38
FIGURA 04 – Modelo de Hill.....	47
FIGURA 05 – Modelo de Campos e Armas da Competição	50
FIGURA 06 – Modelo para formulação da estratégia de manufatura a partir dos CAC	52
FIGURA 07 – Modelo de estratégia de manufatura para o setor de alimentos destinados ao mercado de baixa renda	78

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Significado de competir em cada campo da competição	48
QUADRO 02 – Campos e Armas da Competição	50
QUADRO 03 – Evolução de dados da Empresa.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Segmentação do Mercado de Biscoitos.....	70
GRÁFICO 02 – Participação de Vendas por Estado (%).....	72
GRÁFICO 03 – Pontuação dos FCS para o setor alimentício voltado para o mercado de baixa renda	75
GRÁFICO 04 – Ponderação dos FCS para o setor alimentício voltado para o mercado de baixa renda.....	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abia - Associação Brasileira da Indústria Alimentícia
a.C. - antes de Cristo
CAC - Campos e Armas da Competição
CEP - Controle Estatístico do Processo
CRM - *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)
EUA - Estados Unidos da América
FCS - Fatores Críticos de Sucesso
FIEP - Federação das Indústrias do Estado da Paraíba
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ltda - Limitada
PB - Paraíba
PCP - Planejamento e Controle da Produção
PIB - Produto Interno Bruto
P & D - Pesquisa e Desenvolvimento
Rais/MTE - Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego
RBV - *Resource-based View* (Visão Baseada em Recursos)
RH - Recursos Humanos
ROI - Retorno sobre Investimentos
SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/ES - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo
Simabesp - Sindicato da Indústria de Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	17
Definição do Tema e do Problema de Pesquisa	19
Objetivos	19
Objetivo Geral	19
Objetivos Específicos.....	19
1.1 Estrutura do Trabalho.....	19
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	22
2.1 Estratégia Organizacional.....	22
2.2 Vantagem Competitiva	27
2.3 Níveis de Estratégia.....	30
2.4 Estratégia de Manufatura.....	33
<u>2.4.1 Conteúdo da Estratégia.....</u>	<u>35</u>
<i>2.4.1.1 Critérios Competitivos.....</i>	<i>39</i>
<i>2.4.1.2 Decisões Estruturais.....</i>	<i>42</i>
<i>2.4.1.3 Decisões Infra-Estruturais.....</i>	<i>44</i>
<u>2.4.2 O Processo de Formulação de Estratégias de Manufatura</u>	<u>46</u>
<i>2.4.2.1 Modelo de Hill</i>	<i>46</i>
<i>2.4.2.2 Modelo de Contador.....</i>	<i>47</i>
2.5 Mercado de Baixa Renda.....	53
<u>2.5.1 Setor de Alimentos.....</u>	<u>58</u>
CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	63
3.1 Caracterização da Pesquisa	63
<u>3.1.1 Levantamento e Natureza dos Dados</u>	<u>66</u>
3.2 Aspectos Operacionais da Pesquisa.....	65

CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	68
4.1 Caracterização do Segmento de Biscoitos	68
4.2 Caracterização da Empresa.....	72
4.3 Modelo Proposto	75
CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE	90

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

O comportamento da economia mundial apresenta-se como um fator de grande importância e influência nas práticas gerenciais das empresas em geral. Diante disso, as organizações começam a sentir as consequências de um mercado cada vez mais competitivo e a necessidade de adaptação às novas exigências, e, na busca de reduzir as incertezas que existem em todo processo de decisão empresarial, elas precisam analisar e entender o ambiente no qual atuam.

Assim, faz-se necessário que as organizações adotem estratégias compatíveis com seu funcionamento e que garantam, através da definição e implementação de planos e ações, o alcance dos objetivos almejados e da vantagem competitiva necessária para um bom posicionamento no mercado.

Percebe-se, então, que a estratégia influencia consideravelmente a forma como a empresa atua no mercado, o que impacta conseqüentemente, na sua rentabilidade. Por isso, a escolha da estratégia a ser seguida pela empresa deve ser feita considerando todos os fatores, internos e externos, que envolvem a sua atividade.

Nesse sentido, deve ser considerado que existe uma estrutura hierárquica dentro da literatura sobre estratégias empresariais que as classificam em três níveis básicos: corporativo, de negócios e funcional. É fundamental, portanto, que exista um alinhamento entre as estratégias definidas nesses níveis, para que a partir da definição e execução de ações direcionadas para cada área funcional da empresa, seja ela de finanças, de compras de materiais, de pesquisa e desenvolvimento, de sistemas de informação, de marketing, de recursos humanos e de produção e operações, a estratégia corporativa seja alcançada.

Embora todas essas áreas funcionais sejam importantes, existem aquelas que se destacam ainda mais como fontes de vantagem competitiva. Slack (1993, p. 13) afirma que esse é o caso da função de Produção, que surge como decisiva no poder competitivo que a organização como um todo detem, principalmente quando se tratar de organizações industriais, pois além de decidir estrategicamente, estas precisam fazer produtos melhores que os oferecidos pela concorrência e que atendam com maior intensidade os desejos e necessidades dos clientes.

Assim, a área de produção precisa definir sua estratégia, que deve estar alinhada à estratégia competitiva da empresa, considerando as especificidades do mercado onde atua, tanto com relação aos concorrentes, como principalmente, com relação aos clientes,

estabelecendo as prioridades para aperfeiçoar suas operações e obter vantagens no mercado, garantindo a sobrevivência competitiva a longo prazo, e considerando ainda que, mercados diversos exigem estratégias diversas.

Nesse sentido, cabe reconhecer um mercado que vem se destacando pelo aumento do seu poder de compra: o mercado de baixa renda (classes C, D e E). Trata-se de um mercado que apresenta um perfil diferente dos consumidores pertencentes às classes A e B, já considerados saturados para algumas empresas (GIOVINAZZO, 2003). As classes C, D e E são as que abrangem o maior número de pessoas em todo o mundo, situadas principalmente em países pobres e de maior população. Se for considerado que é a população desses países que está crescendo significativamente a cada ano, pode-se considerar que este é um mercado não-saturável.

Várias são as empresas que perceberam o potencial deste mercado e começaram a aproveitar as oportunidades advindas de um posicionamento estratégico adequado para um enorme número de consumidores de baixa renda, ansiosos por adquirir produtos de qualidade e com preços compatíveis ao seu poder aquisitivo. Ou seja, são clientes que querem produtos baratos, mas não abrem mão da qualidade.

Segundo Giovinazzo (2003), as empresas orientadas para o mercado popular estão obtendo resultados sensivelmente melhores do que as predominantemente orientadas para as classes A e B, mesmo em uma época com baixo crescimento do PIB e pouca melhoria da distribuição da renda. Estes resultados confirmam o potencial do mercado de baixa renda e reforçam a importância destas empresas para a economia do país.

Simplemente oferecer produtos mais baratos não gera uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, é preciso que haja uma estratégia consistente, com uma combinação adequada entre os fatores considerados importantes pelo consumidor e as prioridades de produção definidas pela empresa para atender ao público de baixa renda.

A partir do exposto, percebe-se que as organizações que decidem atender a este mercado, precisam ter suas estratégias bem definidas, principalmente no que se refere à estratégia de produção, que deve estar relacionada com as especificidades deste mercado, bem como com os fatores que tal mercado considera no momento da aquisição de seus produtos.

No caso do setor de alimentos, considerado um dos principais setores da economia brasileira, não poderia ser diferente. A atenção das empresas do setor alimentício para esse mercado também deve ser acentuada, haja visto que é necessário considerar as especificidades existentes do mercado de baixa renda para esse setor. Dessa forma, essas empresas devem

buscar alterar sua manufatura, na medida em que visem atender as exigências desse mercado, que começa a despertar interesse em todos os setores.

Diante desse contexto, levanta-se o seguinte **problema de pesquisa**:

Como deve se configurar a estratégia de manufatura no setor alimentício para produtos de baixa renda?

A partir da definição do problema de pesquisa acima, este estudo tem como **objetivo geral: Propor um modelo de estratégia de manufatura para a indústria de alimentos voltada para o mercado de baixa renda.**

Para alcançar este objetivo geral foram propostos os seguintes **objetivos específicos**:

- Identificar na literatura os modelos existentes sobre estratégias de produção;
- Diagnosticar os fatores competitivos considerados para o mercado de baixa renda e para o setor alimentício voltado para esse mercado;
- Considerar a percepção de uma empresa do setor de alimentos na construção do modelo.

Com base no exposto acima, a justificativa dessa pesquisa está relacionada a necessidade das empresas, que atuam no setor de alimentos, perceberem o potencial do mercado das classes C, D e E, visando o aproveitamento de oportunidades advindas desse mercado. Portanto, a contribuição maior desse estudo é justamente possibilitar que as empresas do setor alimentício, que atendem ou buscam atender o mercado de baixa renda, possa fazê-lo evitando o desperdício de esforços e recursos, considerando, na manufatura de seus produtos, exatamente os fatores que esse mercado prioriza ao adquirirem seus alimentos.

1.1 Estrutura do Trabalho

Este trabalho encontra-se estruturado numa seqüência que visa facilitar o entendimento dos assuntos a serem abordados. Dessa forma, neste **primeiro capítulo**, consta-se a introdução da pesquisa, na qual são expostos o problema de pesquisa, juntamente com o objetivo geral e os objetivos específicos. O **segundo capítulo** aborda a fundamentação teórica da pesquisa, ressaltando os temas: Estratégia Organizacional; Vantagem Competitiva; Níveis de Estratégia; Estratégia de Manufatura; Mercado de Baixa Renda; e por fim, Setor de Alimentos. No decorrer do **terceiro capítulo** encontram-se evidenciados os procedimentos

metodológicos, envolvendo como se deu o processo de viabilização da pesquisa, através da definição do tipo e procedimentos utilizados e as formas de tratamento dos dados coletados. O **Capítulo 4** apresenta os resultados e suas devidas análises, e finalmente, o **Capítulo 5** expõe as conclusões, evidenciando as limitações do trabalho, bem como as recomendações para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo encontram-se referenciados autores clássicos e contemporâneos que se destacam na literatura pelos trabalhos desenvolvidos acerca dos temas em análise, como Estratégia Organizacional, Estratégia de Manufatura e Mercado de Baixa Renda, com o intuito de reunir fundamentos que forneçam, para o leitor, informações condizentes com a realidade e relevantes para uma adequada compreensão do que estará sendo abordado ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Dessa forma, o presente capítulo inicia-se com noções a cerca da estratégia organizacional, enfatizando-se a origem e a evolução do termo na literatura, e em seguida, são apresentados conceitos sobre vantagem competitiva, bem como a importância desta para a competitividade de uma organização. Dando continuidade, são feitas considerações sobre os níveis de estratégias, destacando-se, no nível funcional, a estratégia de manufatura, bem como seu conteúdo e seu processo de formulação e implementação. Por fim, é feito um enfoque ao mercado de baixa renda e ao setor alimentício.

A partir das visões e posicionamentos dos autores neste embasamento teórico, é possível identificar compatibilidades e confrontos existentes entre eles, ao mesmo tempo em que se constrói uma necessária fundamentação para a pesquisa e, conseqüente, suporte para realização da mesma.

2.1 Estratégia Organizacional

A literatura sobre Estratégia Organizacional vem apresentando uma crescente evolução ao longo dos anos, ampliando cada vez mais o campo de conhecimento existente. A origem do termo estratégia é estabelecida a partir dos confrontos militares, nos quais estabelecer planos de ação e conhecer o local de batalha, bem como os inimigos, eram fundamentais para minimizar as forças destes. Etimologicamente, a palavra estratégia deriva do grego antigo *stratégós* (de *strátós*, "exército"; e *ágein*, "liderança" ou "comando") e inicialmente designou "a arte do general", referindo-se aos comandantes que administravam as tribos e possuíam poderes militares e políticos, na época da democracia ateniense.

Considerando uma evolução no significado de *stratégós*, que passou a englobar aspectos gerenciais, de liderança e poder, Sun-tzu, um samurai chinês, no século IV a.C., escreveu o

mais antigo tratado de estratégia militar, desenvolvendo, *A Arte da Guerra*. Tzu percebeu que a essência da estratégia é a inteligência, que permite conhecer e dominar o inimigo, pensar antes de agir, e vencer a guerra.

Assim, a estratégia militar tinha como finalidade reunir as forças militares necessárias para o alcance dos objetivos políticos já definidos. A partir disso, os chefes militares adotavam suas estratégias operacionais, com táticas e técnicas que os permitiam alcançar as metas propostas (GRANDE ENCICLOPÉDIA BARSÁ, 2004, p. 99), ou seja, enquanto a estratégia relacionava-se à articulação da guerra (planejamento), as táticas referiam-se à formação e condução de combates isolados (ação).

Além de Tzu e não menos influente destaca-se Von Clausewitz, que escreveu a obra *On War*, na qual procurou substituir a visão estabelecida de estratégia militar por um conjunto de princípios flexíveis para reger o pensamento a respeito da guerra. Ele afirmava que a estratégia depende de elementos básicos que são usados no ataque, na defesa e em manobras, bastando usar novas combinações desses elementos (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000). Os valores expostos por Sun-tzu, há quase 2.500 anos, e Clausewitz, no século passado, permanecem nos fundamentos da concepção estratégica dos dias atuais.

Essa concepção, segundo Camargos e Dias (2003), é o resultado das várias fases e significados que a estratégia teve, e que evoluiu de um conjunto de ações e manobras puramente militares para uma disciplina de conhecimento administrativo, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, destacando-se no âmbito acadêmico e empresarial.

O termo estratégia passou a se referir à política e à economia apenas no final do século XVIII. Com relação ao seu surgimento no meio empresarial, a maior parte dos autores concorda que as primeiras referências sobre o tema datam do século XX, sendo adotada pioneiramente em 1944 por Von Newman e Morgenstern, em um livro sobre Teoria dos Jogos, no qual afirmavam que a estratégia é “um plano completo que especifica quais opções serão feitas [pelo jogador] em cada situação possível” (VON NEWMAN e MORGENSTERN *apud* MINTZBERG, 1987, p. 27).

A noção atual de estratégia empresarial, conforme Montgomery e Porter (1998), tem como marco o trabalho realizado por Andrews e Christensen, em 1996, na *Harvard Business School*. A preocupação destes pesquisadores consistia em pensar as empresas de forma holística, integrando suas áreas funcionais. De forma mais abrangente, esses autores definem a estratégia como sendo o padrão de decisões que determina e revela os objetivos e propósitos de uma empresa e que produz as principais políticas e planos para atingir tais objetivos. Além disso, a estratégia ainda define a amplitude de negócios que a empresa desenvolve e o tipo de

organização humana e econômica que se pretende ser para os proprietários, colaboradores, clientes e comunidade (ANDREWS e CHRISTENSEN *apud* MONTGOMERY e PORTER, 1998).

No entanto, mesmo com essa visão holística, a estratégia, além de ser considerada simplesmente uma intenção, era vista de forma subjetiva. Mintzberg (1987) inovou o conceito de estratégia introduzindo objetividade ao mesmo, de modo que a estratégia pudesse ser vista por um observador externo imparcial (MARIOTTO, 2001). Todavia, o autor enfatiza que a estratégia, como um instrumento que uma empresa pode utilizar para atingir de forma mais efetiva seus objetivos, pode ser tanto objetiva quanto subjetiva.

Além de introduzir a objetividade no conceito de estratégia, Mintzberg (1987) ainda percebe a estratégia por diversas dimensões e a apresenta em várias definições, já que o termo estratégia não tem um conceito único. O autor considera a estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva. Como plano, a estratégia corresponde a uma direção, uma ação para o futuro, preparada previamente às ações para as quais se aplica; como pretexto, serve de manobra específica para iludir um concorrente; como padrão, representa consistência (estabilidade) em comportamentos ao longo do tempo; como posição, resulta na localização da empresa e de seus recursos em determinados mercados; e como perspectiva, envolve a maneira fundamental de uma empresa fazer as coisas.

Além dessas, outras definições acerca do termo estratégia merecem destaque. Snow e Hambrick (1980) definem a estratégia como um padrão em sucessão de decisões que guia a organização em direção ao seu alinhamento com o ambiente e molda seus procedimentos e políticas internas. Ou seja, para estes autores, a estratégia é um mecanismo de adaptação, que se modifica juntamente com as alterações do ambiente no qual se insere.

Neste sentido, Ansoff e McDonnell (1993) argumentam que existem quatro tipos de padrões que devem ser considerados pelas organizações e que influenciam diretamente o comportamento e a adaptação das mesmas no mercado:

1. padrões de medida do desempenho presente e futuro da empresa;
2. padrões de relacionamento da empresa com o ambiente externo;
3. padrões organizacionais internos à organização;
4. padrões que norteiam as atividades cotidianas da empresa, ou políticas operacionais.

Percebe-se, então, que para Ansoff e McDonnell (1993), a estratégia da organização deve ser formulada e aplicada considerando-se o ambiente externo, no sentido de melhor adaptar-se as alterações deste; o ambiente interno, objetivando consistência junto às políticas e práticas adotadas pela organização; as atividades operacionais, para que não se restrinja à

planejamentos, e seja aplicável em todas as áreas funcionais da organização; e o desempenho, visto que o objetivo desejado é o alcance de resultados superiores aos da concorrência.

Oliveira (2005, p. 28) afirma que estratégia empresarial é “a ação básica estruturada e desenvolvida para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa para o ambiente”. Aqui o autor destaca a importância da diferenciação na ação desenvolvida e da posição na qual a empresa situa-se no ambiente.

Tal ação, conforme Aaker (1984), é tida como estratégica e, portanto, deve ser aceita quando: corresponder ao ambiente externo, envolver uma vantagem competitiva sustentável, ser consistente com outras ações estratégicas desenvolvidas na organização, fornecer flexibilidade adequada para a organização, estiver de acordo com a missão da organização e seus objetivos de longo prazo, e ser organizacionalmente factível.

Desse modo, tentando encontrar um conceito homogeneizador, a estratégia pode ser concebida como todas as ações desempenhadas nas empresas (por seus proprietários, gerentes e funcionários em geral), para que estas consigam apresentar algum tipo de vantagem competitiva sobre seus concorrentes, manter seus clientes e atrair novos, visando, conseqüentemente, se manter no mercado com lucro. Ou seja, as estratégias adotadas pelas organizações devem ser coerentes com a missão, visão e com os próprios objetivos e metas que as mesmas apresentam. Além disso, é necessário que elas permitam, a partir da análise do ambiente, que os gestores tomem as melhores decisões.

Porter (1999) defende que ser diferente, ocupar uma posição não explorada e assumir uma personalidade de valor único são os ingredientes necessários para se alcançar um posicionamento estratégico. Assim, focalizar uma escolha e demarcar uma posição única no mercado fazem parte da excelência estratégica empresarial.

Para esse autor, a essência da estratégia é, portanto, desempenhar atividades diferentes das exercidas pelas rivais, ou desempenhar as mesmas atividades, de maneira diferente. A estratégia competitiva fundamenta-se na diferenciação como forma de gerar/produzir vantagem competitiva sustentável.

Com essas definições, Porter (1999) chega ao seguinte conceito:

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples - ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer todas as necessidades e para ter

acesso a totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho (PORTER, 1999, p. 63).

Contador (1996) afirma que, segundo Porter, a escolha de uma estratégia deve responder a dois questionamentos: o primeiro, em qual ramo industrial atuar; o segundo, qual a posição relativa dentro da indústria. O primeiro questionamento refere-se à atratividade da indústria e decorre do fato de que nem todos os ramos industriais oferecem oportunidades para o alcance de bons resultados a longo prazo, e que tais resultados são influenciados pelo desempenho da indústria como um todo. O segundo questionamento relaciona-se aos determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria, pois, na maioria dos ramos industriais, existem empresas que se destacam com maior rentabilidade que as demais. Para conseguir essa posição competitiva no segmento da indústria a que pertence, as empresas precisam ter vantagem competitiva.

Essa abordagem de Porter é de uma estratégia voltada para o posicionamento, ou seja, focada no ambiente externo, no qual posicionar-se bem, garante vantagens para a empresa. Contudo, essa abordagem foi questionada por Hamel e Prahalad, em 1989, por não explicar como empresas japonesas, em posições desfavoráveis, conseguiram superar os concorrentes melhor posicionados. Assim, mesmo não sendo os primeiros a se referirem aos recursos organizacionais, Hamel e Prahalad (1989) propuseram uma nova concepção a cerca do termo estratégia organizacional, destacando os recursos próprios e as capacidades como meios de transformar a situação das empresas no mercado.

Portanto, a partir dos anos 90, surge um novo conceito de estratégia, que ressalta a importância que as empresas devem dar às suas competências essenciais, que envolvem basicamente suas habilidades, tecnologias, recursos físicos e gerenciais, e que geram valores e diferenciais competitivos, mantendo vantagens com relação à concorrência.

Grant (1991), com base nessa nova abordagem, propõe que a formulação estratégica está baseada em dois pressupostos: um deles, é que os recursos e capacidades internas da empresa garantem a direção de sua estratégia; o outro, é que são os recursos e capacidades as verdadeiras fontes de lucratividade da organização. O primeiro pressuposto está vinculado à idéia de que a empresa, focada em seus recursos, tende a planejar suas metas e objetivos baseada nas condições que ela, como organização, tem para efetivá-los; e o segundo, à idéia de que a empresa ganha mais se estiver voltada para aquilo que ela sabe fazer, devendo estar atenta ao que acontece internamente.

Nesse sentido, a estratégia organizacional deve ser definida considerando-se as competências que a empresa possui, bem como as que deve desenvolver, para que consiga garantir a competitividade. Além disso, deve ser o elo entre o que a empresa é, e o que ela pretende ser, garantindo que a mesma molde seus recursos e capacidades para aproveitar as oportunidades do mercado.

Diante das definições expostas, percebe-se que a estratégia vem assumindo um papel essencial no funcionamento interno das organizações, moldando seus recursos e capacidades, bem como em seu comportamento no mercado, garantindo um bom posicionamento. E com a necessidade de lidar com descontinuidades ambientais, as empresas devem adotar estratégias que sejam dinâmicas, que apliquem seus recursos e capacidades da melhor forma possível, que permitam prever e reagir aos movimentos e contramovimentos da concorrência. E mais do que tudo isso, que garantam, às organizações, a vantagem competitiva necessária para se manterem no mercado.

2.2 Vantagem Competitiva

As alterações que ocorreram e continuam ocorrendo no mercado levam, conseqüentemente, à alterações na forma de atuação das empresas. A competitividade no âmbito organizacional vem modificando as posturas das organizações, e não apenas para a obtenção de lucratividade acima da média, mas, principalmente, para se manterem no mercado.

Nesse sentido, é fundamental que as empresas adotem uma postura estratégica para que consigam alcançar o sucesso esperado. As empresas que conseguem melhorar continuamente seus produtos e/ou serviços, assim como seus processos de produção, agindo de forma rápida, estão mais propensas a diferenciar-se de seus concorrentes e, conseqüentemente, alcançarem vantagens competitivas.

O termo vantagem competitiva, segundo Porter (1985), consiste na vantagem que uma empresa apresenta com relação aos concorrentes, em função das estratégias que a mesma adota, e que sustenta seu sucesso competitivo.

O caminho que a empresa deve seguir para alcançar essa vantagem é a estratégia competitiva. Conforme Porter (1986), a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável e visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. Assim, a estratégia é resultante do entendimento das

regras da concorrência, e seu objetivo maior é modelar tais regras a fim de que a organização supere os concorrentes. Neste sentido, ele afirma que, em qualquer indústria, seja ela produtora de bens ou serviços, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças principais: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos/serviços substitutos, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

A partir da identificação destas forças, ser competitivo significa ser capaz de minimizar as ameaças de empresas ingressantes no mercado ou de produtos/serviços substitutos, vencer a rivalidade imposta por empresas concorrentes, ganhando e mantendo parcelas do mercado, assim como, ser capaz de reduzir o poder de negociação de fornecedores e consumidores (CRUZ, LIRA e SILVA, 1999).

Portanto, a análise das forças competitivas, bem como de suas causas, permitirá à organização identificar oportunidades¹ e ameaças² que já existem, ou prever as que possivelmente surgirão no ambiente, e a partir daí, a organização estará em condições de se perceber no mercado, e identificar suas forças e fraquezas no cenário competitivo. Os pontos fortes correspondem aos recursos e capacidades que a empresa possui e que, quando combinados, podem gerar vantagens competitivas em relação aos competidores. Os pontos fracos, por sua vez, são os pontos nos quais a empresa fica aquém dos concorrentes.

A partir do exposto, Porter (1985) afirma que, embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em relação aos seus concorrentes, existem duas fontes básicas de vantagem competitiva que definem o posicionamento da empresa: **baixo custo** ou **diferenciação**, as quais, juntamente com o âmbito competitivo, definem os diferentes tipos de estratégias genéricas.

A vantagem competitiva oriunda do baixo custo está relacionada à margem de rentabilidade que a empresa consegue obter em relação aos seus concorrentes, quando apresenta custos inferiores. Ou seja, o preço final do produto pode até ser o mesmo, mas tendo custos inferiores em relação à concorrência, a empresa terá uma margem de rentabilidade superior, possibilitando, dependendo da situação, que a empresa aumente seus custos, sem aumentar o preço final. Quanto a diferenciação como fonte de vantagem competitiva acontece processo similar, no entanto, o preço do produto é superior ao da concorrência. Nesse caso, a empresa apresenta custos superiores aos da concorrência, justificados pela diferenciação dos

¹ Forças ambientais que a empresa não pode controlar e que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto durarem (OLIVEIRA, 1991).

² Forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à sua ação estratégica, podendo ou não serem evitadas (OLIVEIRA, 1991).

produtos, e conseqüentemente, oferece um preço final também superior. Entretanto, percebendo o valor dessa diferenciação, o cliente estará disposto a pagar mais por ela.

Resumindo, na visão de Porter (1986), a vantagem competitiva está relacionada à criação de valor para os clientes, que ultrapassa o custo de fabricação da empresa. Esse valor corresponde àquilo que os clientes estão dispostos a pagar pelo produto/serviço, e variam de acordo com o que é oferecido. Assim, o valor pode ser superior quando a empresa oferecer benefícios equivalentes ao da concorrência por preços inferiores (vantagem competitiva de baixo custo), ou quando oferecer benefícios individuais que compensam preços acima da média (vantagem competitiva de diferenciação).

No entanto, da mesma forma que Porter foi questionado por Hamel e Prahalad (1989) em sua abordagem a cerca do posicionamento organizacional, alguns autores começaram também a contestar as reais fontes de vantagens competitivas, inserindo também, a influência dos recursos, capacidades e competências da empresa.

Segundo a teoria dos recursos, a vantagem competitiva origina-se de uma competência central do negócio, que deve apresentar alguns aspectos para ser realmente efetiva, como: ser de difícil imitação, ser única, ser sustentável, aplicável a várias situações, e principalmente, superior à concorrência.

A premissa principal da *Resource-based View* (RBV) é que a variedade de recursos disponível entre as empresas garante desempenhos diferentes e, não podem ser transferidos para outras organizações sem que haja a incidência de custos (BARNEY, 1992).

Portanto, as organizações conseguem uma vantagem competitiva ao adquirirem ou desenvolverem recursos e capacidades superiores ou uma combinação de recursos e capacidades superior. Deste modo, o objetivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos e capacidades que sejam superiores aos dos seus concorrentes (WERNERFELT, 1995), sendo, nesse sentido, considerados as forças ou fraquezas da organização, dependendo do desempenho que alcançarem.

Grant (1991) faz uma importante distinção entre recursos e capacidades. Enquanto os recursos referem-se às entradas do processo, como equipamentos e habilidades, as capacidades representam a forma como os recursos são utilizados na execução de alguma operação. Juntos, recursos e capacidades correspondem às competências essenciais do negócio.

Conforme Prahalad e Hamel (1995) as competências essenciais são fontes de vantagens competitivas, haja vista que são competitivamente únicas e contribuem para o valor percebido pelo cliente ou para o custo mais baixo. Estes mesmos autores asseguram que

“as reais fontes de vantagem são encontradas nas habilidades gerenciais para consolidar tecnologias corporativas e habilidades produtivas em competências que fortalecem negócios individuais a se adaptar rapidamente às oportunidades que mudam”. (HAMEL e PRAHALAD, 1990, p. 81).

Dessa forma, entende-se por competência essencial um conjunto de habilidades e tecnologias que, se utilizadas de forma planejada, oferece benefícios aos clientes. Ou seja, é o resultado da soma de todos os recursos e capacidades que a empresa apresenta, que quando bem gerenciados, garante o alcance do desempenho a baixo custo, satisfazendo clientes e gerentes. Assim, é fundamental que os gestores das organizações administrem de maneira eficaz e eficientemente tais recursos, para que essas competências sejam efetivamente a vantagem da organização.

Diante do contexto, verifica-se que, mesmo apresentando focos diferentes, tanto os aspectos externos quanto os internos podem ser fonte de vantagens competitivas. E como o próprio processo de formulação e implementação de estratégias envolve esses dois aspectos, é possível combiná-los para que a empresa obtenha uma vantagem competitiva.

Nesse sentido, pode-se concluir que, buscando garantir vantagem sobre os concorrentes, a estratégia é um conjunto de decisões e ações que relaciona o ambiente interno com o externo, objetivando a maximização dos resultados. Sendo assim, é necessário considerar que a estratégia é uma orientação para a tomada de decisão em todos os níveis organizacionais, e que, portanto, existem níveis de estratégia para cada nível de decisão e ação da empresa.

2.3 Níveis de Estratégia

Na literatura existente a cerca das estratégias empresariais existe uma estrutura hierárquica dessas estratégias em função do nível, dentro da estrutura organizacional, em que são tomadas as decisões. Alguns autores, como Wheelwright (1984) e Pires (1995), afirmam que a estratégia não deve restringir-se aos níveis gerenciais e diretivos, mas distribuir-se por toda a organização, levando-se em conta os diferentes graus de importância de cada nível hierárquico para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, os mesmos autores, dividem as estratégias em três possíveis níveis hierárquicos: **estratégias corporativas**; **estratégias de negócios ou competitivas**; e **estratégias funcionais**. Pires (1995) observa que essa estrutura foi concebida com base na realidade das grandes empresas, em especial as

multinacionais, mas pode ser perfeitamente ajustada e útil no caso de empresas menores e com estrutura organizacional mais compacta, iniciando-se a partir das estratégias de negócios.

Esses três níveis de estratégia, portanto, formam uma hierarquia, devendo se ajustar mutuamente com o objetivo único de proporcionar vantagem competitiva para as organizações.

No nível corporativo, por ser o mais elevado, a estratégia trata de questões amplas, voltadas para o longo prazo, como por exemplo, quais os negócios de atuação da empresa, quais as aquisições que a empresa pretende fazer, e como conseguir que as estratégias de negócios voltem-se para o alcance do objetivo global da empresa. A estratégia em nível corporativo refere-se a uma corporação ou conglomerado que busca uma sinergia entre todos os negócios nos quais a empresa atua. Por seu grau de importância, a estratégia corporativa é a “estratégia que a alta administração formula para toda a empresa” (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

É fundamental que a organização possa contar com pessoas capacitadas e cautelosas, que estejam sempre atentas e, sobretudo, bem informadas a respeito do ambiente no qual a empresa atua, garantindo sempre a escolha das melhores alternativas, e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos almejados. "A estratégia corporativa é que faz a corporação ser mais que a simples soma de suas unidades de negócios" (PORTER, 1986).

As estratégias de negócios ou competitivas, do segundo nível, envolvem basicamente as decisões de como competir nos negócios e no mercado estabelecidos no nível corporativo, especificando a missão e objetivos individuais de cada negócio. Wheelwright (1984) atribui à estratégia de negócios duas tarefas críticas: especificar os objetivos e limites de cada negócio de forma a contribuir para a efetivação da estratégia corporativa; e especificar a base em que cada negócio da corporação irá obter e manter uma vantagem competitiva. A questão básica é determinar o que a empresa deve fazer para que os clientes prefiram os seus produtos aos dos concorrentes. A solução dessa questão exige a identificação do negócio essencial da empresa.

Nesse sentido, a estratégia de negócios ou competitiva diz respeito a como competir com êxito em determinado setor (GUPTA, 1999), podendo, para isso, ser considerado um conjunto de estratégias genéricas para orientar as organizações.

Destacando a importância dos dois níveis de estratégias acima, Zaccarelli (1995, p. 25) defende que a estratégia corporativa e a de negócios ou competitiva “existem para propiciar a obtenção de vantagens competitivas nas operações das empresas”.

Por fim, as estratégias funcionais consistem no desenvolvimento de ações estratégicas para cada área funcional da empresa, seja ela de finanças, de produção e operações, de

logística, de tecnologia, de *marketing*, de recursos humanos, entre outros, visando atingir a estratégia global definida no nível de negócios. Assim, a estratégia de negócios da empresa é desdobrada em estratégias funcionais buscando compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas.

Abaixo, a figura 01 representa a hierarquia das estratégias, evidenciando os níveis organizacionais, que variam dependendo da realidade de cada empresa, nos quais as decisões são tomadas:

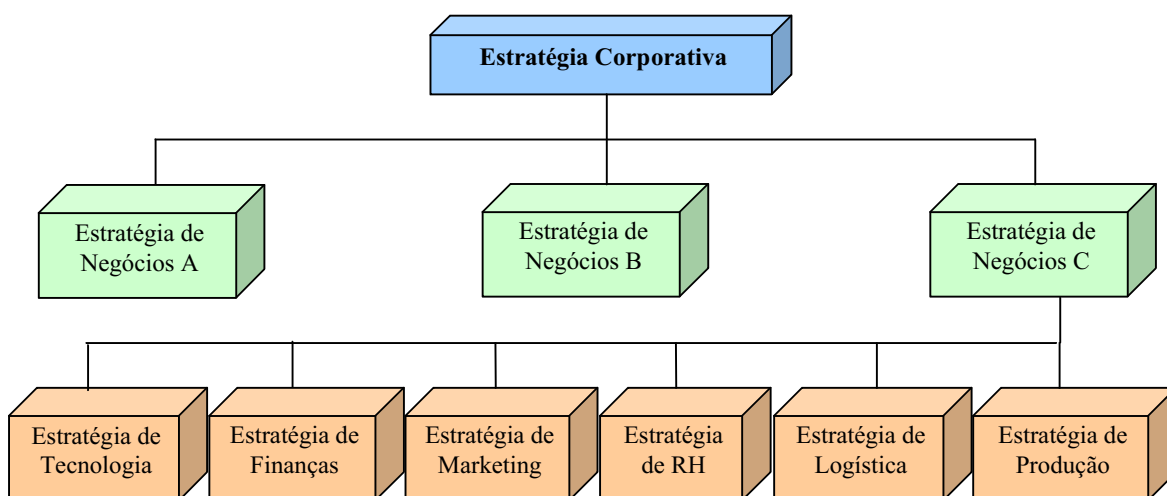


Figura 01: Hierarquia das Estratégias.
Fonte: Adaptado de Wheelwright (1984).

Albuquerque e Silva *apud* Pessotti e Souza (2005) apontam que o objetivo das empresas é promover a perfeita harmonia entre esses três níveis, onde as estratégias funcionais devem estar alinhadas à estratégia de negócios ou competitiva e esta com a estratégia corporativa. Ou seja, os três níveis de estratégia – corporativo, competitivo e funcional, “sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente. A estratégia competitiva é uma parte importante do ambiente no qual as estratégias funcionais operam, e a estratégia corporativa é um elemento importante do ambiente no qual a estratégia competitiva se encaixa” (SLACK *et al*, 1996, p. 90).

Entretanto, mesmo que a estratégia competitiva seja definida no nível de negócios e que haja esse alinhamento entre os demais níveis de estratégia, é no nível funcional que as ações se efetivam no curto prazo, apresentando portanto, uma maior visibilidade, principalmente quando se trata de áreas indispensáveis ao bom funcionamento da organização.

Assim, embora todas as áreas funcionais sejam importantes, existem aquelas que se destacam ainda mais como fontes de vantagem competitiva, é o caso da Função de Produção,

que surge como decisiva no poder competitivo que a organização como um todo detem, principalmente em se tratando de uma organização de manufatura (SLACK, 1993). “A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência” (SLACK *et al*, 1996, p. 34).

Portanto, como a ênfase desse trabalho é a estratégia funcional de produção, faz-se uma abordagem mais específica sobre o tema, utilizando o termo estratégia de manufatura, visto que o termo produção envolve outras conotações e é um conceito bem mais amplo. No entanto, em alguns conceitos, por se tratarem de citações, foi mantido o termo estratégia de produção.

2.4 Estratégia de Manufatura

Saber agir estrategicamente é fundamental para que as empresas, inseridas em um ambiente bastante mutável, consigam manter vantagens competitivas e um bom posicionamento no mercado. Assim, é necessário que os gestores definam as estratégias que envolverão a atuação da empresa no mercado, bem como suas práticas internas, para que, dentre outras coisas, a superação da concorrência e a satisfação dos clientes sejam garantidas.

Nesse sentido, é necessário que tais estratégias estejam direcionadas para a realidade da organização e de seu ambiente, fornecendo condições de se estabelecerem planos, políticas e procedimentos, que resultem no alcance dos objetivos almejados. Para isso, as estratégias funcionais devem estar alinhadas às estratégias de negócios ou competitivas, e estas, à estratégia corporativa. Entre as primeiras, encontra-se a **estratégia de manufatura**.

A abordagem estratégica da função produção foi pioneiramente trabalhada por Skinner (1969), que, numa época de decadência da economia industrial norte-americana, afirmou que a perda da competitividade era resultante de um desvio de atenção, onde a manufatura estava sendo considerada menos importante do que realmente era. O autor afirmava ainda que a manufatura tinha como propósito a sobrevivência, a lucratividade e o crescimento das companhias, e que a administração da manufatura tinha que encontrar a função única que a própria manufatura deveria exercer para que o sucesso das companhias fosse alcançado.

Nesse contexto, a primeira definição do termo estratégia de manufatura foi o colocado por Skinner que dizia ser: “um conjunto de planos e políticas através dos quais a companhia objetiva obter vantagens sobre seus competidores e inclui planos para a produção e venda de produtos para um particular conjunto de consumidores” (SKINNER, 1969).

Depois de Skinner, outros autores deram continuidade às suas idéias. Para Wheelwright (1984), a função produção deve assumir um papel proativo na organização, devendo contribuir na elaboração da estratégia empresarial, e não apenas seguir suas diretrizes. Com isso, a função produção seria a fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Com base nessa concepção, Hayes e Wheelwright (1984) desenvolveram um *Modelo de quatro estágios* que avalia o papel competitivo e a contribuição que a função produção pode oferecer à qualquer empresa, através de uma progressão dessa função, que se inicia com um papel negativo (Estágio 1) e torna-se elemento central para a definição e efetivação da estratégia competitiva da empresa (Estágio 4).

No primeiro estágio (Neutralidade interna), a função da produção é considerada um “mal necessário”, que além de não contribuir para o desempenho da empresa, prejudica sua eficácia competitiva. No segundo estágio (Neutralidade externa), a função produção percebe a existência de concorrentes e busca adotar as melhores práticas destes, mantendo apenas um papel de reação. Quanto ao terceiro estágio (Apoio interno), a função produção começa a tender para uma análise interna associada a uma necessidade de superar a concorrência. Nesse ponto, a produção organiza e, se necessário, desenvolve recursos para superar deficiências que minimizam seu poder competitivo. No quarto e último estágio (Apoio externo) a função produção é vista como fundamental e como o ponto-chave que as empresas tem para garantir a superioridade com relação à concorrência. Aqui, a função produção torna-se central para a preparação da estratégia, ou seja, não apenas desenvolve recursos e implementa estratégias, é a base para a definição destas.

Assim, a função produção passa a envolver outros aspectos além de apenas produzir bens ou serviços, como servir de sustentação e apoio à estratégia empresarial, desenvolvendo objetivos e políticas compatíveis com os recursos da empresa; fazer parte da implementação da estratégia, transformando decisões estratégicas em realidade operacional; e fornecer meios para a obtenção de vantagem competitiva, tornado-se a função líder impulsionadora da estratégia.

Proença (1995), por sua vez, unindo os conceitos acima de Skinner e Wheelwright, afirma que:

A estratégia de produção deve ser pensada como uma orientação para aumentar a eficiência estratégica do sistema produtivo. Isto é, deve conformar a evolução do sistema produtivo de forma que ele sustente cada vez mais efetivamente o posicionamento competitivo da empresa (PROENÇA, 1995, p. 41).

Uma estratégia de manufatura deve, portanto, ser definida a partir de uma análise minuciosa do ambiente interno (pontos fortes e fracos da empresa) e de uma análise externa (tecnologia existente, padrão dos concorrentes, entre outros), para determinar ações capazes de apoiar a empresa na definição de um posicionamento competitivo sustentável frente aos concorrentes.

Segundo Meijboom e Vos *apud* Xavier (2005), a formulação da estratégia de operações visa a estabelecer diretrizes para orientar as decisões de investimento em infra-estrutura e a gestão dos recursos postos à disposição da organização, capacitando-a a atender de forma continuamente rentável as necessidades dos consumidores existentes nos segmentos de mercado definidos pela estratégia competitiva.

Assim, a estratégia de manufatura deve ser vista como um padrão de decisões de responsabilidade da função produção, que devem ser coerentes com a estratégia competitiva da empresa, bem como com as demais áreas funcionais que a mesma possua. Ou seja, a estratégia de manufatura deve contribuir com os objetivos estratégicos do nível de negócios e auxiliar as outras funções administrativas que as organizações possam ter, a também contribuírem com a estratégia competitiva.

O estudo da estratégia de manufatura envolve dois grandes aspectos: o **conteúdo da estratégia** e o seu **processo de formulação e implementação**. Enquanto o conteúdo está relacionado com o “que” vai ser analisado e decidido, o processo de formulação e implementação define “como” essas análises e decisões ocorrerão nas organizações. Ou seja, o processo dá origem ao conteúdo, e o conteúdo surge da interação dos elementos existentes durante o processo.

2.4.1 Conteúdo da Estratégia

O conteúdo da estratégia de manufatura é formado por dois elementos básicos: os critérios competitivos (também chamados por alguns autores de prioridades competitivas ou objetivos de desempenho), que relacionam-se com a estratégia de negócio ou competitiva da empresa; e as categorias ou áreas de decisão, que influenciam o processo de tomada de decisão na função produção das organizações.

Os **critérios competitivos** foram citados pioneiramente por Hayes e Wheelwright (1984), e correspondem basicamente a um conjunto de prioridades que as empresas devem considerar para alcançarem a competitividade na indústria na qual atuam, e podem ser, segundo Slack (1993), custo, qualidade, flexibilidade, velocidade e confiabilidade. Cabe

ressaltar que esses critérios apenas aplicam-se no nível funcional, não sendo, portanto, confundidos com as estratégias competitivas.

Nesse sentido, as principais prioridades são: a) fazer barato, obtendo vantagem em custos; b) fazer certo e melhor, obtendo vantagem em qualidade; c) ser capaz de mudar muito rapidamente o que está se fazendo, obtendo vantagem em flexibilidade; d) fazer rápido, obtendo vantagem em velocidade; e e) entregar os produtos no prazo prometido, obtendo vantagem em confiabilidade.

No entanto, para que a empresa defina qual ou quais desses critérios ela irá enfatizar, é necessário identificar quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS)³ que o consumidor mais valoriza e em que ordem de importância. Para determinar a relevância desses FCS, Hill (1995) classifica os critérios competitivos em três tipos:

- Critérios qualificadores – são aqueles que qualificam a empresa para “participar” da competição, ou seja, representam um pré-requisito exigido pelo mercado. Assim, a empresa deve ter o desempenho exigido para ser considerada uma fornecedora potencial;
- Critérios ganhadores de pedido – são aqueles que garantem vantagem competitiva com relação aos concorrentes, oferecendo à empresa um desempenho superior ao mercado e, com isso, maior competitividade;
- Critérios menos importantes – são aqueles relativamente sem importância quando comparados com os demais critérios, sendo, portanto, desconsiderados pelos consumidores no momento de decisão de compra.

A grande diferença entre os critérios qualificadores e os ganhadores de pedido, é que enquanto no primeiro tipo qualquer melhora não garante nenhum benefício; no segundo, um aumento no desempenho resulta em mais pedidos ou no aumento da probabilidade de ganhar mais pedidos.

Vale salientar que a definição de critérios competitivos em qualificadores ou ganhadores de pedido depende do mercado no qual a empresa atua, sendo simultaneamente alterados com o interesse dos clientes. Dessa forma, as empresas devem se concentrar no que realmente interessa para o consumidor, maximizando os critérios ganhadores de pedido, e mantendo o desempenho mínimo exigido para os critérios qualificadores.

Dessa forma, a figura a seguir representa a relação entre alguns fatores críticos de sucesso que os consumidores podem valorizar e os critérios competitivos relacionados a eles,

³ Também chamados de Fatores Competitivos são aqueles que definem as exigências dos clientes, e que por consequência, identificam os critérios competitivos a serem priorizados pela produção.

bem como os efeitos internos que as prioridades definidas exigem da empresa como um todo. A partir dessa relação, a empresa identifica o que o cliente quer, e o que ela precisa fazer para satisfazê-lo.

Fatores Críticos de Sucesso	Critérios Competitivos	Efeitos Internos	ALTA PRODUTIVIDADE TOTAL
Se os clientes valorizam...	Então a produção deverá ser excelente em...	Então a empresa terá...	
Preço baixo	Custo	Alta produtividade total	
Qualidade alta	Qualidade	Processos sem erros	
Entrega Rápida	Velocidade	Produção rápida	
Entrega e Produto Confiável	Confiabilidade	Operação confiável	
Gama de produtos; facilidade em mudar quantidade, região ou prazo de entrega	Flexibilidade	Habilidade para criar e mudar	

Figura 02: Relação dos Cinco Critérios Competitivos com os FCS e os efeitos internos dessa relação
Fonte: Adaptado de Slack *et al* (1996)

O segundo componente básico do conteúdo de uma estratégia de manufatura corresponde às questões e escolhas sobre os recursos do sistema produtivo, que são agrupadas em categorias, chamadas de **categorias de decisão**. Essas categorias são divididas em questões estruturais e infra-estruturais que devem ser resolvidas durante o processo de formulação de qualquer estratégia de manufatura.

Essas questões reúnem temas que precisam ser analisados pelos responsáveis da função produção, por influenciarem a capacidade do sistema de operações, e conseqüentemente, os níveis de desempenho desejados nos critérios competitivos. Pires (1995) propõe nove categorias de decisão que se dividem em: a) questões estruturais, que envolvem capacidade, instalações industriais, integração vertical e tecnologia de produtos e processos; e b) questões infra-estruturais, relacionadas ao planejamento e controle da produção, ao sistema da gestão da qualidade, à gestão dos recursos humanos, à organização e à gestão das relações com fornecedores. A coerência entre as decisões tomadas no âmbito dessas categorias e sua congruência com a estratégia de negócios adotada significará a sustentação da vantagem competitiva buscada pela empresa.

Conforme Slack, Chambers e Johnston (2002), as decisões estruturais de uma operação produtiva são as que influenciam principalmente as atividades de projeto, enquanto as de

infra-estrutura são as que oferecem sustentação às decisões estruturais. Ou seja, as melhores e mais caras instalações e tecnologia somente serão eficazes se a produção também possuir infra-estrutura adequada que administre o funcionamento diário da produção.

Assim, o conteúdo da estratégia de manufatura é definido pelas inter-relações entre as prioridades competitivas e os processos-chave das operações.

De acordo com o exposto, existe um modelo proposto por Pires (1995) que representa a relação entre os dois componentes do conteúdo da estratégia de manufatura citados acima, bem como a influência deles para o alcance de resultados positivos da estratégia competitiva da empresa. Tal modelo pode ser visualizado na figura 03 abaixo:

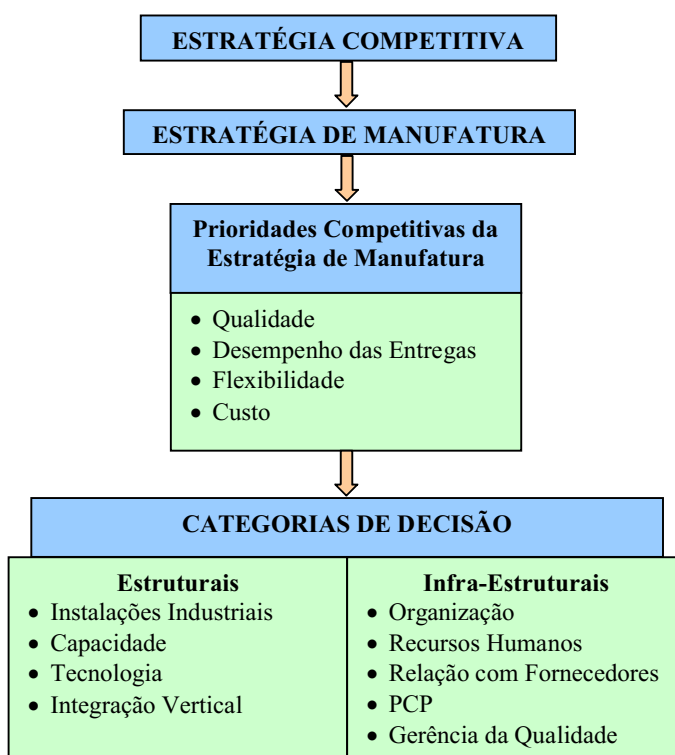


Figura 03: Conteúdo de uma Estratégia de Manufatura
Fonte: Adaptado de Pires (1995)

Com base na figura 03 acima, é possível perceber um certo nível hierárquico, no qual a estratégia competitiva surge como ponto inicial do processo, e a estratégia de manufatura, como apoio à estratégia competitiva. A partir daí, destacam-se as prioridades da manufatura, que representam os critérios que a função produção deve enfatizar para satisfazer seus clientes e alcançar vantagem competitiva. Abaixo disso, as categorias de decisão detalham as questões (estruturais e infra-estruturais) que devem ser consideradas para dar suporte às prioridades definidas na estratégia de manufatura.

Verifica-se, deste modo, que a formulação da estratégia de operações inicia-se com a escolha de uma estratégia competitiva para a organização, seguida da determinação dos critérios competitivos que devem ser priorizados pela área de operação, complementando-se com a indicação de diretrizes para orientar a tomada das decisões que promovam a melhoria da performance da empresa nos critérios priorizados.

Portanto, cabe analisar separadamente cada critério competitivo, bem como cada categoria de decisão, para que se possa entender as exigências de cada prioridade e as consequências das decisões tomadas, quanto aos aspectos estruturais e infra-estruturais, para todas as áreas funcionais da organização. Vale salientar que Pires (1995) cita apenas quatro critérios competitivos, onde o critério desempenho das entregas pode ser considerado como a junção dos critérios velocidade e confiabilidade, citados por Slack (1993). Assim, os critérios abaixo abordados são: qualidade, desempenho das entregas (confiabilidade e velocidade), flexibilidade e custo.

2.4.1.1 Critérios Competitivos

QUALIDADE

A qualidade é o critério competitivo mais amplo, pois envolve, conforme Garvin *apud* Pires (1995) várias dimensões, como desempenho intrínseco, características secundárias do produto, confiabilidade, conformidade, durabilidade, serviços associados, estética e a própria qualidade percebida.

O *desempenho intrínseco* refere-se às características primárias, básicas que todo produto deve oferecer. As *características secundárias* são aquelas que diferenciam um produto do outro. A *confiabilidade* está relacionada à probabilidade de um produto não funcionar ou funcionar mal dentro de um determinado período de tempo. A *conformidade* reflete o quanto um produto está de acordo com as especificações estabelecidas no projeto. A *durabilidade* está relacionada ao ciclo de vida do produto. Os *serviços associados* estão relacionados ao atendimento, à assistência técnica e à prestação da empresa. A *estética* relaciona-se à aparência do produto. E por fim, a *qualidade percebida* diz respeito à reputação e à imagem do produto e da empresa ao longo do tempo, evidenciando o que o cliente (consumidor) percebe do produto antes mesmo de consumi-lo.

É importante destacar que a ênfase em qualquer dessas dimensões depende do tipo de empresa considerada e do contexto competitivo em que opera.

Para Slack (1993), entretanto, a qualidade consiste na capacidade da empresa em não cometer erros na concepção e entrega dos produtos e serviços. Significa tanto fabricar produtos conforme as especificações dos projetos bem como assegurar que eles tenham desempenho superior aos de seus competidores. Contudo, a qualidade não é definida pela empresa, mas sim, pelo mercado consumidor.

DESEMPENHO DAS ENTREGAS

Esse critério competitivo, segundo Pires (1995), está relacionado às questões referentes à confiabilidade e à velocidade da produção e/ou das entregas, sendo por isso, baseado na valorização do tempo.

A confiabilidade refere-se à capacidade de estruturar as operações e mobilizar recursos para garantir o trabalho no tempo prometido, entregar dentro do prazo e corrigir rapidamente alguma falha. Isso implica estar apto a estimar com precisão datas de entrega ou, alternativamente, aceitar as datas de entrega solicitadas pelo cliente, comunicar essas datas com clareza à produção e, por fim, fazer a entrega pontualmente.

A velocidade compreende a capacidade da área de operações de concluir alguma atividade em um menor tempo do que os concorrentes, satisfazendo o cliente de forma mais rápida. Ou seja, está relacionada ao tempo que os consumidores precisam aguardar para receber seus produtos ou serviços.

De forma geral, para que as organizações possam priorizar esse tipo de critério é necessário que a produção tenha a capacidade de desempenhar suas atividades mais rapidamente do que a concorrência e com mais confiança diante da clientela.

FLEXIBILIDADE

O penúltimo critério a ser analisado é a flexibilidade que compreende a capacidade da produção em variar e adaptar a operação, em função das necessidades dos clientes, de mudanças no próprio processo produtivo ou de tendências mercadológicas. Se a prioridade da produção for flexibilidade, a estratégia deverá ser montada no sentido de oferecer lotes flexíveis e produtos diversos, ou seja, a empresa tanto poderá aceitar pedidos de tamanhos diferentes, como de produtos diferentes.

Existem vários tipos de flexibilidade que podem ser separados, conforme Slack (1993), em dois níveis: flexibilidade de sistema, que envolve a flexibilidade de produto, de mix, de

entrega e de volume de produção; e flexibilidade de recursos, que são a flexibilidade de tecnologia, de infra-estrutura e de mão-de-obra.

Para Pires (1995), a flexibilidade de uma manufatura se reflete na habilidade de mudança nos produtos e processos frente às tendências e circunstâncias dos mercados. Neste aspecto, a flexibilidade na manufatura está sendo mais valorizada devido às reduções dos ciclos de vida dos produtos e a procura por produtos personalizados por parte dos consumidores (customização).

CUSTO

Priorizar o critério custo significa fabricar produtos a custos mais baixos do que os concorrentes, o que possibilita duas opções para a empresa: oferecer produtos a preços inferiores aos da concorrência, dominando o mercado, ou oferecer produtos a preços semelhantes, obtendo uma margem maior de rentabilidade. Em qualquer caso, operar com custos baixos pode trazer ganhos significativos para a empresa. Na primeira opção, a empresa conseguirá ampliar sua participação no mercado, o que garantirá a manutenção de sua margem total de lucro. Na segunda opção, a empresa com uma rentabilidade superior, conseguirá mais facilmente formar reservas financeiras que possibilitem novos investimentos.

Dentro dessa visão, ao optar pela prioridade de custo as empresas procuram produzir os seus produtos de forma mais barata que os concorrentes. Para Pires (1995), uma empresa que busca priorizar uma estratégia de custo deve se basear em três conceitos básicos: economia de escala, curva de experiência e produtividade, que geralmente são utilizados de forma complementar.

A economia de escala visa reduzir os custos unitários dos produtos através do aumento do volume de produção dos mesmos. A curva de experiência consiste em obter um desempenho superior por meio de uma padronização e repetição das operações. E a produtividade está associada ao melhor aproveitamento dos recursos durante o processo produtivo.

Assim, para uma empresa que procura praticar uma estratégia de baixo preço no mercado, é necessário que ela possua uma estratégia de baixo custo para a sua manufatura, que pode vir por meio da excelência na produção. Ou seja, o desempenho de todos os critérios competitivos (qualidade, velocidade, confiabilidade e flexibilidade) influencia diretamente o desempenho do critério custo.

Por fim, considerando suas competências internas, a intensidade da concorrência no mercado em que atua, o tipo de produto que fabrica ou comercializa, e os fatores que os clientes valorizam, a empresa deve priorizar um ou mais critérios competitivos, aproveitando seus recursos, capacidades e oportunidades do mercado para se tornar competitiva.

Assim, considerando seus recursos humanos, físicos e tecnológicos e a avaliação das necessidades dos clientes e do desempenho dos concorrentes, a empresa deve definir os critérios competitivos mais adequados e estruturar a função de operações da melhor maneira possível para que ela seja capaz de dar suporte a esta escolha.

Nesse sentido, definidos os critérios competitivos a serem priorizados pela empresa, cabe avaliar suas áreas de decisão (estruturais e infra-estruturais), que servirão de suporte à operacionalização da estratégia de manufatura, e conseqüentemente, oferecerão subsídio para o alcance dos critérios competitivos.

Dessa forma, serão abordadas a seguir as principais categorias de decisão de um sistema produtivo no qual a função produção decide sobre questões essenciais de modo a atender aos critérios competitivos priorizados.

2.4.1.2 Decisões Estruturais

INSTALAÇÕES INDUSTRIAIS

As decisões relacionadas às instalações são de longo prazo e dizem respeito à localização, ao tamanho, ao mix de produtos, aos processos produtivos, ao volume de produção e ao grau de especialização dos recursos produtivos da empresa. Além disso, devem ser considerados a disponibilidade e custo de mão-de-obra e de matéria-prima.

Os questionamentos desta categoria são basicamente onde serão os locais de produção e montagem e como será o arranjo físico destas instalações. São, portanto, questões individuais, que mudam de acordo com a realidade de cada empresa.

CAPACIDADE

As decisões tomadas com relação à capacidade produtiva estão diretamente relacionadas com as decisões da categoria anterior (instalações), pois tratam de decisões que dizem respeito ao volume de produção de um determinado sistema produtivo em um dado período

de tempo e também ao próprio mix de produtos que o mesmo sistema produtivo pode produzir.

São decisões que podem ser tanto de curto quanto de médio/longo prazo. Quanto ao curto prazo, envolvem questões ligadas à programação e controle de produção; enquanto que no médio/longo prazo estão ligadas à expansão ou diminuição da capacidade e à fixação de políticas para contratação de serviços e realocação de recursos (PIRES, 1995). É nessa categoria que as empresas decidem se irão operar com capacidade acima, abaixo ou igual à demanda.

TECNOLOGIA

A categoria estrutural tecnologia envolve decisões quanto à escolha do tipo e nível de automação a serem utilizados no processo, na movimentação de materiais e nos sistemas de informação necessários.

A tecnologia pode propiciar vantagem em custos a partir da melhoria na utilização dos recursos produtivos. Também pode melhorar a qualidade do produto diminuindo a variabilidade de produção e melhorando o acabamento. Por fim, pode garantir a entrega de produtos no prazo ou produzi-los mais rapidamente do que a concorrência.

INTEGRAÇÃO VERTICAL

As decisões relativas à integração vertical estão relacionadas ao posicionamento da empresa na cadeia produtiva e ao grau de relacionamento com os demais elos dessa cadeia, como clientes e fornecedores. Ou seja, são decisões que dizem respeito ao que a empresa produzirá internamente, ao que ela irá adquirir de terceiros e à política de compras a ser implementada. Conforme Pires (1995) isso quer dizer que uma empresa terá um alto nível de integração vertical quando ela produzir uma grande quantidade de componentes necessários à produção final de seus próprios produtos.

Nesse sentido, as decisões relativas à integração vertical têm um forte impacto sobre a organização. Se a empresa fizer uma boa integração poderá reduzir seus custos de produção, em função da redução dos custos de transação e de transporte; melhorar a qualidade de seus produtos através da utilização de matérias-primas de boa qualidade; garantir a entrega de produtos acabados no prazo; ou entregar produtos de acordo com a necessidade dos clientes devido ao melhor conhecimento dos mesmos.

2.4.1.3 Decisões Infra-Estruturais

ORGANIZAÇÃO

As decisões relacionadas à organização são basicamente quanto à estrutura organizacional, aos níveis hierárquicos, à organização do trabalho, à distribuição de atividades e responsabilidades dentro das funções, à definição dos canais de comunicação e ao grau de autonomia dos responsáveis pela tomada de decisões, ou seja, são decisões relativas à organização da função produção da empresa, que contribuem para que os vários setores e funções da organização operem da melhor forma e ajudem a função produção a contribuir estrategicamente para o sucesso da empresa.

RECURSOS HUMANOS

As decisões relativas aos recursos humanos dizem respeito à fixação dos procedimentos de seleção, contratação, treinamento, avaliação, promoção, transferência, dispensa, remuneração e motivação da mão-de-obra.

Segundo Pires (1995), nos últimos anos, dentro do ambiente industrial, os recursos humanos vem se tornando os mais importantes e os mais difíceis bens de serem administrados pelas organizações. Em muitas situações, eles correspondem ao diferencial competitivo entre empresas.

RELAÇÃO COM FORNECEDORES

Esta categoria reúne os questionamentos ligados a como será o relacionamento entre as empresas e os seus fornecedores. Existem dois tipos básicos e opostos de relacionamento: o competitivo, no qual cada lado quer levar vantagem durante às negociações; e o cooperativo, no qual se busca uma negociação harmoniosa entre comprador e fornecedor. Em virtude disso, os principais questionamentos relacionados com esta categoria são identificar a possibilidade de formação de parcerias, analisar como será o relacionamento entre as empresas e os fornecedores, e definir o grau de intensidade desse relacionamento.

A categoria relação com fornecedores tem uma estreita relação com a categoria integração vertical, pois é a partir da definição de comprar ou fazer determinados produtos ou serviços que a empresa decidirá como será o seu relacionamento com os fornecedores.

PCP

A principal preocupação do Planejamento e Controle da Produção é fazer com que a produção desenvolva-se adequadamente e que os empreendimentos sejam entregues dentro do prazo, do custo e da qualidade definidos com os clientes. Com isso, a empresa deseja ser eficaz e eficiente ao mesmo tempo, o que exige a tomada de algumas decisões estratégicas, como Qual sistema e ferramentas de planejamento e controle da produção ela deve usar? Quais indicadores utilizar? Quais informações devem ser buscadas e priorizadas?

Assim, para obter um planejamento eficaz da produção, é preciso estar sempre esquematizando as atividades necessárias para atender a demanda no prazo determinado, ou seja, planejando as reais necessidades de capacidade, as aquisições de materiais, programando níveis de estoques, minimizando a incerteza, prometendo prazos com precisão, além de auxiliar na tentativa de diminuir os riscos nas tomadas de decisões por parte da alta administração.

GERÊNCIA DA QUALIDADE

As decisões relativas ao gerenciamento da qualidade devem definir os padrões e formas de controle da qualidade dos produtos e dos processos da empresa. Nessa categoria é definido como a qualidade dos produtos vai ser garantida no final do processo.

As decisões quanto à qualidade são fundamentadas no processo de definição das melhores ferramentas para o sucesso do produto oferecido. Para tanto, é necessário avaliar sempre os materiais e serviços, como também os programas de controle de qualidade, ou seja, a empresa deve sempre promover programas de treinamento e estar atenta às dimensões da qualidade que assegurarão a qualidade de projeto e fabricação dos produtos como um todo.

Em suma, as decisões quanto às questões estruturais e infra-estruturais são orientadas pelas dimensões competitivas para organizar o sistema produtivo de maneira que fabrique produtos com o mix de atributos desejados pelos clientes.

É importante salientar que a indicação das áreas de decisão constitui uma lista de verificação dos fatores que devem ser observadas quando da formulação da estratégia de manufatura.

2.4.2 O Processo de Formulação de Estratégias de Manufatura

A formulação da estratégia de manufatura envolve a habilidade de inserir as decisões operacionais na hierarquia da estratégia competitiva geral da organização. Envolve, também, priorizar os critérios competitivos de modo a relacioná-los às necessidades dos clientes e à ação dos concorrentes. Para tanto, a formulação da estratégia de manufatura compreende uma seqüência coordenada e integrada de etapas voltadas para proporcionar à empresa um conjunto de competências que são valorizadas pelos clientes e que lhe asseguram vantagens competitivas sobre os competidores. Apresentam-se nesta seção dois modelos de formulação de estratégias de manufatura na indústria existentes na literatura.

2.4.2.1 Modelo de Hill

O modelo de formulação de estratégia de manufatura proposto por Hill (1993) é um dos primeiros e o mais influente modelo (SLACK *et al*, 1996) que tem como principal característica a integração entre os objetivos corporativos do negócio e as estratégias de marketing e de manufatura, ressaltando ainda a separação entre os critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedidos.

Esse modelo é composto por cinco etapas sequenciais que se complementam e pode ser visualizado na figura 04. A primeira etapa relaciona-se aos objetivos corporativos da organização, indicando uma possível contribuição da estratégia de manufatura no alcance desses objetivos. Busca-se nessa etapa definir objetivos relacionados ao crescimento ou à manutenção dos atuais negócios da empresa, as metas de lucratividade e o retorno sobre os ativos.

A segunda etapa consiste na relação da estratégia de marketing com os objetivos corporativos, sendo analisados os segmentos de mercado em que a empresa atua, o mix de produtos, os volumes vendidos de cada produto, a padronização ou customização dos produtos, o grau de inovação dos produtos fabricados, bem como a opção da empresa em ser líder ou seguidora no mercado em que atua.

A terceira etapa refere-se à ligação entre a estratégia de marketing e o desempenho da função de produção, a partir da identificação dos critérios competitivos, que podem tanto ser qualificadores, quanto ganhadores de pedidos, como foi abordado anteriormente.

A quarta etapa, chamada de escolha do processo, compreende a definição de um conjunto de características estruturais; e a quinta e última etapa compreende a definição das

características infra-estruturais. Dessa forma, as duas últimas etapas, juntas, envolve a elaboração da estratégia de manufatura, que resultará na adaptação e na capacitação da empresa para atender aos critérios competitivos priorizados. Assim, esta adaptação é feita por meio da tomada de decisões relativas tanto aos aspectos estruturais das operações, quanto aos seus aspectos infra-estruturais.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4		Etapa 5
Objetivos Corporativos	Estratégia de Marketing	Como os produtos /serviços conquistam pedidos?	Estratégia de Manufatura		Infra-estrutura
			Escolha do Processo		
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento • Lucro • Retorno sobre investimento (ROI) • Outras mensurações financeiras 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados e segmentos de produtos/serviços • Extensão • Composto • Volumes • Padronização ou encomenda • Inovação • Líder ou seguidora 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço • Qualidade • Rapidez de entrega • Confiabilidade de entrega • Gama de produto/serviço • Design de produto/serviço • Imagem da marca • Serviço técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologia de processo • Compromissos intrínsecos dos processos • Papel nos estoques • Capacidade, tamanho, <i>timing</i>, localização 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio funcional • Sistemas de planejamento e controle da produção • Estruturação do trabalho • Sistemas de pagamento • Estrutura organizacional 	

Figura 04: Modelo de Hill

Fonte: Adaptado de Slack *et al* (1996)

Xavier (2005) critica esse modelo com relação ao processo de identificação e priorização dos critérios competitivos. Ele afirma que embora Hill (1993) seja preciso na conceituação dos critérios qualificadores e ganhadores de pedidos, a metodologia é omissa quanto ao processo de identificação e de avaliação da importância relativa desses atributos, por meio de pesquisa direta junto aos clientes. Outro ponto falho refere-se à ausência de indicações sobre como a empresa deve avaliar sua performance em comparação com o desempenho dos concorrentes, na satisfação dos critérios competitivos valorizados pelo mercado.

2.4.2.2 Modelo de Contador

O modelo de Contador – Campos e Armas da Competição (CAC) – corresponde a um modelo que analisa o grau de competitividade de uma empresa, propondo formas de aumentá-lo, através da identificação das armas que garantem vantagem competitiva no(s) campo(s) de

competição escolhido(s). Dessa forma, esse modelo permite a identificação do fator ou fatores que garantem o sucesso e a excelência da empresa, devendo esta, priorizá-los.

Entende-se por Campos da competição os atributos (fatores críticos de sucesso) que o consumidor valoriza, como por exemplo, preço e qualidade. Ou seja, representam o questionamento do “em que competir”. Enquanto Armas da competição correspondem ao meio que uma empresa utiliza para alcançar vantagem competitiva em determinado campo, é o caso do controle estatístico da produção, da redução de custos, da capacitação de pessoal, etc, representando o “como competir”. Ou seja, as armas competitivas compreendem os processos, ativos e competências que capacitam a empresa a competir eficazmente nos campos de competição selecionados.

Esse modelo oferece, pois, um enfoque diferente para a área de manufatura, que evolui de um papel meramente cumpridor das diretrizes definidas pelas outras áreas e passa a influenciar diretamente nas definições estratégicas, buscando criar para os produtos e serviços da organização vantagens que possam ser observadas pelos consumidores (TACHIZAVA e REZENDE, 2000).

Contador (2008a) defini 5 macrocampos (preço, produto, atendimento, prazo e imagem), que por sua vez, subdividem-se em 14 campos da competição. A seguir o quadro 01 evidencia esses macrocampos e o significado de cada um dos campos escolhidos.

Quadro 01: Significado de competir em cada campo da competição

Significado de competir em cada campo da competição	
Campos da Competição	Significado
Macrocampo Preço	
Preço	Ter, ou almejar ter, preço menor do que o preço dos produtos concorrentes.
Condições de pagamento	Oferecer, ou almejar oferecer, mais facilidades de pagamento do que os concorrentes, em termos de desconto, prazo, quantidade de parcelas de pagamento e instrumento de crédito.
Prêmio e/ou promoção	Oferecer, ou almejar oferecer, temporariamente ao comprador, vantagens mais interessantes do que as dos concorrentes, como sorteios e ofertas, sem alterar o preço normal de venda.
Macrocampo Produto	
Projeto do produto	Desenvolver, ou almejar desenvolver, produto com características e atributos valorizados pelos clientes ou consumidores que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente que as características dos produtos concorrentes em termos de aparência visual, funções a cumprir, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento e outros.
Qualidade do produto	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue de melhor qualidade do que a dos produtos concorrentes nos mais diversos critérios por ele valorizados, como aparência visual, funções a cumprir, desempenho, facilidade de uso, qualidade dos materiais e do acabamento, durabilidade e outros.
Diversidade de produto	Oferecer, ou almejar oferecer, maior variedade de produtos do que os concorrentes.

Macrocampo Atendimento	
Acesso ao atendimento	Proporcionar, ou almejar proporcionar, melhor acesso ao atendimento do que o dos concorrentes, sob o ponto de vista do cliente.
Projeto do atendimento	Desenvolver, ou almejar desenvolver, atendimento com características valorizadas pelos clientes que atendam às suas exigências, necessidades, preferências, expectativas ou anseios de forma mais atraente do que as características do atendimento das empresas concorrentes.
Qualidade do atendimento	Oferecer, ou almejar oferecer, atendimento que o comprador julgue de melhor qualidade do que a das empresas concorrentes. (Atendimento refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Prazo	
Prazo de entrega do produto	Ofertar, ou almejar ofertar, prazo de entrega do produto menor do que o dos concorrentes e conseguir cumprir o prazo negociado.
Prazo de atendimento	Atender, ou almejar atender, o cliente em prazo menor do que o dos concorrentes. (O ato de atender refere-se à recepção, ao contato e à comunicação com o cliente).
Macrocampo Imagem	
Imagem do produto e da marca	Oferecer, ou almejar oferecer, produto que o cliente julgue ter melhor imagem do que a dos produtos concorrentes e possuir, ou almejar possuir, imagem crível do produto e da marca mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes.
Imagem de empresa confiável	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelos clientes, funcionários, fornecedores, membros da sociedade, acionistas e investidores.
Imagem em responsabilidade social	Possuir, ou almejar possuir, imagem crível em responsabilidade social (quanto à comunidade, cidadania e meio ambiente) mais favorável do que a dos concorrentes, num aspecto valorizado pelo cliente. É composto pela imagem cívica e imagem preservacionista.

Fonte: Contador (2008a)

Analisando-se a classificação, constata-se que os macrocampos propostos pelo autor constituem-se em atributos competitivos, enquanto os campos de competição representam dimensões desses atributos.

No tocante às armas da competição, Contador e Meireles *apud* Xavier (2005) relacionam cerca de oitenta armas, agrupadas em treze atividades organizacionais distintas, a saber: interação com o consumidor, aperfeiçoamento do processo produtivo, logística interna e externa, relações com fornecedores, administração da produção, gestão estratégica, marketing, projeto do produto, organização administrativa, gestão financeira, tecnologia da informação, gestão de pessoal e, por fim, gestão da cooperação com parceiros na cadeia de valor do negócio. Pela descrição apresentada pelos autores e pela análise de suas denominações, as armas constituem os ativos e processos essenciais, enquanto as atividades constituem-se em categorias estratégicas de decisão.

Segundo Contador (1996, p. 94): “Para a empresa ser bem-sucedida, basta ter excelência apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva no campo escolhido para competir”. Além disso, a partir do momento que a empresa escolhe seu campo, automaticamente, se define suas armas, pois “para cada campo existe um pequeno conjunto de armas adequadas” (CONTADOR, 1996, p. 93).

O quadro 02 apresenta as armas que relacionam-se a cada campo, evidenciando o que as empresas precisam priorizar para atender as exigências do consumidor e, dessa forma, satisfazê-lo.

Quadro 02: Campos e Armas da Competição

CAMPOS	ARMAS
Preço	Redução de custos; proteção tarifária e redução de tributos (para competição externa); uso generalizado de todas as armas da competição
Produto	Desenvolvimento tecnológico; marketing; parceria com fornecedores de novos materiais; capacitação e motivação do pessoal; domínio tecnológico; flexibilidade de precisão etc
Atendimento	Marketing; venda através de técnicos qualificados; redes de distribuição; equipe técnica motivada e qualificada; redes de oficinas etc
Prazo	Eficiente sistema de cotações e informações; pessoal capacitado; rapidez na manufatura etc
Imagem	Qualidade; marketing; melhoria da qualidade ambiental etc

Fonte: Adaptado de Contador *apud* Martins *et al* (1998)

A partir do exposto, cabe salientar que a empresa deve distinguir os meios dos fins, pois uma mesma arma serve para competir em mais de um campo, e para competir em um campo, às vezes, são necessárias várias armas.

Após a devida diferenciação entre campos e armas, é possível expor o modelo CAC (figura 05) propriamente dito, que evidencia as relações existentes entre eles, relações estas, intermediadas por alvos das armas. Esses alvos correspondem aos objetivos das armas, ou seja, representa o que a empresa deve fazer associado às armas, para alcançar vantagem competitiva no campo definido.

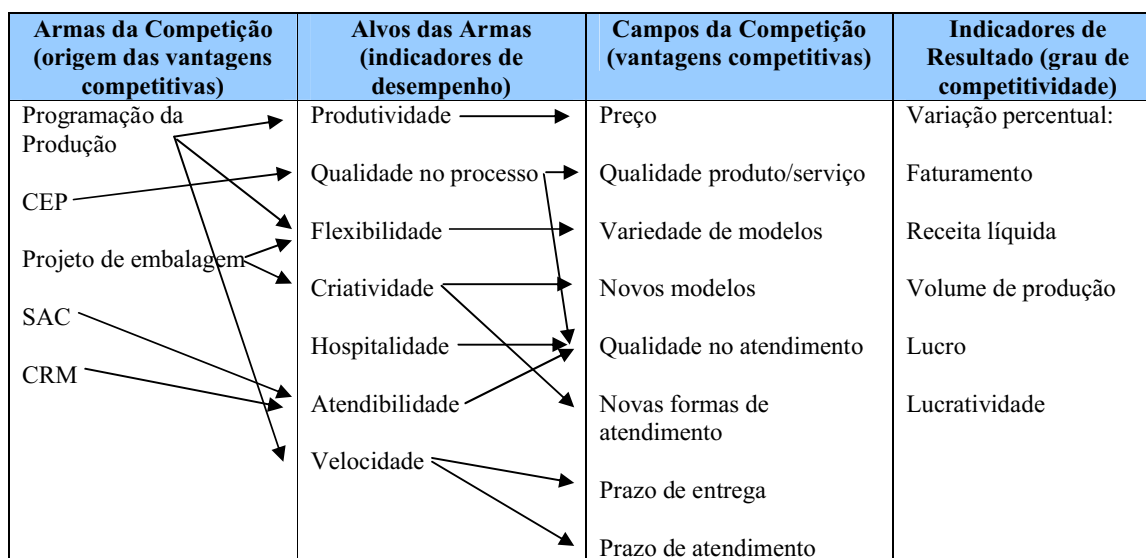


Figura 05: Modelo de Campos e Armas da Competição
Fonte: Adaptado de Contador *et al* (2004)

O papel dos alvos pode ser entendido com o seguinte exemplo: analisando-se a arma *programação da produção*, se a empresa decidir competir em prazo de entrega, ela terá que melhorar a velocidade de suas operações na produção e, portanto, a programação da produção terá como alvo aumentar a velocidade; caso a empresa decida competir em preço, precisará operar com alta produtividade no processo de produção e, portanto, a programação da produção terá como alvo o aumento da produtividade. Assim, se variar o alvo, variará o resultado.

Pode-se concluir que: a) para cada campo da competição existe um ou alguns alvos; b) um mesmo alvo é aplicável a mais de um campo; c) uma mesma arma tem alvos diferentes para diferentes campos de competição; e d) várias armas podem ter um mesmo alvo. É importante esclarecer que o modelo CAC apenas utiliza os indicadores de desempenho (alvos) para controle da eficácia da implementação das estratégias de manufatura.

O modelo CAC utiliza sete variáveis matemáticas, sendo duas primárias, três fundamentais e duas terciárias. As duas variáveis primárias são as que dependem de dados obtidos na empresa: intensidade da arma e grau de competitividade. As três fundamentais constituem a essência do modelo quantitativo: intensidade média das armas, foco e dispersão. As duas terciárias dependem das três fundamentais para serem calculadas, e envolvem: o aproveitamento e o poderio competitivo (CONTADOR, 2008b).

Segundo Contador (2008b), o modelo CAC possui um critério para definir em quais atividades a empresa precisa ter alto desempenho, e para formular sua estratégia competitiva de negócio e suas estratégias de manufatura. É um critério bastante preciso e seguro para tornar a empresa mais competitiva, critério denominado tese do modelo CAC: *Para a empresa ser competitiva, não há condição mais relevante do que ter alto desempenho apenas naquelas poucas armas que lhe dão vantagem competitiva nos campos da competição escolhidos para cada par produto/mercado.*

O modelo não se aplica às estratégias corporativas, mas à formulação da estratégia competitiva e à definição da estratégia de manufatura de empresas que atuam num ambiente competitivo.

Partindo do exposto, os autores apresentam sua metodologia para a definição das estratégias competitivas, a qual é composta pelos seis passos apresentados na Figura 06:

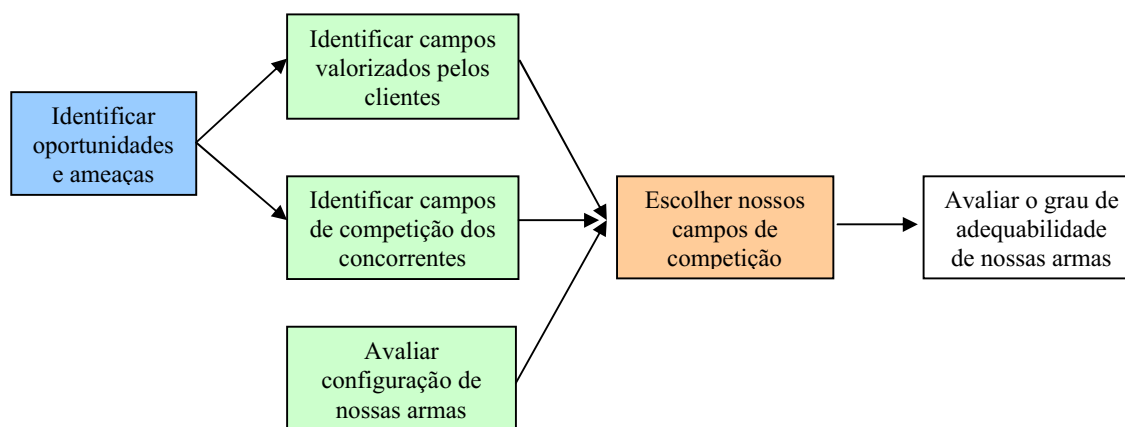


Figura 06: Modelo para formulação da estratégia de manufatura a partir dos CAC
 Fonte: Adaptado de Contador e Meireles *apud* Xavier (2005)

A aplicação desse modelo requer a identificação de dois elementos básicos: a identificação dos vínculos entre as armas e os campos e, por outro lado, a identificação do grau de potência das armas existentes na empresa.

Para a identificação das armas importantes em cada campo, Contador e Meireles *apud* Xavier (2005) recomendam a construção de uma matriz de priorização para cada campo de competição, com as armas nas colunas e as mesmas armas nas linhas. Em cada uma das células dessa matriz, a equipe gerencial da empresa atribui valor **1**, se a arma da linha for mais importante do que a da coluna; valor **-1**, se for menos importante; e valor **0 (zero)** se for de igual importância. A soma dos valores de cada linha é classificada pelo índice de Nihans, sendo consideradas importantes para aquele campo de competição as armas pertencentes à classe A de Nihans. O índice de Nihans é um índice utilizado para separar um conjunto homogêneo de itens quantificáveis, sendo mais importantes (classe A) aqueles maiores que o índice e menos importantes (classe B) aqueles inferiores ao índice. No tocante à avaliação do grau de potência das armas existentes, os mesmos autores indicam a utilização, pela equipe gerencial da empresa, de uma escala tipo Likert, de cinco pontos, onde o número 1 significa que a arma em avaliação não é utilizada pela empresa e o número 5 indica que a arma é utilizada em todo o seu potencial, sendo considerada fonte de vantagem competitiva da organização.

Esse modelo CAC apresenta uma enorme vantagem, que é a coerência entre a estratégia de manufatura e a estratégia competitiva, uma vez que as armas relevantes são determinadas em função do campo da competição. No entanto, apesar de ser direcionado essencialmente para empresas de manufatura, tem como possível limitação a necessidade de conhecimentos

estatísticos, que normalmente não são disponíveis aos gerentes, o que gera uma grande dificuldade quanto à aplicabilidade.

Verifica-se que os modelos discutidos foram concebidos visando à melhoria das operações em atividades industriais, que também é o foco deste estudo. Além disso, também é possível constatar que a preocupação básica do processo de formulação da estratégia de operações refere-se à compreensão das necessidades dos consumidores e o consequente ajuste dos processos operacionais da organização para atendê-las de forma melhor que os concorrentes.

Nesse sentido, é indispensável avaliar o mercado consumidor para o qual a empresa está orientada, buscando analisar suas características e identificar os fatores que este mercado prioriza nos momentos de decidir suas aquisições, o que por consequência, altera as prioridades competitivas da empresa. Diante do foco deste estudo, cabe analisar o mercado de baixa renda.

2.5 Mercado de Baixa Renda

A população de rendas mais altas sempre foi considerada importante para o comércio e para a indústria, que não viam nos indivíduos das classes C, D e E o real potencial de consumo que os mesmos apresentam. Essa valorização das classes A e B sempre foi justificada pela lógica de que, mesmo sendo um mercado restrito a uma pequena parcela da população, vale mais a pena dispor no mercado produtos mais caros, que rendam altas margens de lucro. Contudo, com mudanças na economia e no próprio comportamento dos consumidores, essa lógica está mudando gradativamente.

Segundo Wright e Cardoso (2000), no Brasil tem-se observado, principalmente após o início do Plano Real, um substancial aumento do poder de compra da população de consumidores de baixa renda.

De acordo com o estudo da Target *apud* The Boston Consulting Group (2002), 19% da população brasileira tem renda superior a 10 salários mínimos, o que corresponde às classes A e B. O contingente restante abrange as classes C, D e E, que representam 81% da população brasileira, sendo a classe C responsável por 30%, com renda variando entre 5 e 10 salários mínimos, e as classes D e E por 51%, com renda de até 5 salários mínimos. É possível observar, pelo número de pessoas que se localizam nas faixas de 2 a 10 salários-mínimos, que as classes C, D e E são muito expressivas e têm aparentemente maior potencial de

crescimento de demanda do que as classes A e B. Em termos mundiais, 4 bilhões de pessoas ou 2/3 terços da população existente no mundo, encontram-se nestas classes.

A estratégia antiga de vender para as elites e para a classe média emergente não levará a grandes possibilidades de crescimento para as empresas. Tendo em vista que a classe alta representa a minoria e apresenta crescimento populacional inferior, mesmo com seu alto poder aquisitivo, este segmento está muito próximo ao ponto de saturação (já alcançado para alguns setores) e, com isso, o grande desafio das empresas é procurar uma maneira de conquistar as classes mais baixas. Além disso, há um importante movimento no sentido de uma mobilidade social nos países tidos como subdesenvolvidos, elevando ainda mais o potencial de consumo destes segmentos.

A importância do mercado consumidor constituído pelas classes populares, no Brasil, é inquestionável. As empresas orientadas para o mercado de baixa renda (que oferecem produtos populares⁴) obtiveram resultados sensivelmente melhores do que as predominantemente orientadas para as classes A e B, mesmo em uma época com baixo crescimento do PIB e pouca melhoria da distribuição da renda. Em 2003, esse mercado movimentou 372 bilhões de reais no Brasil (GIOVINAZZO, 2003). Estes resultados confirmam o potencial do mercado de baixa renda e reforçam a importância destas empresas para a economia do país.

Dessa forma, é fundamental que as empresas brasileiras reconheçam o potencial deste mercado e aproveitem as oportunidades que podem surgir de um posicionamento estratégico adequado para um enorme número de consumidores de baixa renda, ansiosos para adquirir produtos de qualidade e com preços compatíveis ao seu poder aquisitivo. Com potencial de consumo significativo, mas certa limitação de renda, é evidente que o consumo popular tem características muito próprias.

Simplesmente oferecer produtos mais baratos não gera uma vantagem competitiva sustentável para as empresas, é preciso que haja uma estratégia consistente, com uma combinação adequada entre o posicionamento da empresa e o seu mix de marketing para atender ao público de baixa renda.

Contudo, um dos principais obstáculos para que as empresas evitem a base da pirâmide é a dificuldade de se desenvolverem estratégias que atinjam as populações de rendas

⁴ “Bens posicionados, predominantemente para as classes de renda C, D e E e cujo efeito-renda é negativo, ou seja, um acréscimo na renda deverá ocasionar uma substituição deste bem, ou desta marca popular, por um bem ou marca não-popular” (GIOVINAZZO, 2003, p. 18). Apesar de serem direcionados para as classes C, D e E, nada impede que, eventualmente, sejam adquiridos por consumidores das classes A e B.

inferiores. Geralmente, são pessoas que não dispõem de folga ou reserva financeira, tem pouco acesso ao crédito e vivem em localidades rurais ou em áreas suburbanas que tornam complexos, se não inviáveis, os métodos tradicionais de publicidade e de distribuição. Sendo assim, são necessárias abordagens radicalmente diferenciadas para atingir estas pessoas.

Segundo Ohmae (1998), a estratégia de uma empresa será mais adequada quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles. Sob o paradigma de organização industrial, as empresas do segmento popular estão inseridas num mercado que apresenta uma determinada estrutura-conduta-desempenho que deve ser considerada nas estratégias dessas firmas (FARINA *et al*, 1997).

Considerando esta estrutura-conduta-desempenho, as empresas devem priorizar alguns fatores que definem as exigências dos consumidores de baixa renda, fatores esses chamados, por Slack (1993), de fatores competitivos ou fatores críticos de sucesso (citados na seção 2.4.1). O grau com o qual uma organização atende a tais fatores é determinado pelo desempenho de diversas funções dentro da empresa.

Rockart (1978) conceitua os fatores críticos de sucesso (FCS) como aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nas quais os resultados, se satisfatórios, assegurarão um desempenho competitivo e de sucesso para a organização. Explica, ainda, que os FCS são elementos de posturas essenciais que ajudam a assegurar ou melhorar a posição competitiva da organização. Percebe-se nesse sentido, que o conceito de FCS coincide com o conceito de critérios competitivos, quando relacionados com a área de operações das empresas.

Um fator crítico de sucesso é um elemento de oferta que tem valor para os clientes (usuários, distribuidores, especificadores) e um conhecimento e/ou vantagem de custo essencial em uma cadeia de concepção – produção – e distribuição do produto (ou serviço), que pretende criar vantagem competitiva para uma empresa em seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com este (HOFER e SCHENDEL, 1978).

Assim, os FCS são os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido pela empresa. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda às áreas da organização, a fim de que esta, realize sua missão.

De acordo com Gomes e Braga (2001), o método FCS visa identificar as características, as condições ou as variáveis que deverão ser monitoradas e gerenciadas pela organização para que ela fique bem posicionada em seu ambiente de competição. Acrescentam que o sucesso do método é proporcional à correta identificação e listagem dos fatores críticos de sucesso.

A aplicação dos FCS apresenta: caráter dinâmico, pois os fatores são condicionados pelo ambiente, e qualquer mudança ambiental leva necessariamente à mudanças nos fatores,

devendo ser revistos periodicamente; natureza hierárquica, ou seja, podem estar relacionados com o ramo de negócio como um todo, ou ser específico da empresa, ou ainda se referir a determinadas áreas do negócio de uma empresa (STOLLENWERK, 2001); e natureza eclética, variando desde sua utilização como ferramenta de definição das necessidades de informação, como delineador das características exclusivas da organização, até como auxiliar na definição das habilidades, tecnologias e conhecimentos essenciais da organização (GOMES e BRAGA, 2001).

Segundo Santos (2003), os FCS podem ser extraídos do plano estratégico e utilizados para direcionar a coleta e análise de dados. Desse modo, segmenta e caracteriza-os como:

- 1) Ambientais: são aqueles que influenciam, de alguma forma, todos os negócios;
- 2) Empresariais: são comuns a todas as organizações;
- 3) Organizacionais: definem, em última análise, uma identidade relacionada ao empreendimento em particular, ou seja, aplica-se a um determinado setor;
- 4) Setoriais: são relativos aos mercados que estão sendo servidos ou aos fatores específicos relativos às organizações naqueles mercados.

De forma geral, a literatura aponta como FCS o preço baixo, a alta qualidade, a entrega rápida e confiável, os produtos e serviços inovadores, a ampla gama de produtos e serviços e a flexibilidade no atendimento ao cliente.

Considerando que o foco do presente estudo são as classes C, D e E, um processo de quatro passos é proposto por Prahalad e Hart (2002) para que as empresas possam aproveitar as oportunidades advindas do mercado de baixa renda: criação de poder aquisitivo por meio de crédito, possibilitando o acesso aos recursos necessários para aquisição de produtos populares; inovação do produto, satisfazendo clientes e empresa; melhora de acesso ao produto, diversificando as formas de distribuição; e adaptação de soluções para mercados locais.

O perfil da população de baixa renda, especificamente, define um conjunto de atributos dos produtos para o segmento popular, que se traduz na necessidade de desenvolver produtos e processos que atendam as exigências do segmento com a máxima diferenciação possível dentro de uma estratégia de custo mínimo de desenvolvimento. Os clientes das classes C, D e E não abrem mão da qualidade, contudo, é indiscutível que os produtos (populares) direcionados para essas classes devem ter menor custo e, conseqüentemente, menor preço final.

Nesse sentido, considerando a categoria de produtos populares, Nascimento e Yu (2003) e Nascimento, Yu e Sobral (2008) destacam os seguintes FCS:

- **Preço baixo:** principal requisito para produtos populares, já que estes devem ter preços significativamente menores que os produtos oferecidos para as classes A e B. As empresas que atendem a este mercado precisam desenvolver estratégias diversas para adequar as condições de compra ao poder aquisitivo deste segmento.
- **Qualidade:** é um fator essencial para qualquer segmento de mercado, sendo destaque no mercado popular, visto que os consumidores deste mercado, mesmo preferindo produtos com preço baixo, exigem que estes tenham qualidade, destacando-se as dimensões desempenho intrínseco, confiabilidade, durabilidade e serviços associados.
- **Publicidade:** a publicidade ou propaganda destaca-se pelo apelo realizado aos consumidores de baixa renda, que valorizam a iniciativa de empresas que objetivam atender apenas à esse mercado.
- **Concepção do Produto:** um caminho para conseguir preços menores é a modificação dos próprios produtos ou serviços. Diminuir o peso ou volume unitário, reduzir funcionalidades caras ou reduzir o composto de produtos/serviços são modos de reduzir o valor agregado e baratear o produto final.
- **Praça:** empresas que atuam no segmento de baixa renda devem definir suas praças de acordo com a preferência dos consumidores que fazem parte de tal segmento. Nesse caso, os pontos de distribuição preferidos são as pequenas lojas de varejo, como mercadinhos, padarias, e supermercados de pequeno porte.
- **Distribuição física:** a distribuição física dos produtos populares deve ser de baixo custo e ter agilidade e confiabilidade na entrega.
- **Processo produtivo:** considerando a enorme importância do preço para colocar o produto ao alcance do mercado de baixa renda, é preciso que a organização produza em grandes quantidades (economia de escala) e garanta a eficiência da produção para reduzir custos unitários. Algumas das ações mais utilizadas são: produzir em grande escala, ter fornecedor para cada tipo de matéria-prima, usar ingredientes nacionais, e ter controle rígido do processo produtivo, com relação aos custos e à qualidade.
- **Inovação:** não são necessárias inovações radicais, mas alterações que melhorem o produto, ou o processo de produção, buscando sempre reduzir os custos e garantir a qualidade.
- **Promoção:** considerando o poder aquisitivo do mercado de baixa renda, as ações desenvolvidas nos pontos-de-venda, como a promoção, possibilitam o aumento do consumo, visto que os clientes adquirem uma quantidade maior de produtos, quando

eles apresentam exposição e destaque maiores. Além disso, as ofertas e promoções são vistas pelos clientes como atividades não rotineiras que estimulam a compra, por meio de uma recompensa material temporária ao consumidor.

- **Tecnologia:** para o segmento de baixa renda, a tecnologia utilizada não corresponde necessariamente à tecnologia de ponta. As empresas nesse mercado utilizam, em geral, a combinação de tecnologias disponíveis para atender a necessidades específicas. Isso não significa que a tecnologia é sempre atrasada ou inferior. Significa apenas que a concepção dos produtos e a tecnologia de processo devem voltar-se para o baixo custo, buscando maximizar as possibilidades de redução do custo unitário.
- **Agilidade no desenvolvimento de produtos:** desenvolver rapidamente novos produtos é uma vantagem competitiva. Para muitas empresas que atuam no mercado popular, a capacidade de captar as alterações de preferências populares e conseguir desenvolver e lançar rapidamente produtos que atendem à demanda, é essencial para o seu crescimento.

Diante do exposto, as empresas que decidem atuar no mercado de baixa renda devem buscar atender esses fatores, que representam os campos da competição orientados para o mercado popular e influenciam nos critérios competitivos possivelmente definidos pela empresa.

No entanto, esses fatores podem variar de acordo com as características da empresa, do setor, e até mesmo, com a percepção de cada cliente. Com relação aos setores que destacam-se na discussão dos produtos populares estão: **alimentos** (massas, biscoitos, bebidas); **varejo** (supermercados); **higiene e limpeza** (sabão, fralda, xampu); e **meios de transporte** (carro popular e motocicleta 125 cc). Percebe-se a predominância de itens básicos de consumo imediato relacionados à alimentação, transportes e saúde.

Dessa forma, considerando que o foco desta pesquisa envolve o setor de alimentos voltado para o mercado de baixa renda, cabe destacar e analisar os fatores críticos que as empresas, atuantes neste setor, devem priorizar para garantir vantagens competitivas.

2.5.1 Setor de Alimentos

O setor de alimentos é um dos que mais crescem, desde o início do seu desenvolvimento, no final do século XIX. Constitui-se num dos principais setores da

economia brasileira, de importância fundamental dentro do processo de desenvolvimento do país.

A indústria de alimentos tem uma participação de 9,7% no PIB e aproximadamente 16% na indústria de transformação, envolvendo a fabricação de produtos como, biscoitos e macarrão, carnes, farinhas, leite e derivados, refrigerantes, entre outros. No entanto, segundo dados fornecidos pela Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (Rais/MTE), a maior parte das empresas deste setor, é constituída por micro e pequenas empresas (85,3% do total), sendo 10,7% consideradas pequenas, 3,1% médias, e 0,9% grandes.

Segundo Oliveira e Oliveira (2003), do ponto de vista econômico, este setor se distingue dos demais em função de algumas características de significativo alcance estratégico, com destaque para: o faturamento do setor⁵; a capacidade de geração de saldos comerciais com exportações; e o potencial para a geração de empregos e rendas.

Isso ocorre pelo fato de que o setor alimentício envolve bens essenciais, cujo percentual de vendas está atrelado ao crescimento populacional. Além disso, o alimento é o último item que o consumidor corta do orçamento. Dessa forma, mesmo em um cenário de crise econômica, pode haver aumento no consumo e, conseqüentemente, crescimento do setor.

No entanto, este setor está envolto em um ambiente altamente dinâmico, regido por constantes mudanças dos padrões de consumo, haja vista que qualquer alteração nos hábitos de compra, gostos e preferências dos clientes, resulta em modificações nos produtos oferecidos. A busca por produtos inovadores, embalagens mais atrativas e práticas, ingredientes e composições diferenciadas, avanços nos aspectos de conservação e nas formas de preparo, provoca o aumento de complexidade em toda a estrutura produtiva das indústrias de alimentos quando se trata de alinhar a estratégia competitiva da empresa às necessidades e às tendências do mercado consumidor.

Considerando a tendência de destaque aos consumidores de baixa renda, que tiveram importante aumento no poder aquisitivo, percebe-se que houve um incremento nas vendas de alimentos no mercado interno, o que deve continuar com a crise econômica mundial.

Com isso, o consumidor de baixa renda passou ainda mais a ser notado e valorizado pelas pequenas e grandes empresas. As grandes empresas do setor alimentício, inclusive multinacionais, deslocam recursos para esse mercado e são justamente os produtos consumidos por essa classe, os que mais crescem dentro da indústria.

⁵ Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Alimentícia (Abia), as empresas de alimentos faturaram R\$ 228 bilhões em 2008.

Os alimentos populares, segundo a Abia (2008), são responsáveis pela maior parte dos recursos dirigidos pelas grandes empresas para pesquisa e desenvolvimento, lançamento e marketing de novos produtos, e por esse motivo, as pequenas empresas precisam rever suas estratégias para fidelizar ainda mais esses consumidores, não perder vendas para as gigantes do setor e garantir sua rentabilidade.

Um demonstrativo da crescente importância dos alimentos populares na indústria é que, do total de investimentos no setor de alimentos no ano de 2008, 70% foram dirigidos a essas linhas e os 30% restantes, aos produtos de maior valor agregado. Em 2007, 50% do total investido buscou desenvolver e vender alimentos voltados ao público de baixa renda.

No entanto, considerando que a maior parte da indústria alimentícia orientada para o mercado de baixa renda é classificada como empresas de pequeno porte, vale salientar que, com relação a conteúdo tecnológico, essas empresas classificam-se em indústrias de baixa tecnologia, e por não investirem em P & D e não adotarem estratégias arriscadas, as inovações ocorridas correspondem ao lançamento de produtos “extensão de linha”, que contem mínimas variações nas suas linhas de produção e pertencem a uma família de produtos já existentes no mercado.

Mesmo assim, conforme a Abia (2008), a tendência de crescimento de investimentos em novas linhas populares, tanto em pequenas como em grandes empresas, continuará para os próximos anos. Dessa forma, é essencial que as empresas atuantes neste segmento atentem para os fatores considerados pelo mercado popular, e busquem priorizá-los, a fim de satisfazer tais clientes da melhor forma possível, fidelizando-os.

Diante do exposto, abaixo são listados os fatores críticos de sucesso, encontrados na literatura⁶, para o setor de alimentos populares:

- Preço baixo;
- Promoção;
- Propriedades sensoriais do produto (sabor, aroma, cor uniforme, boa textura, forma, consistência e crocância);
- Embalagem (praticidade, aparência, acondicionamento, rendimento, tamanho-volume, informações);
- Variedade (sabores, formas);
- Boa duração dos produtos após aberto;
- Desenvolvimento de novos produtos;

⁶ Informações coletadas de: Dib (1997), ABIMA (2001), Diário Online (2002), Giovinazzo (2003), Simabesp (2007), Abia (2008).

- Higiene;
- Saudabilidade/nutrição dos produtos;
- Disponibilidade dos produtos em pontos-de-venda;
- Publicidade/Propaganda;
- Tecnologia do processo produtivo;
- Boa Praça/Pontos de Distribuição

Considerando os fatores críticos relacionados acima, as empresas orientadas para o mercado de alimentos populares apresentam condições de identificar os critérios a serem priorizados para a efetivação da estratégia de manufatura, e conseqüentemente, alcançar os objetivos almejados.

Diante do exposto em toda a fundamentação teórica, no próximo capítulo, é feita uma abordagem acerca dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, tornando melhor a compreensão dos caminhos tomados para se chegar à análise dos dados.

CAPÍTULO 3 - PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

CAPÍTULO 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos básicos que qualquer pesquisa científica deve ter para que seja operacionalizada da forma correta e, posteriormente, possa oferecer resultados e conclusões válidos para a comprovação, acréscimo e consolidação de novos conhecimentos. Para tanto, enfatiza-se os aspectos como, caracterização da pesquisa, levantamento e natureza dos dados e aspectos operacionais da pesquisa.

É fundamental que os aspectos metodológicos da pesquisa sejam expostos de forma clara e objetiva, a fim de facilitar e orientar o contexto e os caminhos necessários para a execução adequada da coleta, tratamento e análise dos dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Baseando-se nos objetivos gerais da pesquisa, esta pode ser classificada em exploratória, descritiva e/ou explicativa. As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, envolvendo habitualmente o levantamento bibliográfico e documental. As pesquisas descritivas, por sua vez, têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, sendo uma de suas características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Por fim, as explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos (GIL, 1996).

Nesse sentido, considerando, por um lado, as características do presente estudo e o caráter do problema de pesquisa formulado, e por outro lado, que há poucos trabalhos publicados sobre o referido tema, o que configura-se numa carência da literatura, o presente estudo classifica-se como **exploratório**.

Quanto à abordagem, esta pesquisa é classificada como **qualitativa**, pelo fato de apresentar uma interpretação do pesquisador diante do contexto em que se insere, e por não apresentar procedimentos que dependam de análise estatística (SILVA e MENEZES, 2001). A pesquisa é qualitativa na medida em que ocorre uma inter-relação entre o pesquisador e o

ambiente de pesquisa, o que contribui para a interpretação dos fatos e compreensão do tema em estudo, solucionando o problema em questão.

3.1.1 Levantamento e Natureza dos Dados

Quanto aos procedimentos para obtenção de dados, Lakatos e Marconi (1992) afirmam que podem ser utilizados três procedimentos: pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e contatos diretos (pesquisa de campo ou de laboratório). Para este estudo, utilizou-se a **pesquisa bibliográfica** e a **pesquisa de campo**, caracterizada por visitas à empresa selecionada para obtenção de dados relevantes para o alcance do objetivo principal da pesquisa.

Segundo Lakatos e Marconi (1992) e Marconi e Lakatos (1999), a pesquisa bibliográfica trata-se de um levantamento geral sobre os principais trabalhos já elaborados e publicados, necessários ao embasamento teórico, e que oferecem os dados relevantes para a definição e solução de problemas já conhecidos, bem como a exploração de novas áreas. A finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

De forma geral, tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que foram realizadas sobre determinado assunto ou fenômeno. Para tanto, deve-se identificar as diversas publicações que podem servir de suporte para a pesquisa.

Nesse sentido, para a construção do arcabouço teórico desta pesquisa foram utilizados materiais disponíveis em livros, monografias, dissertações, teses, publicações, revistas, entre outros meios.

Com relação às pesquisas de campo, Tripodi *et al apud* Marconi e Lakatos (1999), classifica-as em três grupos: quantitativo-descritivas, exploratórias, e experimentais, que apresentam, por sua vez, subdivisões. No caso desta pesquisa, o tipo que se enquadra é o da **pesquisa de campo exploratória**, com a qual buscou-se aumentar a familiaridade do pesquisador com o ambiente e modificar e clarificar conceitos.

Para tanto, foi utilizado um procedimento específico para extrair generalizações, que segue explicado no tópico posterior, com o propósito de produzir categorias conceituais que pudessem ser operacionalizadas no próprio estudo.

3.2 Aspectos Operacionais da Pesquisa

Inicialmente, foi feito um levantamento na literatura sobre os modelos relacionados com a estratégia de manufatura. Foram encontrados e analisados três modelos: o modelo de Pires (1995), que trata do conteúdo da estratégia de manufatura; e os modelos de Hill (1993) e de Contador *et al* (2004), ambos utilizados no processo de formulação da estratégia de manufatura. Vale salientar, que mesmo pesquisando-se em várias fontes, como por exemplo, em revistas específicas da área, houve uma dificuldade de se encontrar modelos de estratégia de manufatura, confirmando a escassez de estudos relacionados ao tema.

Em um segundo momento, foram identificados os fatores críticos de sucesso priorizados pelos consumidores de baixa renda no momento de adquirir quaisquer produtos populares. Em seguida, buscou-se identificar os fatores competitivos considerados pelo mercado de baixa renda para, especificamente, o setor de alimentos, quais sejam, preço baixo; promoção; propriedades sensoriais do produto (sabor, aroma, cor uniforme, boa textura, forma, consistência e crocância); embalagem (praticidade, aparência, acondicionamento, rendimento, tamanho-volume, informações); variedade (sabores, formas); boa duração dos produtos após aberto; desenvolvimento de novos produtos; higiene; saudabilidade/nutrição dos produtos; disponibilidade dos produtos em pontos-de-venda; publicidade/propaganda; tecnologia do processo produtivo; e boa praça/pontos de distribuição.

E por fim, em um terceiro momento, foi realizada a proposição do modelo, na qual envolveram-se dois enfoques: um teórico e um prático. O enfoque teórico consistiu na percepção de limitações no modelo proposto por Pires (1995), que não apresenta nenhum tipo de ponderação com relação aos critérios competitivos (qualidade, custo, desempenho nas entregas e flexibilidade) e por ser um modelo bastante genérico, não contemplando possíveis especificidades de alguns mercados (ver p. 37).

O enfoque prático envolveu a seleção não-probabilística por acessibilidade⁷ de uma empresa produtora de alimentos, mais precisamente, de biscoitos populares, dentre as empresas desse segmento existentes na cidade de Campina Grande. Essa seleção foi feita considerando a proximidade e a facilidade de contato que se tinha com a referida empresa, e por esta se tratar de uma organização que está no mercado há 13 anos e que se apresenta

⁷ “A amostragem por acessibilidade ou por conveniência constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso mesmo é destituída de qualquer rigor estatístico. O Pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se esse tipo de amostragem estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido elevado nível de precisão” (Gil, 1996: 104).

focada especificamente para o mercado de baixa renda, além de estar entre as maiores empresas de biscoitos da cidade de Campina Grande, segundo dados da FIEP (2006).

A seleção dessa empresa teve como objetivo definir, dos fatores considerados pelos consumidores das classes C, D e E para o setor de alimentos, quais os mais importantes, a fim de aperfeiçoar os critérios competitivos propostos por Pires (1995), criando um modelo de estratégia de manufatura específico para o mercado de baixa renda no setor de alimentos.

O instrumento utilizado foi a entrevista semi-estruturada (ver apêndice – p. 90), realizada com o diretor comercial, o diretor financeiro, a engenheira química de alimentos e o gerente de produção da empresa. Essas entrevistas ocorreram em dois momentos distintos, a saber: no primeiro momento, foram listados os 13 (treze) fatores críticos de sucesso para o setor de alimentos voltado para o mercado de baixa renda, onde os respondentes deveriam fazer uma pontuação, numa escala de 0 à 10, desses fatores, o que indicaria a importância, para a empresa, de cada um dos fatores considerados. Assim, como foram quatro respondentes, cada FCS poderia ter no máximo 40 pontos.

Depois disso, os valores de cada FCS, nas quatro entrevistas, foram somados e com isso, encontrou-se a pontuação total por FCS. Os cinco com as maiores pontuações totais, foram selecionados.

No segundo momento, uma vez selecionados os FCS, solicitou-se, aos mesmos respondentes, a ponderação dos cinco fatores mais pontuados. Tal ponderação foi realizada a partir da definição do peso de cada fator, que deveriam, quando somados, alcançar o valor 10. Ou seja, os respondentes iriam indicar dos cinco FCS mais pontuados, quais os mais importantes, quais não deveriam deixar de ser contemplados pela empresa, de forma que, quando somados os pesos indicados para os cinco FCS, se chegasse ao total de 10 pontos.

Nesse segundo momento, ao invés de realizar a entrevista com cada um dos respondentes, foi feita uma sugestão de ponderação, e a partir de uma rápida discussão, houve a aceitação por parte de todos dessa proposta. A sugestão era de que o preço baixo e as propriedades sensoriais do produto correspondiam aos FCS mais importantes e deveriam ter pesos maiores. Logo, os demais FCS teriam o peso necessário para que se chegasse a uma ponderação total de 10 pontos.

É necessário enfatizar que tanto a pontuação quanto a ponderação foram realizadas considerando a percepção dos respondentes, ou seja, da empresa.

Considerando todos esses aspectos, foi possível realizar as análises necessárias, descritas no capítulo a seguir, e chegar a um resultado positivo quanto à solução do problema de pesquisa levantado.

CAPÍTULO 4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

CAPÍTULO 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são expostas as devidas análises realizadas para solucionar o problema de pesquisa formulado e seus respectivos objetivos, estando-se estruturado da seguinte forma: inicialmente é feita a caracterização do setor de biscoitos, focando o mercado das classes C, D e E, seguida da caracterização da empresa utilizada; e por fim, a proposição do modelo, explicando sua construção, bem como as implicações que o mesmo oferece.

4.1 Caracterização do Segmento de Biscoitos

Considerando que a presente pesquisa está orientada para o setor de alimentos, e que a empresa selecionada atua no ramo de biscoitos populares, cabe fazer uma caracterização deste segmento, visando entender suas peculiaridades.

O biscoito é o produto obtido pelo amassamento e cozimento conveniente de massas preparadas com farinhas, amidos e féculas, fermentadas ou não. Outras substâncias alimentícias, tais como a gordura hidrogenada proveniente da soja, também são utilizadas como matéria-prima.

Presente em 98% dos lares brasileiros (SIMABESP, 2007), o biscoito, hoje, se enquadra na categoria de refeição intermediária e, ao mesmo tempo, marca presença forte no café da manhã e à noite. Suas diversas variações são classificados em biscoitos salgados, doces, recheados, revestidos, biscoitos para aperitivos e petiscos, palitos para salgadinhos, wafer, entre outros.

O Brasil é o segundo mercado consumidor de biscoitos industrializados do mundo⁸, representando ainda 50% do consumo da América Latina, e sedia um complexo industrial dos mais importantes dentro do setor de alimentação (Abia, 2008). No entanto, apesar de grande consumidor, o comércio internacional é pouco significativo. As importações não chegaram a representar 1% da produção em 1999 e as exportações não ultrapassaram, neste mesmo ano, 2% da produção, sendo quase totalmente destinadas à América do Sul

Em se tratando da caracterização do setor, conforme Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1995), o setor de alimentos está no grupo de indústrias tradicionais. Tal grupo é constituído

⁸ Perde apenas para os EUA, que ocupam o primeiro lugar do ranking de países produtores de biscoitos, com 1,5 milhões de toneladas.

por empresas que se caracterizam pela elaboração de produtos com menor conteúdo tecnológico, destinados ao consumo final, expressando desta maneira, alta dependência da capacidade de compra da população.

O segmento de biscoitos conta com 585 empresas no Brasil, cuja maioria tem atuação exclusivamente regional e produz linhas de biscoitos populares. Com um mercado cada vez mais exigente, principalmente, no que diz respeito ao consumo de alimentos, a diversificação dos produtos e de embalagens, aliada à criatividade dos fabricantes, representam o caminho para que o mercado de biscoitos no Brasil possa crescer em termos de consumo e justificar plenamente sua posição como o segundo maior produtor mundial, com 1.131 milhões de toneladas fabricadas em 2007, que representam um faturamento em torno de R\$ 7,42 bilhões (PORTUGAL, 2008).

O consumo anual de biscoitos *per capita* do brasileiro tem se situado em torno dos 6 quilos nos últimos cinco anos. A expectativa é de que, com condições econômicas condizentes, novos lançamentos e adequação dos produtos ao mercado, esta marca chegue a 8 quilos nos próximos 10 anos e a produção total seja de 1,6 milhões de toneladas.

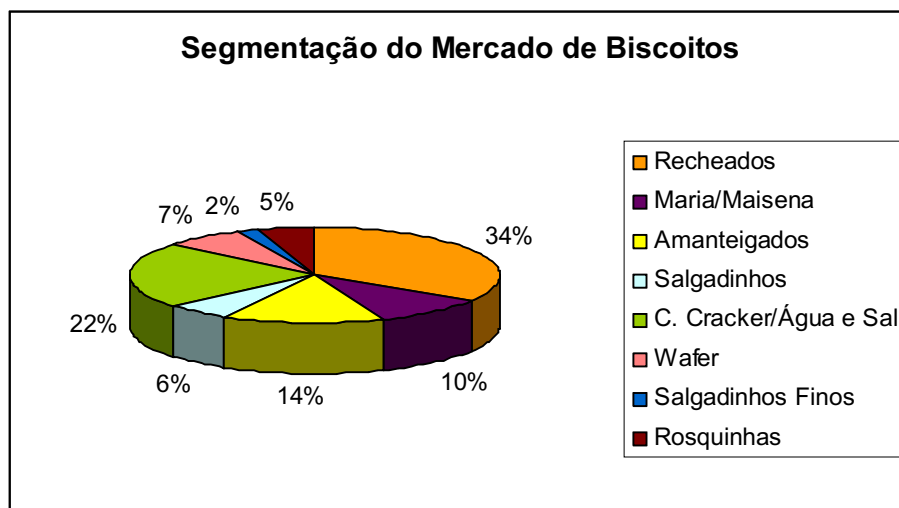
Segundo Portugal (2008), as regiões Norte e Nordeste são as que mais consomem biscoito no País, com 26,5% do total. Em seguida vem o estado de São Paulo (Grande São Paulo com 9,3% e Interior com 17%), com 26,3%, seguido de Minas Gerais, Espírito Santo e Rio de Janeiro, 16,8%; Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, 16,2%; Grande Rio, 8,6% e Centro Oeste, 5,7%.

A Região Nordeste, mais especificamente, abriga 28% da população brasileira e representa 15% do mercado consumidor de alimentos. Nessa região, o segmento de biscoitos populares merece destaque por ser considerado um potencial substituto de outros produtos alimentícios, como por exemplo, pães, bolos e salgados.

Os canais de venda dos biscoitos são diversos: cerca de 45% das vendas dos fabricantes são feitas via supermercados; 30% para os atacadistas; 20% para os distribuidores; e 5% direto ao varejo.

Segundo dados do Sindicato da Indústria de Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado de São Paulo (Simabesp), o mercado de biscoitos no Brasil está segmentado conforme o gráfico 01 a seguir:

Gráfico 01



Fonte: Simabesp (2007)

O mercado de biscoitos oferece boas oportunidades de crescimento no Brasil e no mundo, principalmente devido à portabilidade, conveniência e praticidade, aliada à flexibilidade em termos de ocasiões e funcionalidade de consumo, e à possibilidade quase ilimitada de criação de novas variedades. Tudo isso possibilita a agregação de valor em termos nutricionais e o aumento da competitividade em preço, com a utilização de embalagens individuais, aliada ao sabor agradável - atributo altamente valorizado pelos brasileiros para aceitação do produto (SIMABESP, 2007).

A partir dessas considerações gerais sobre o mercado de biscoitos, cabe analisar o segmento de biscoito popular especificamente.

A denominação biscoito popular não significa um biscoito sem qualidade; mas sim, biscoitos cujos processos de fabricação e apresentação final são mais simples, de forma que garanta menores custos de produção e menor preço final.

Ao optar pelo mercado de biscoitos populares, as empresas precisam ter consciência de que estarão operando em um mercado onde já existem concorrentes de todos os portes e que fabricam produtos idênticos ou muito similares entre si. Portanto, para competir e vender é preciso desenvolver ações de comunicação e de vendas adequadas, criativas e bem implementadas. Além disso, o produto precisa ter características físicas/atributos, nível de qualidade e políticas de preço no mínimo compatíveis com as dos produtos existentes no mercado.

Quanto aos consumidores, segundo o estudo do SEBRAE/ES, são considerados clientes potenciais para a compra de biscoitos do tipo popular, os estabelecimentos comerciais em

geral (supermercados, armazéns, mercearias, lanchonetes e outros pequenos estabelecimentos varejistas), as escolas e creches (principalmente em programas de merenda escolar), bem como os hospitais e restaurantes de empresas, entre outros.

Como aspecto negativo, os biscoitos populares mostram grande vulnerabilidade de consumo pela alta elasticidade-renda, confirmada por ser o primeiro produto descartado por 31% dos lares em caso de perda do poder de compra do consumidor, e por estarem em 8º lugar na prioridade de compra quando há um aumento no poder de compra (REVISTA FATOR BRASIL, 2008).

Dessa forma, é essencial que as empresas atuantes neste segmento atentem para os fatores considerados pelo mercado popular, e busquem priorizá-los, a fim de satisfazer tais clientes da melhor forma possível, fidelizando-os.

4.2 Caracterização da Empresa

A organização selecionada foi a Indústria e Comércio de Massas Alimentícias Beija-Flor Ltda, sociedade composta pela união de dois sócios, na forma de sociedade empresária limitada, localizada no Distrito Industrial de Campina Grande - PB, tendo como objetivo a produção e comercialização de biscoitos para consumo popular.

A fábrica Beija-Flor funciona desde o ano de 1996. De início, fabricava apenas três versões de biscoitos: sal, doce e coquinho. Atualmente, há a fabricação e distribuição de biscoitos nas versões coco, maria, pingo d'água, craquinha, doce, rosquinha, sal, sortidos, maisena e cocão (embalagem econômica). Além desses, conta ainda com a distribuição dos biscoitos cream cracker e recheado beija-flor, sendo estes produzidos através de uma subcontratação, já que a beija-flor não possui processo produtivo específico para a produção desses tipos de biscoitos. Esses, são produzidos por outra empresa da região que tem sua marca própria (Vitamassa), mas que também produz e embala com marcas de outras empresas, no caso, da beija-flor.

Da mesma forma que a beija-flor subcontrata a produção do biscoito cream cracker e do recheado (vende apenas a marca), também é subcontratada por outras empresas, como a Rede de Supermercados Compre Mais e os Biscoitos Odete. No primeiro caso, a beija-flor produz e embala com a marca da rede de supermercados, criando produtos de marca própria para a referida rede; e no segundo caso, a beija-flor fabrica e embala para outra empresa do setor

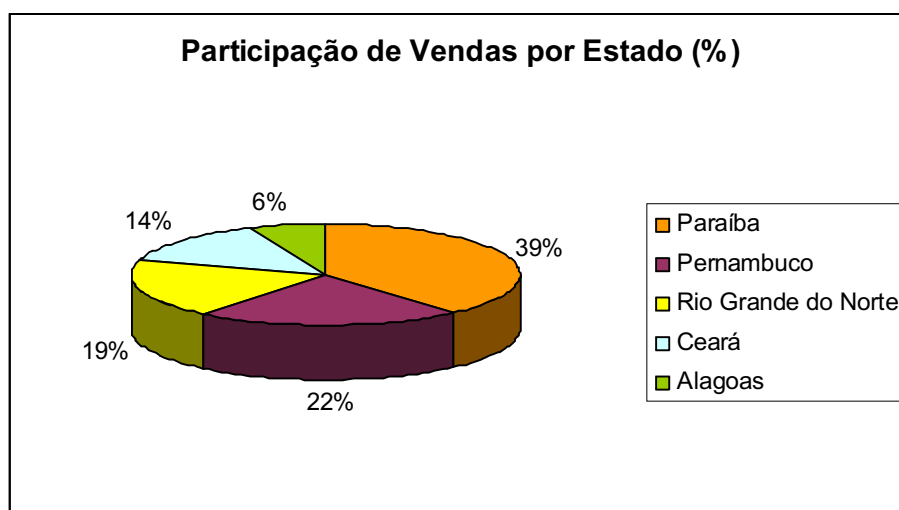
(Biscoitos Odete), sendo esse processo semelhante aos dos biscoitos cream cracker e recheados, com a beija-flor fazendo o papel da Vitamassa.

Além dos biscoitos, a empresa fabrica também salgadinhos em três sabores: queijo, churrasco e galinha caipira.

Segundo a classificação do SEBRAE por número de empregados, a Beija-Flor é caracterizada como empresa de médio porte, já que conta com 115 funcionários registrados. Estes são divididos da seguinte forma: 24 na produção (2 são encarregados); 12 motoristas; 13 promotores de vendas; 25 vendedores; 2 supervisores; 7 no escritório; 28 no setor de expedição e como ajudantes (3 são encarregados); 3 nas oficinas; 1 encarregado de transporte.

A indústria beija-flor atua, hoje, em cinco estados da região Nordeste: Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará e Alagoas. Nesses estados, vende para varejistas e distribuidores. No gráfico abaixo, encontram-se as participações de vendas referente a cada Estado:

Gráfico 02:



Fonte: Elaboração Própria (2009)

Quanto aos fornecedores, estes concentram-se nas regiões Sul, envolvendo os Estados do Paraná e Santa Catarina; e Nordeste, abrangendo por sua vez os Estados do Ceará, Pernambuco, Paraíba, Alagoas e Bahia.

Os principais insumos fornecidos e utilizados no processo produtivo dos biscoitos são a farinha de trigo, o açúcar e a embalagem. Esse processo de fabricação envolve as seguintes etapas: o primeiro passo é bater a massa (leva cerca de 20 minutos); depois tem o processo de amassamento (4 minutos), seguido da etapa do cozimento (leva exatamente 3,3 minutos); a

quarta etapa é a do resfriamento (necessita de 9 minutos), e a quinta e última etapa é a de empacotamento (45 pacotes de biscoitos por minuto). A capacidade média utilizada pela empresa é de 600kg/h, resultando em uma produção de 31.200 pacotes por dia.

O processo produtivo da empresa pode ser considerado manual e automatizado. No primeiro passo, que é o batimento da massa, tem-se batedeiras gigantes, mas são os funcionários quem levam os insumos para serem batidos. A partir do segundo passo, o processo é totalmente automatizado, começando pelo amassamento da massa através de rolos, onde a massa ganha formato, seguido pelo cozimento da massa, que entra em um forno por uma esteira e sai na outra extremidade já pronta. Depois, os biscoitos prontos seguem em outra esteira para o resfriamento, e o processo acaba na etapa de empacotamento. Após empacotados, o final do processo volta a ser manual, haja vista que são os funcionários quem empacotam os biscoitos em fardos ou caixas, e os levam para o setor de estoques.

A partir do exposto, é possível fazer um comparativo entre a situação inicial da empresa e sua situação atual, evidenciando a evolução da mesma ao longo dos 13 anos de existência. Esse comparativo, é visualizado no quadro 03 abaixo:

Quadro 03: Evolução da Empresa

DESCRIÇÃO	INÍCIO (1996)	ATUALMENTE (2009)
Funcionários	15	115
Espaço Físico (construído)	1.000m ²	1.800m ²
Espaço Físico (total)	2.000m ²	3.600m ²
Principal Matéria-prima: Farinha de trigo	40 sacos/dia = 2.000 kg/dia	240 sacos/dia = 12.000 kg/dia
Capacidade do forno	300 kg/h	750 kg/h ⁹
Quantidade de pacotes de biscoitos produzidos	6.000 pcts/dia	31.200 pcts/dia
Área de Atuação	Rio Grande do Norte e Paraíba	Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas.

Fonte: Elaboração Própria (2009)

Fazendo uma rápida síntese da atuação da empresa no setor, percebe-se que no decorrer dos anos ela foi crescendo, aumentando a produção, o espaço físico, o número de funcionários, diversificando a linha de produtos, visando sempre à qualidade, e aumentando a área de atuação, o que proporcionou um crescente aumento nas vendas e, conseqüentemente, uma maior parcela no mercado.

⁹ Atualmente, a capacidade do forno é de 750 kg/h, entretanto a capacidade média utilizada é de 600 kg/h (80%), ou seja, há uma capacidade ociosa de 150kg/h (20%).

4.3 Modelo Proposto

O modelo proposto surge como forma de superar limitações de um outro modelo existente na literatura: o de Pires (1995), que trata do conteúdo da estratégia de manufatura, definindo quatro critérios competitivos (Custo, Qualidade, Desempenho das Entregas e Flexibilidade) que serviriam para orientar a função produção, bem como as demais funções organizacionais, para o alcance do objetivo maior da organização. Segundo Pires (1995), a priorização do melhor critério competitivo garantiria o alcance da estratégia competitiva da empresa.

O modelo de Pires apresenta ainda as categorias de decisão, que, como já visto, envolvem questões estruturais (Instalações Industriais, Capacidade, Tecnologia e Integração Vertical) e infra-estruturais (Organização, Recursos Humanos, Relação com Fornecedores, PCP e Gerência da Qualidade), que oferecem o suporte necessário aos critérios competitivos. Essas categorias, foram mantidas no modelo proposto, haja visto, que apesar de suas particularidades, qualquer empresa de manufatura é envolvida por essas questões.

No entanto, apesar de sua relevante contribuição, Pires (1995) aponta critérios genéricos e não apresenta qualquer ponderação (ver p. 38). Daí a importância e a justificativa desta pesquisa, que a partir da substituição dos critérios competitivos propostos por Pires (1995), propõe um modelo voltado para um determinado segmento de mercado, qual seja, o mercado alimentício de baixa renda, com critérios competitivos ponderados, suprindo, portanto, tais limitações.

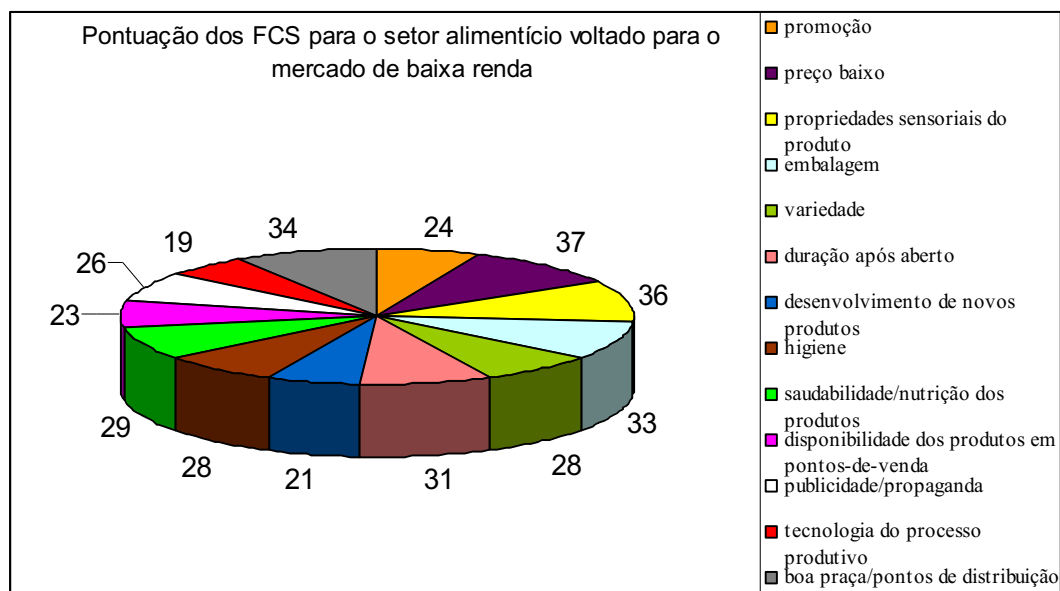
Dessa forma, foram selecionados na literatura existente, treze FCS (listados na seção 2.5.1) que os consumidores do mercado de baixa renda consideram importantes quando vão adquirir produtos alimentícios.

Considerando-se que é quase impossível uma empresa apresentar desempenho superior aos demais competidores em todos esses fatores, percebeu-se que seria necessário priorizar alguns fatores, com o objetivo de selecionar aqueles em que a área de manufatura deve atingir excelência. Essa priorização foi feita a partir de uma pesquisa de campo em uma empresa do referido setor, conforme explicado na metodologia.

Essa pesquisa de campo resultou nas seguintes pontuações dos FCS: preço baixo (37); promoção (24); propriedades sensoriais do produto - sabor, aroma, cor uniforme, boa textura, forma, consistência e crocância (36); embalagem - praticidade, aparência, acondicionamento, rendimento, tamanho-volume, informações (33); variedade - sabores, formas (28); duração dos produtos após abertos (31); desenvolvimento de novos produtos (21); higiene (28);

saudabilidade/nutrição dos produtos (29); disponibilidade dos produtos em pontos-de-venda (23); publicidade/propaganda (26); tecnologia do processo produtivo (19); e boa praça/pontos de distribuição (34).

Gráfico 03:



Fonte: Elaboração Própria (2009)

Os fatores críticos de sucesso mais pontuados foram, nessa ordem, preço baixo (37); propriedades sensoriais do produto, que envolve aspectos como sabor, aroma, cor uniforme, boa textura, forma, consistência e crocância (36); boa praça/pontos de distribuição (34); embalagem, que envolve praticidade, aparência, acondicionamento, rendimento, tamanho-volume, informações (33); e duração do produto após aberto (31).

O fator **preço** foi o que obteve maior pontuação, o que é facilmente justificado pelo fato de que no segmento de biscoitos populares, o preço é visto como o elemento-chave da competitividade, e as empresas concorrem, buscando sempre diversas formas de reduzir seus custos e oferecer produtos à preços menores.

A concorrência restrita ao fator preço exige das empresas grande conhecimento sobre o mercado, sobre os concorrentes e, principalmente, sobre alternativas de matérias-primas, equipamentos e tecnologia que permitam melhorar, agilizar e modernizar o processo produtivo, sem perder a qualidade e as características inerentes ao produto. Também é preciso reestruturar o sistema de custos, de modo que possa ser constantemente adaptado à dinâmica do mercado. O sucesso e o retorno financeiro nesse setor exigem uma gestão empresarial cada

vez mais profissionalizada, visando sempre maiores ganhos de produtividade e, conseqüentemente, a redução dos custos de fabricação. Dessa forma, as empresas que operam nesse mercado, apesar de apresentarem pequenas margens de lucro por produto, conseguem ser lucrativas pelo grande volume de vendas que atingem (ganhos em escala).

As **propriedades sensoriais do produto** ficaram em segundo lugar, confirmando as informações da pesquisa que dizem que os consumidores de baixa renda querem produtos baratos, mas que também apresentem qualidade.

As questões intrínsecas a esse fator são: o sabor, ligado ao paladar, extremamente importante quando se trata de um produto alimentício; o aroma, relacionado ao cheiro do produto, que induz ao desejo de consumo; a cor uniforme, que oferece uma indicação de padronização dos produtos e de cozimento (se o produto está cru, tostado ou “no ponto”); a forma dos produtos e a boa textura; e a consistência e crocância dos produtos, que leva à percepção de que o produto é “novo” e, por isso, melhor.

Em terceiro lugar de prioridade destacou-se o fator **boa praça/pontos de distribuição**. Esse fator é também importante quando se refere ao mercado de baixa renda, porque os consumidores pertencentes a este mercado, encontram-se em pequenas cidades, áreas rurais ou periféricas, e possuem dificuldade de acesso aos grandes supermercados. Nesse caso, a empresa que orienta-se para as classes de renda mais baixa, deve ter seus produtos disponíveis em todos os tipos de pontos de distribuição, a fim de que, o consumidor encontre os produtos de maneira mais fácil e rápida, evitando a substituição do produto, ou simplesmente a desistência da compra.

A **embalagem**, quarto fator mais pontuado, traduz à importância que os consumidores de baixa renda dão à forma como um produto alimentício é embalado. Da mesma forma que os fatores sensoriais do produto, a embalagem apresenta alguns condicionantes que fazem-na um dos fatores a serem priorizados pela função produção.

A embalagem precisa ser prática, de pegar, de carregar, de abrir, enfim, deve facilitar de todas as formas a aquisição e o consumo do produto. A aparência também é um ponto importante porque uma embalagem chamativa, bonita e limpa leva o consumidor a notar o produto, o que incentiva a compra. Um outro ponto a ser considerado diz respeito ao rendimento do produto, que está intimamente relacionado à questão do tamanho-volume da embalagem. O consumidor de baixa renda quer um produto que demore para acabar, e a questão do tamanho-volume influencia na quantidade de alimento que cabe em determinado tamanho de embalagem. Por fim, o último ponto a ser considerado está relacionado às

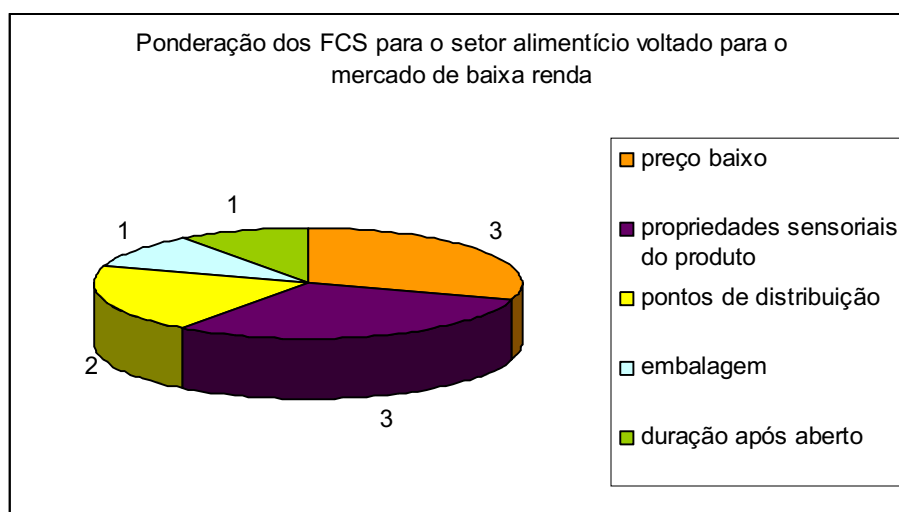
informações encontradas nas embalagens, principalmente informações nutricionais e de validade, que começam a ser cada vez mais analisadas pelos consumidores de baixa renda.

O quinto e último fator crítico a ser priorizado diz respeito à **duração do produto após aberto**. Essa questão é extremamente importante, visto que, tratando-se de alimentos, é necessário que o produto tenha condições de ser conservado por mais tempo, sem perder suas propriedades sensoriais, garantindo a qualidade.

Sendo assim, considerando os cinco fatores críticos analisados acima, pode-se concluir que o consumidor de baixa renda prioriza produtos alimentícios que tenham preços competitivos, qualidade assegurada quanto às propriedades sensoriais, que sejam fáceis de encontrar, que apresentem uma embalagem confiável, e que possa ser conservado, sem perder sua qualidade, por mais tempo.

Com relação à ponderação, conforme dito na metodologia, buscou-se identificar, junto à empresa, o peso de cada um desses fatores críticos priorizados, num total de 10 pontos. Nesse sentido, partiu-se de uma proposta quanto à ponderação e chegou-se a um consenso. Assim, a média ponderada de cada fator foi a seguinte: o fator preço baixo obteve 3 pontos; o fator propriedades sensoriais do produtos também tiveram 3 pontos; os pontos de distribuição obtiveram 2 pontos; e os fatores embalagem e duração após aberto, obtiveram 1 ponto cada.

Gráfico 04:



Fonte: Elaboração Própria (2009)

Diante do exposto, apresenta-se na figura a seguir, o modelo de estratégia de manufatura proposto.

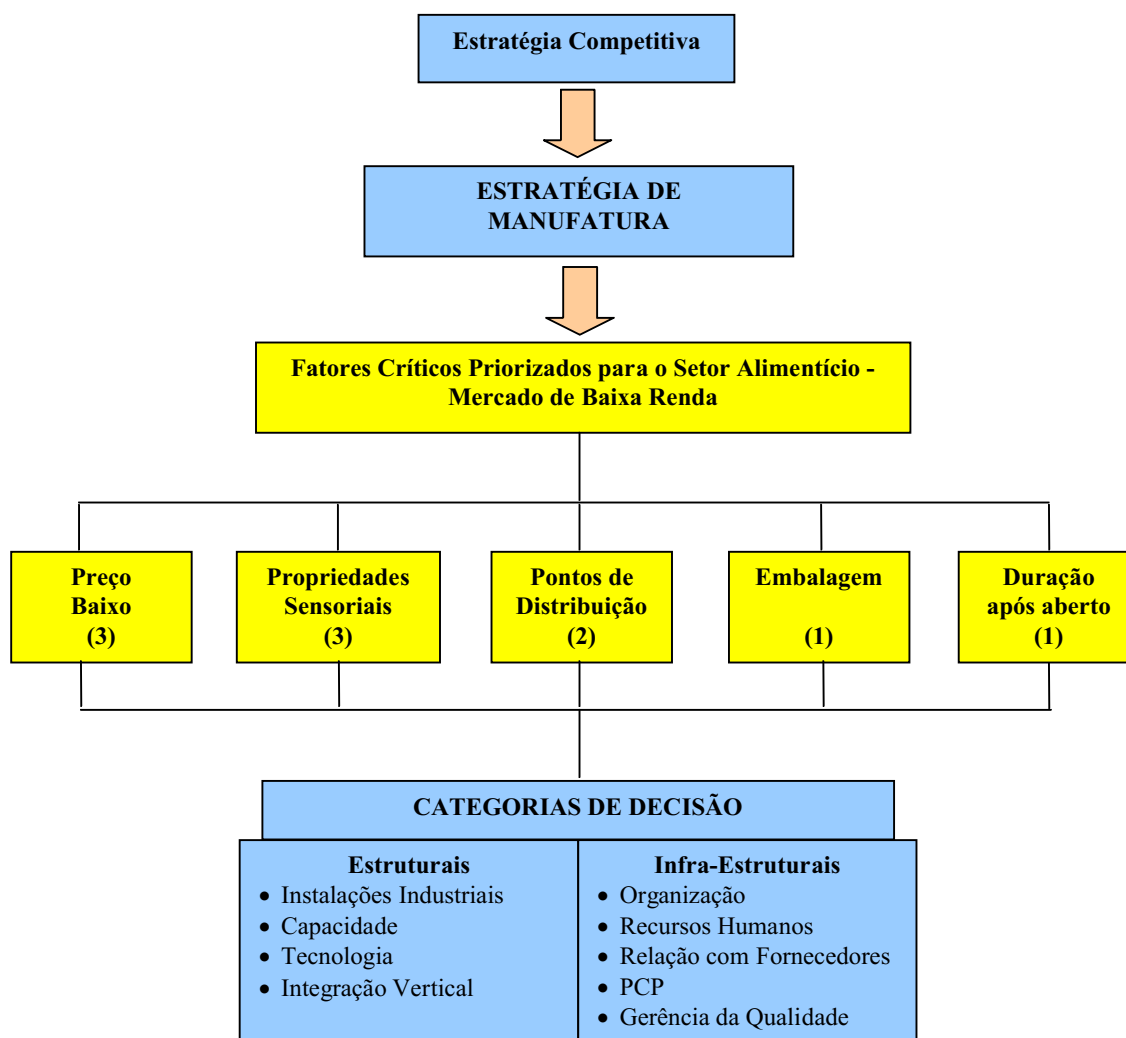


Figura 07: Modelo de estratégia de manufatura para o setor de alimentos destinados ao mercado de baixa renda
Fonte: Elaboração Própria (2009)

Analisando-se a figura 07 acima, verifica-se que o modelo de manufatura proposto inicia-se com a definição da estratégia competitiva, da mesma forma que o modelo de Pires (1995), haja vista que, independentemente, de que setor ou organização se analise, é fundamental que exista a adoção de estratégias para orientar as ações e decisões que venham a ser tomadas.

Nesse contexto, segue a proposição da estratégia de manufatura, que serve de apoio à estratégia competitiva, através da priorização dos critérios competitivos necessários à satisfação dos clientes e ao alcance da superioridade com relação aos concorrentes, garantindo assim, a rentabilidade esperada.

Observa-se que o modelo proposto considera cinco fatores competitivos, que conforme resultados da pesquisa, são representativos das necessidades dos clientes de baixa renda do setor de alimentos.

A parte final do modelo, que diz respeito às categorias de decisão, é mantida conforme o modelo de Pires (1995), haja vista que todas as organizações, independentemente do setor em que atuam, ou do mercado que atendem, necessitam considerar essas questões estruturais e infra-estruturais, que oferecem o suporte indispensável aos fatores competitivos. As questões estruturais são as mesmas, o que variam, conforme o tipo, porte e características próprias de cada empresa ou do seu setor, são as decisões quanto a essas questões.

Dessa forma, parte-se para o capítulo seguinte, onde constam-se as conclusões tiradas com os resultados da pesquisa, bem como as limitações e contribuições desta.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

CAPÍTULO 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem por objetivo apresentar as principais conclusões da pesquisa, bem como suas limitações, contribuições e sugestões para trabalhos futuros. Portanto, são retomados aqui os principais resultados alcançados em relação aos objetivos específicos e ao objetivo geral do trabalho para, enfim, responder ao problema da pesquisa.

A complexidade que permeia o ambiente organizacional exige que as empresas, para se manterem no mercado, adotem estratégias que orientem suas ações e decisões, a fim de garantir coerência e convergência de esforços. Nesse sentido, é necessário que todas as funções organizacionais definam suas estratégias funcionais, de forma a alcançarem, juntas, a estratégia competitiva da organização.

É nesse contexto que se destaca a estratégia de manufatura. A função produção representa, principalmente para as organizações industriais, um papel essencial, pois é responsável pela razão de existência dessas empresas: a fabricação dos produtos oferecidos no mercado. Nesse sentido, é imprescindível que todas as áreas funcionais da organização deem suporte à função produção, direcionando seus recursos e capacidades ao alcance da estratégia de manufatura.

Diante do exposto, é fundamental que as organizações considerem os fatores que o mercado consumidor aprecia, a fim de que possam oferecer produtos que satisfaçam os desejos e necessidades de seus clientes. Portanto, considerando as alterações desses fatores e das características de consumo dos clientes, é necessário alterar também toda a estrutura operacional da organização, oferecendo produtos condizentes com os fatores priorizados.

Destacam-se, portanto, os consumidores das classes C, D e E, que apresentam características específicas e priorizam determinados fatores competitivos que a função produção deve considerar para atender da melhor forma esse segmento de mercado.

Dessa forma, dada a lacuna existente na literatura, evidenciada pela falta de trabalhos com foco na estratégia de manufatura, como também no mercado analisado, percebeu-se a necessidade de um modelo específico, que identificasse os fatores competitivos que deveriam ser priorizados por uma empresa do setor alimentício orientada para o mercado de baixa renda.

A partir daí, formulou-se o problema desta pesquisa, bem como seus objetivos, a fim de minimizar a escassez e limitação de trabalhos na área, bem como auxiliar as empresas do

setor alimentício orientadas para o mercado de baixa renda à adaptarem sua manufatura às prioridades definidas por esse mercado.

O modelo proposto foi baseado no modelo de Pires (1995), no qual foram substituídos os critérios competitivos (Custo, Qualidade, Desempenho nas entregas e Flexibilidade) pelos fatores competitivos específicos do setor de alimentos voltados para o mercado de baixa renda (preço baixo, propriedades sensoriais do produto, pontos de distribuição, embalagem e duração após aberto). A parte que trata das categorias de decisão permaneceu igual à do modelo de Pires (1995), já que qualquer organização envolve as questões estruturais e infra-estruturais nele exposto.

A partir dessas considerações, conclui-se que o modelo proposto permite que as organizações atuantes no setor alimentício e que atendem ao mercado de baixa renda, foquem seus esforços, recursos e capacidades, bem como, definam as questões estruturais e infra-estruturais que permeiam o desempenho da empresa, considerando os fatores que esse mercado prioriza, a fim de garantir a satisfação dos clientes, bem como a superioridade com relação aos concorrentes, e com isso, alcançar a competitividade.

As **limitações** do trabalho relacionam-se ao fato de que a definição das prioridades foi feita considerando apenas a percepção da empresa; apenas uma empresa foi consultada; e além disso, trata-se de uma empresa que atua no segmento de biscoitos, e que com suas singularidades, poderia não retratar fidedignamente a realidade do setor de alimentos como um todo, que envolve tantos outros segmentos.

No entanto, apesar dessas limitações, esta pesquisa apresenta **contribuições** significativas, como a proposição de um modelo de estratégia de manufatura, específico para o setor de alimentos orientado para o mercado de baixa renda; e a utilização da ponderação dos fatores competitivos, superando a limitação do trabalho de Pires (1995). A primeira é, sem dúvida, a maior contribuição, principalmente, se se considerar a escassez de trabalhos nessa área.

Por fim, considerando a relevância do tema da pesquisa no atual cenário organizacional e mercadológico, as **sugestões** para realização de pesquisas futuras, dizem respeito a utilização de um número representativo de empresas do setor; a inserção de um novo grupo de categorias de decisão, contendo questões setoriais, abordando aspectos que suportem os novos critérios competitivos do modelo adaptado; a aplicação prática do modelo, no mesmo segmento (de biscoitos), para verificar sua validade; reaplicações em outros segmentos; comparações com outras classes (A e B).

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **How to select a business strategy**. California Management Review, 1984, p.167-175.

ABIA – **Associação Brasileira da Indústria Alimentícia**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos/RelatorioABIA2008.pdf>> Acesso em 05/07/2009.

ABIMA – Associação Brasileira das Indústrias de Massas Alimentícias. **Análise do Mercado**. 2001. Disponível em: <<http://www.abima.com.br/mercado1.htm>>. Acesso em 002/07/2009.

ANSOFF, H.I.; McDONNELL, E.J.. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BARNEY, J. B. Integrating organizational behavior and strategy formulation research: a resource-based analysis. In: SHRIVASTAVA, P; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. **Advances in strategic management**. Greenwich: Jai Press, v.8, 1992.

CAMARGOS, Marcos Antonio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003.

CONTADOR, José Celso. **Modelo para aumentar a competitividade industrial: a transição para a gestão participativa**. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1996.

_____. **Conceitos sobre o modelo de campos e armas da competição**. Revista de Ciências da Administração, v. 10, n. 21, p. 147-174, mai./ago. 2008a.

_____. **Estrutura, variáveis matemáticas e validação do modelo de campos e armas da competição**. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 20-41, 2008b.

_____. *et al.* **Modelo de campos e armas da competição**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24º, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENEGEP, 2004.

CRUZ, Cláudia Lúcia Ribeiro da; LIRA, Ana Cláudia de Queiroz; SILVA, Francisco Antônio Cavalcanti da. **Estratégia e competitividade em uma empresa do setor de serviços**. In:

SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 6º, 1999, Bauru. Anais... Bauru: SIMPEP, 1999. Disponível em: <<http://www.simpep.feb.unesp.br>> Acesso em 29/04/2009.

DIÁRIO ONLINE. **Setor alimentício investe em produtos para baixa renda**. 06/12/2002. Disponível em: <<http://www.achanoticias.com.br/noticia.kmf?noticia=621404>> Acesso em 02/07/2009.

DIB, J. A. **Efficient consumer response (ECR)**: uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa. Revista de Administração, São Paulo, v. 2, n. 12, p. 14-22, abr./jun. 1997.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

FIEP – **Federação das Indústrias do Estado da Paraíba**, 2006. Disponível em <<http://www.fiep.org.br>>. Acesso em 02/07/2009.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIOVINAZZO, Renata A. **Um estudo sobre o desempenho e a estratégia das empresas que atuam no mercado de bens populares no Brasil**. 2003. 144p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Universidade de São Paulo, 2003.

GRANDE ENCICLOPÉDIA BARSA. 3ª Edição. São Paulo: Barsa Planeta Internacional Ltda, v. 6, p. 99, 2004.

GRANT, R. M. **The Resource-Based Theory of Competitive Advantage**: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, Spring, 1991.

GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 100-125.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategic Intent**. Harvard Business Review, 1989.

HAYES, R.; WHEELWRIGTH, S. **Restoring our competitive edge**: competing through manufacturing. London: John Wiley and Sons, 1984.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**. 2ª ed. London: Macmillan, 1993.

_____. **Manufacturing Strategy**: Text and cases. London: MacMillan Business, 1995.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation**: analytical concepts. St. Paul, Minnesota: West Publishing Co., 1978.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de Pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARIOTTO, F. L. **Mobilizing emergent strategies**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

MARTINS, G. M. *et al.* **Estratégia competitiva no setor de alimentos**: o caso de uma empresa da Canela/RS. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22º, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1998.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I**: five Ps for strategy. California Management Review, Berkeley, v. 30, n. 1, p. 11-24, fall 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 528 p.

NASCIMENTO, P; YU, A. **Estratégias de Inovação para Produtos de Consumo Popular**. Anais VI Seminário em Administração, SEMEAD, FEA/USP, 2003.

NASCIMENTO, P. T. S.; YU, A. S. O.; SOBRAL, M. C. **As Orientações Estratégicas da Inovação em Produtos Populares**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 907-930, out./dez. 2008.

OHMAE, Kenichi. **Os novos limites da empresa**. Revista HSM Management, São Paulo, Editora Savana, p. 22-26, mai/jun, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2.ed. ver. e atual., São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer e avaliar. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. 450 p.

OLIVEIRA, G; OLIVEIRA, B. **Evolução e perspectivas da indústria alimentícia brasileira**. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 6º, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: SEMEAD, 2003.

PESSOTTI, Hermes Renato; SOUZA, Fernando Bernardi de. **Análise das estratégias de manufatura e seu alinhamento com as necessidades dos consumidores**: um estudo de caso na indústria moveleira. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25º, 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: ENEGEP, 2005.

PIRES, S. R. I.. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba: UNIMEP, 1995.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**. New York: The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência / Michael E. Porter; Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Revisão Técnica: Jorge A. Garcia Gómez. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. "O que é estratégia?" In: PORTER, M. E. **Competição**: Estratégias Competitivas Essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTUGAL, Juliana. **Setor de biscoitos fecha 2008 em alta**. dez de 2008. Disponível em: <<http://txt.estado.com.br/suplementos/opor/2008/12/14/opor-1.93.25.20081214.2.1.xml>> Acesso em 01/07/2009.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review, Boston, mai/jun, 1990, p. 78-91.

_____. **Competindo pelo Futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HART, S. L. **O pote de ouro na base da pirâmide**. HSM Management, n. 32, mai-jun, 2002.

PROENÇA, Adriano. **Estratégia Competitiva e Estratégia de Produção: uma introdução esquemática.** In: COSTA, Luis Sergio Salles e CAULLIRAUX, Heitor M.. **Manufatura Integrada por Computador.** Rio de Janeiro. Campus SENAI, COPPE/UFRJ. 1995.

REVISTA FATOR BRASIL. **Setor de biscoitos traz produtos mais saudáveis e aposta no consumo familiar.** 27/05/2008. Disponível em:
<http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=40913> Acesso em 01/07/2009.

ROCKART, J.F. **A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs.** Center for Information Systems Research Working Paper n. 37, set. 1978.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3ª ed. revisada e atualizada. Florianópolis, 2001.

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

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais / Nigel Slack; Tradução Sônia Maria Corrêa. Revisão Técnica: Henrique Luiz Corrêa. São Paulo: Atlas, 1993.

_____ *et. al.* **Administração da Produção.** São Paulo. Atlas, 1996.

SLACK, N.; CHAMBLERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SIMABESP – **Sindicato da Indústria de Massas Alimentícias e Biscoitos do Estado de São Paulo,** 2007. Disponível em: <<http://www.simabesp.org.br>> Acesso em 05/07/2009.

SNOW, Charles C. & HAMBRICK, Donald C. **Measuring organizational strategies:** some theoretical and methodological problems. Academy of Management Review, v. 5, n. 4, p. 527-538, 1980.

TACHIZAWA, T. e RESENDE, W. **Estratégia Empresarial:** tendências e desafios. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. **Mercados pouco explorados:** descobrindo a classe C. São Paulo, mar. 2002.

Xavier, Fernando Menezes. **A Formulação da Estratégia de Operações como Fator de Melhoria da Competitividade no Varejo**. 2005. 208p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-180, 1984.

_____. **The Resource-Based View of the Firm: ten years after**. Strategic Management Journal, v. 16, 1995.

WHEELWRIGHT, S. C. **Manufacturing strategy: defining the missing link**. Strategy Management Journal, v. 5, p. 77-91, 1984.

WRIGHT, J. T. C.; CARDOSO, M. V. **Oportunidades estratégicas en el segmento de baja renta em América del Sur**. In: XII CONGRESO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 2000. Puebla, México. Anais do XII Congresso Latino-americano de Estratégia, Puebla, 2000.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. Tradução Celso A. Rimoli e Lenita R. Esteves. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

ZACCARELLI, S. B. **A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico**. Revista de Administração de Empresa Light, São Paulo, v. 2, n. 5, p. 21-26, set./out. 1995.

APÊNDICE

ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Considerando os fatores críticos de sucesso abaixo (fatores que os clientes priorizam no momento de adquirir produtos alimentícios), indique o valor de importância de cada um para a competitividade da empresa no setor de alimentos.

Fatores Críticos de Sucesso	Pontuação (0 – 10)
Preço baixo	
Promoção	
Propriedades sensoriais do produto (sabor, aroma, cor uniforme, boa textura, forma, consistência e crocância)	
Embalagem (praticidade, aparência, acondicionamento, rendimento, tamanho-volume, informações)	
Variedade (sabores, formas)	
Duração após aberto	
Desenvolvimento de novos produtos	
Higiene	
Saudabilidade / Nutrição dos produtos	
Disponibilidade dos produtos em pontos-de-venda	
Publicidade / Propaganda	
Tecnologia do processo produtivo	
Boa praça / pontos de distribuição	