

MARCOS LEMOS AFONSO

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO RURAL  
DAE/ESAL Cx. P. 37 37.200-000 - LAVRAS-MG

ESTRATÉGIA E MARKETING NA ADMINISTRAÇÃO DO  
CONFINAMENTO DE BOVINOS DE CORTE

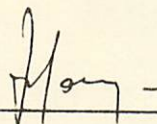
Dissertação apresentada à Escola Superior de Agricultura de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, para obtenção do grau de "MESTRE".

ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA DE LAVRAS  
LAVRAS - MINAS GERAIS

1992

ESTRATEGIA E MARKETING NA ADMINISTRAÇÃO  
DO CONFINAMENTO DE BOVINOS DE CORTE

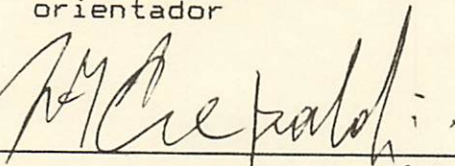
APROVADA



---

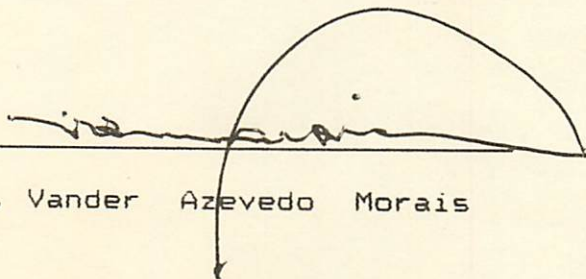
Prof. Ricardo de Souza Sette

orientador



---

Prof. Silvio Aparecido Crepaldei



---

Prof. Vander Azevedo Moraes

"A busca do desconhecido  
é algo que movimenta as  
pessoas. Mas, todas as  
respostas estão em Deus  
e com você."

A DEUS,

pela fé em dias melhores.

Aos meus pais,

Decio e Hilda,

pelo apoio.

A minha noiva

Yêda Maria,

pelo companheirismo.

DEDICO

## BIOGRAFIA

MARCOS LEMOS AFONSO, filho de Décio Afonso Nunes e Hilda Lemos Afonso, nasceu em Arapongas, Estado do Paraná, no dia 10 de setembro de 1965.

Cursou o 1º grau na Escola Estadual Raul Soares e o 2º grau no Colégio Regina Pacis em Araguari, Minas Gerais.

Bacharel em Administração de Empresas em 1988, pela Escola Superior de Ciências Contábeis e Administrativas de Ituiutaba, Minas Gerais.

Bacharel em Agronomia em 1989, pelo Instituto Superior de Ensino e Pesquisa de Ituiutaba, Minas Gerais.

Administrador de micro-empresa e produtor rural.

Ingressou em março de 1990, na primeira turma da ANPAD - Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, no Curso de Mestrado em Administração Rural na Escola Superior de Agricultura de Lavras.

## AGRADECIMENTOS

O autor agradece a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

De modo especial:

A ESAL - Escola Superior de Agricultura de Lavras, através do Departamento de Administração e Economia, pelo curso proporcionado.

Aos Professores Ricardo de Souza Sette, Wander Azevedo Moraes e Sílvio Aparecido Crepaldi, pelas constantes críticas e idéias sugeridas.

Aos Professores de Mestrado em Administração Rural, pelos ensinamentos ministrados.

Aos colegas do Curso de Mestrado e aos funcionários pela amizade e solidariedade.

A CAPES pela bolsa de estudo concedida.

## INDICE

I	-	INTRODUÇÃO .....	01
		A. Produção Pecuária .....	01
		B. Objetivos do Estudo .....	14
		C. Justificativa do Estudo .....	14
II	-	REVISAO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEORICOS .....	16
		A. Estratégia competitiva .....	16
		B. Indústrias fragmentadas .....	25
		C. Empresa flexível .....	29
		D. Oportunidades de crescimento .....	31
		E. O ciclo de vida do produto .....	36
		F. Estratégias empresariais.....	43
		G. Planejamento estratégico .....	50

III - METODOLOGIA .....	56
A. Perguntas da pesquisa .....	56
B. Método da pesquisa .....	56
C. O caso estudado .....	57
D. Limitações do estudo .....	58
E. Modelo de análise estratégico-mercadológico ..	59
IV - DESCRIÇÃO DO CASO "CONFINAMENTO DE BOVINOS DE CORTE .....	60
A. Introdução .....	61
B. Definição da empresa .....	64
C. Planos da empresa .....	64
D. Ambiente da empresa .....	65
E. Ameaças do negócio .....	68
F. Experiência com confinamento .....	70
G. Custos de produção .....	74
V - ANÁLISE E RESULTADOS .....	76
A. Pontos fortes/fracos da empresa e suas vantagens competitivas .....	76
B. Forças competitivas .....	77
C. Alternativas de oportunidades de crescimento .	82
D. Ciclo de vida do produto .....	84

VI	CONCLUSAO .....	86
VII	RESUMO .....	88
VIII	SUMMARY .....	90
IX	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	91
X	APENDICE .....	95

## LISTA DE QUADROS

Quadro		página
1	Produção de carne bovina, importação, exportação e disponibilidade interna, de 1981 a 1988 .....	2
2	Efetivo do rebanho brasileiro .....	3
3	Principais classes de oportunidades de crescimento .....	32
4	Custo de produção do confinamento em 1991 ..	75

## LISTA DE FIGURAS

Figura		página
1	Abate de bovinos, machos e fêmeas de janeiro a dezembro em Minas Gerais, em 1990 .....	05
2	Ciclo de preços (corrigidos) de carne de 1965 a 1987 .....	09
3	Elementos da Estrutura Industrial .....	18
4	Três estratégias genéricas .....	20
5	Quatro oportunidades de crescimento intensivo .....	32

Figura	Página
6 Matriz de estratégia de marketing e as fases do ciclo de vida do produto, segundo COBRA (1985). .....	38
7 Comportamento dos preços dos bovinos de 1981 a 1990 .....	96
8 Comportamento dos preços da arroba de 1981 a 1990 .....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela

página

I	Apuração da carta tributária sobre um boi gordo confinado - valores de novembro/90 em dólares .....
---	---

12

## I. INTRODUÇÃO

### A. Produção Pecuária

A carne bovina é uma mercadoria nobre, podendo ser consumida "in natura" ou industrializada, muito rica em proteínas. É de grande importância mundial, onde a própria palavra "pecuária" vem do latim "pecus, pecunia" e quer dizer: dinheiro.

O Brasil é dotado de condições favoráveis para o desenvolvimento do setor agropecuário, desde a região sul até a região norte, não se excluindo o nordeste, que tem alguns rebanhos e cultivos local adequado.

O setor pecuário teve suas primeiras cabeças em regime de criação no ano de 1552, no governo geral de TOMÉ DE SOUZA (1549-1553), quando o Brasil era colônia do REINO DE PORTUGAL - que implantou a organização administrativa do Brasil Colônia.

O rebanho brasileiro, estimado em mais de 140 milhões de cabeças, é composto na sua maior parte por gado mestiço, crioulo,

que é criado ao ar livre, pastando capim o ano todo, com fêmeas parindo no campo. A produção (oficial) é superior a dois milhões de toneladas de carne por ano, mas deve ser muito maior, pois não há controle nem inspeção sobre a totalidade dos abates, sendo a maioria realizada ainda em fundo de quintal, no mato ou na beira do rio, comenta DERENGOSKI (1991).

O rebanho brasileiro de bovinos vem crescendo em todas as regiões, mantendo seu sangue na maioria mestiço de gado europeu e gado indiano. Onde o indiano é especialista em carne e o europeu em leite, permitindo um desempenho melhor perante o puro sangue, em regime extensivo, devido sua melhor adaptação em ambiente natural.

QUADRO 1 - Produção de carne bovina, importação, exportação e disponibilidade interna, de 1981 a 1988.

Ano	Produção (1.000 t)	Importação (1.000 t)	Exportação (1.000 t)	Disponibilidade interna per capita (kg)
1981	2.115,0	91,0	315,0	15,9
1982	2.396,0	22,0	398,0	17,3
1983	2.364,0	30,0	500,0	16,3
1984	2.153,0	18,0	499,0	14,3
1985	2.216,0	15,0	584,0	14,5
1986	1.817,0	533,0	400,0	12,1
1987	2.159,3	50,0	399,0	14,0
1988	2.246,8	60,0	440,8	13,6

FONTE: IBGE, CACEX, ITAC - extraído de AGROANALYSIS..

O Quadro 1 mostra que na década de 80 não houve alteração significativa na produção de carne, mas as exportações foram crescentes nos primeiros anos da década de 80, diminuindo a disponibilidade de carne no mercado interno. As importações foram constantes, exceto ano de 1986, no plano cruzado.

QUADRO 2 - Efetivo do rebanho brasileiro

Ano	Rebanho em número de cabeças		
	Bovinos	Suínos	Aves (1)
1950	44.600.159	22.970.814	73.920.274
1960	56.041.307	25.579.851	132.274.998
1970	78.562.250	31.523.640	213.622.503
1980	118.085.872	32.628.723	413.179.594
1984	127.654.597	32.327.339	473.113.483
1985	128.422.666	32.247.687	480.599.791
1986	132.221.568	32.539.339	506.822.726

(1) Inclui galinhas, galos, frangos, pintos, codornas, patos, marrecos, gansos e perus.

FONTE: Censo Agropecuário 1980 e Anuário Estatístico do Brasil 1987/1988 IBGE.

O Quadro 2 mostra que os rebanhos de bovinos e aves vem crescendo rapidamente, sendo o de aves ainda mais acentuados, enquanto o rebanho de suínos após 1970 tem se mantido constante.

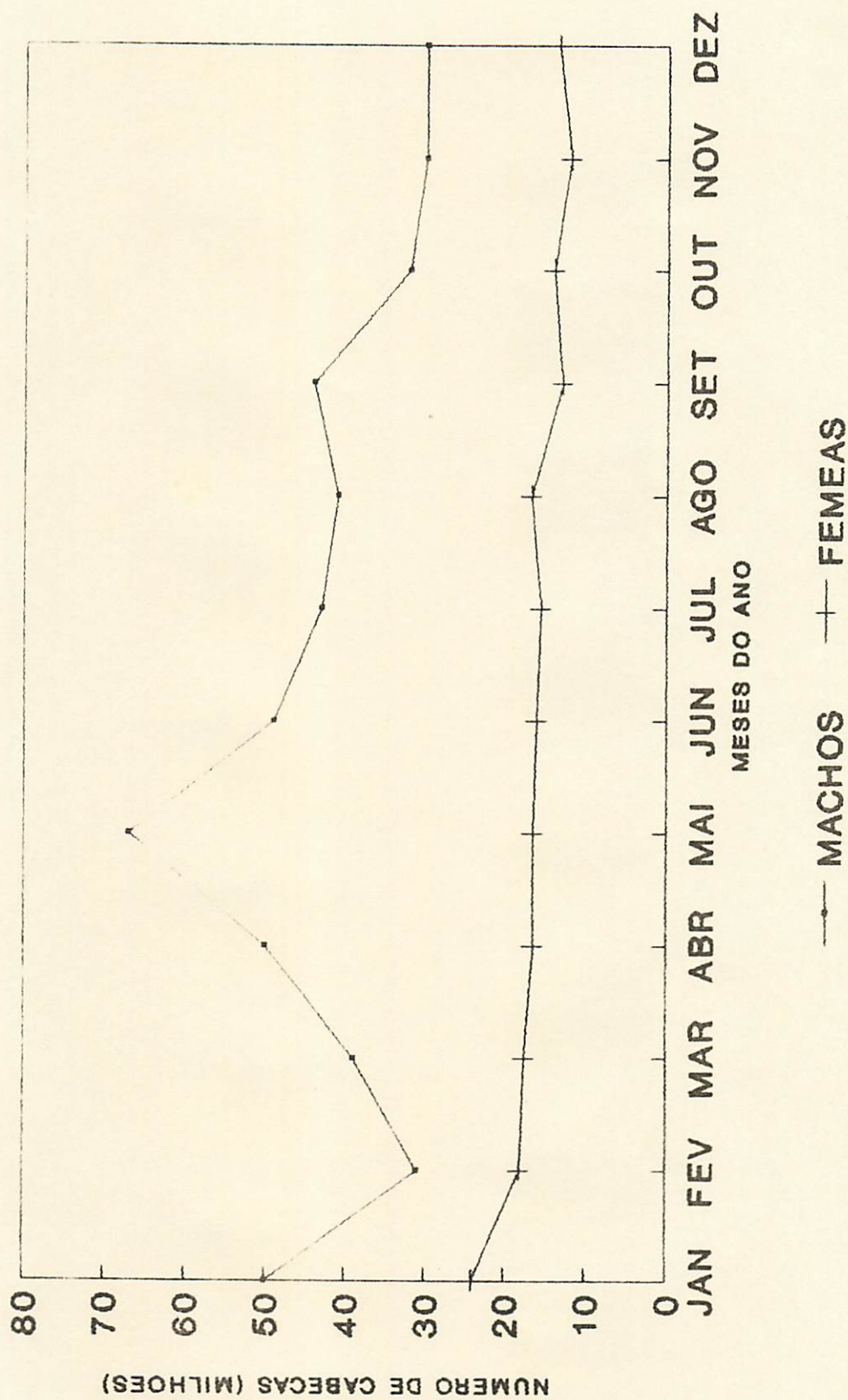
Como pode-se observar apesar do rebanho bovino estar crescendo, conforme Quadro 2, a disponibilidade de carne para consumo vem diminuindo, conforme Quadro 1, tendo outro agravante, que é o preço do produto, onde o produtor recebe pouco e o consumidor paga muito para adquirir o produto final, que é a carne ou seus derivados.

Para SILVA FILHO (1991), o fraco desempenho da pecuária nacional, em termos de índices zootécnicos, preocupa, pois as condições climáticas do País não são limitantes para o desenvolvimento da bovinocultura de corte, sendo o consumo de proteínas de origem animal no Brasil, de 1984 a 1986, de 21,7 g/dia/per capita (FAO, 1987), enquanto a Organização Mundial da Saúde, considera aceitável o consumo de 60 g/dia/per capita.

A EMBRAPA (1991) comenta que na pecuária de corte nacional predomina o sistema extensivo de cria, recria e engorda, feito em regime extensivo de pasto. O baixo nível nutricional, notadamente no período seco do ano, quando há escassez de pasto, aliado ao manejo inadequado e a elevada incidência de doenças, atrasa o crescimento dos animais, eleva a taxa de mortalidade, retarda a puberdade das novilhas e a reconcepção das vacas paridas. Juntamente a esses fatores, o baixo potencial genético dos animais. O resultado de tudo é a baixa produtividade dos rebanhos, que apresentam baixas taxas de natalidade e desmama, elevadas idades ao primeiro parto e de abate e baixo peso de carcaça.

Em consequência, a taxa de desfrute é baixa (em torno de 12% a.A.), apresentando-se durante o ano a concentração de abate entre janeiro e maio (safra) e um período de entressafra (agosto a novembro), conforme Figura 1. A estocagem de carne em câmaras frigoríficas é necessária, resultando despesas e um produto final de qualidade inferior.

Fig. 1. Abate de bovinos em Minas Gerais em 1990



Fonte: IBGE e AGRIG

A baixa taxa de retorno dos fatores de produção é o ponto limitante da pecuária de corte tradicional, segundo a EMBRAPA. Esta, por sua vez, apresenta de modo geral as seguintes características: falta de estímulo à poupança e investimentos, tendência a um equilíbrio com o passar do tempo, baixa produtividade da mão-de-obra, e estagnação do estado de conhecimento. Portanto, a elevação da taxa de retorno pode ser alcançada pela melhoria da qualidade do capital, pela oferta de novos fatores de produção e produtos, e pelo aprimoramento das habilitações dos produtores.

A produção de novilho precoce (aquele que atinge o peso de abate, na menor idade possível), como fase terminal do sistema de produção, pode contribuir para a indução de inovações nas outras fases, comenta a EMBRAPA.

A participação de Minas Gerais no produto agropecuário brasileiro é de cerca de 15%, mostrando a força desta atividade no Estado. A expansão agrícola, conjugada com a evolução desfavorável da pecuária estadual, resultou na alteração na estrutura da agropecuária de Minas, com a produção agrícola superando a pecuária. Em 1970 a agricultura respondia por 43,4% e a pecuária por 56,6%, já em 1985 responde por 54,2% e 45,8% respectivamente, segundo o BDMG.

#### a. Políticas para o setor pecuário

As políticas dirigidas para o setor estavam direcionadas para o campo da produção (pesquisa, assistência técnica e defesa sanitária animal), do mercado (estoques reguladores) e exportações e tributação.

Entre os planos desenvolvidos pelos governo, destaca-se o PLANO NACIONAL DA CARNE, lançado em dezembro de 1974, pelo então Ministro da Agricultura, Engenheiro Agrônomo Alysson Paulinelli, que tinha em seu bojo a formação de estoques reguladores na entressafra, investimentos na melhoria de pastagens e técnicas de produção.

Dentre as estratégias do Governo para estímulo da oferta o desenvolvimento tecnológico da pecuária, coube a política de estoques reguladores papel dos mais importantes. Considerando-se a sazonalidade da produção, o governo pretendia, através da COBAL, formar estoques reguladores que garantissem o abastecimento na entressafra.

Para DIAS (1985), a política de estoque não é incentivo a investimentos em tecnologia de produção, pois, o custo dessa política seria maior do que deixar o gado perder peso ou mantê-lo através de rações no período da seca (entressafra). Não obstante, o Governo manteve-se firme na política de estoques reguladores durante a década de 70, dotando o País de câmaras frias e outros equipamentos e mecanismos necessários às estocagens.

Todas as políticas intervencionistas resultaram em ganho e

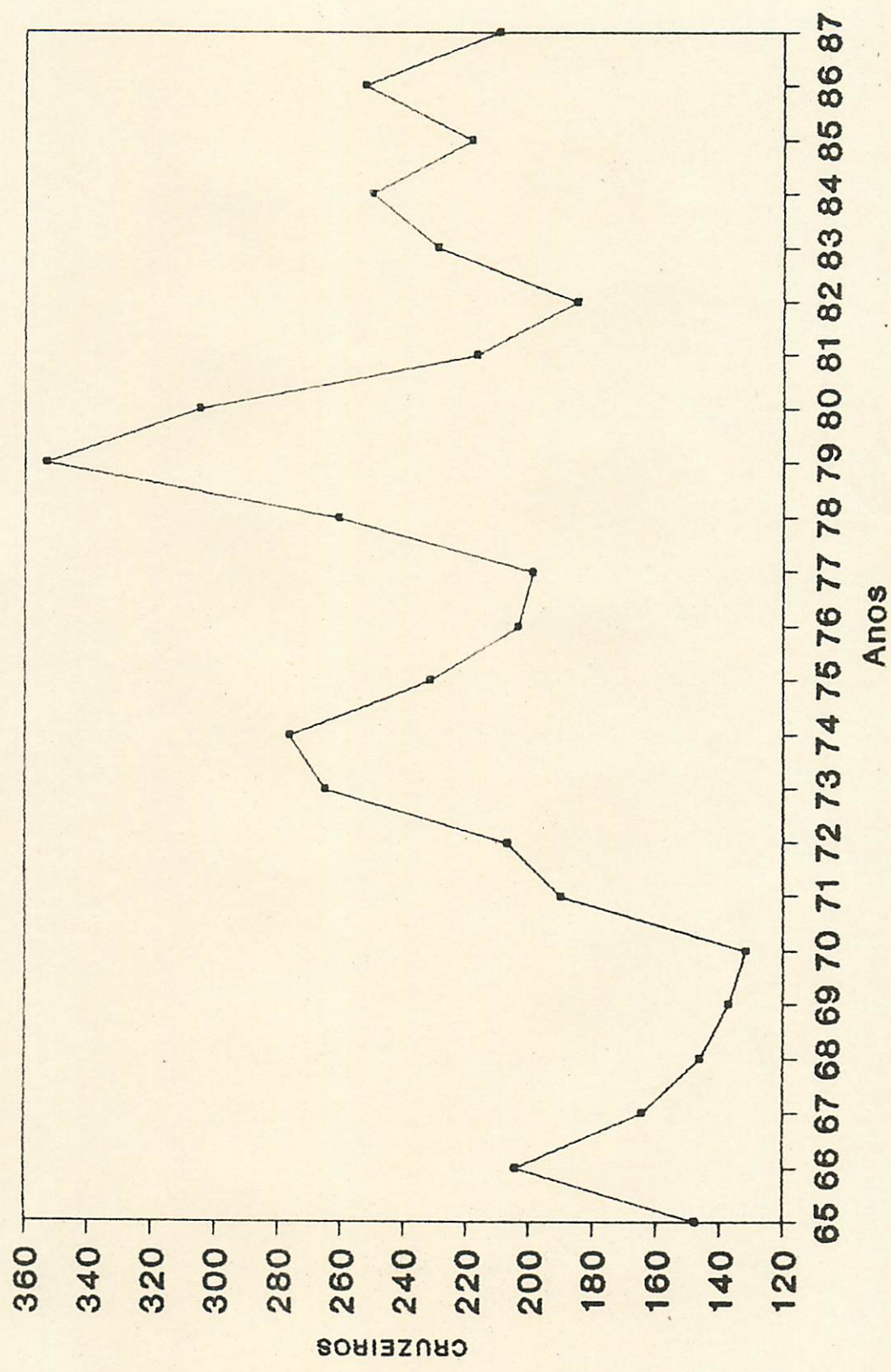
bem-estar para o produtor e perda para o consumidor, entretanto, com a política de mercado "livre", perdem todos, segundo pesquisa desenvolvida por NASCIMENTO (1987).

MASCOLO (1984) desenvolveu estudos procurando avaliar os efeitos das expectativas, e também, de políticas do Governo, sobre as decisões dos pecuaristas de corte. O autor sugere que as expectativas têm desempenhado papel importante, para o entendimento do fenômeno cíclico da bovinocultura de corte no País, pois, as tendências de preços do boi gordo influencia os pecuaristas em suas decisões de oferta de matrizes e crias para abate. Já as políticas do Governo, por estarem restritas aos movimentos de oferta decorrentes das condições climáticas e das pastagens, não têm influenciado a produção e o consumo de carne.

A retirada da COBAL da administração dos estoques de carne bovina deu-se a partir de 1982, coincidindo com uma fase do ciclo pecuário de preços decrescentes (Figura 2).

O Governo pretendia, a partir deste ano, realizar uma política no sentido de formação de rebanhos através do financiamento do boi em pé e da retenção de matrizes, medidas saudadas com entusiasmo pelos pecuaristas. Ressalta-se, que estas políticas não foram mantidas para os anos seguintes, e que setores da sociedade alertaram o Governo da necessidade deste permanecer com estoques de carne, ainda que pequenos para servir como intermediador de interesses de pecuaristas, frigoríficos e consumidores (AGROANALYSIS, 1982).

Fig. 2. Ciclo de preços (corrigidos) de carne de 1965 a 1987



Fonte: Sec. Agricultura de Sao Paulo

Quanto a discussão da problemática das exportações brasileiras de carne bovina destaca-se LATTIMORE (1983), utilizando dados de séries temporais para o período 1947 a 1971, analisa os vários sub-setores que influenciaram o setor de carnes, produção, consumo interno, exportações e governo. Especificamente quanto às exportações, baseado em seus resultados o autor sugere eliminação das medidas intervencionistas, em termos de quotas e taxas de exportação, taxa e câmbio sobrevalorizada e contingenciamento de exportação, pois, implicariam em ganho para o País.

Comenta SILVA FILHO (1991) que o Estado desempenha papel político, de intermediação de conflitos e interesses entre os vários subsetores do ciclo de produção da carne, na qual, a cadeia agroindustrial, oligopolizada e de grande poder econômico é a parte mais forte, enquanto, a produção de carne e os consumidores atomizados são as partes mais fracas.

Neste contexto, um indicador do domínio do Governo sobre o setor, são os controles de preços das carnes, e o controle das importações. Segundo o IBGE as importações foram superiores as exportações em dois momentos, o primeiro nos anos de 1978/79 e o segundo que é de maior significância no ano de 1986, em pleno Plano Cruzado - carne esta que não foi consumida pela população, devido as denúncias de contaminação atômica - que visavam atender o mercado consumidor na entressafra com preços constantes.

## b. Custos de produção

O processo de produção de carne obedece a três etapas sucessivas: 1ª Criação - do nascimento do bezerro (período de mama até a desmama) à idade de 18 meses; 2ª Recria - a partir dos 18 meses até a fase adulta (cerca de 2,5 a 3 anos) e 3ª Invernista - a partir de 3 anos até alcançar o peso regular de engorda, BORGES (1991) comenta:

Que as vezes as novas tecnologias são caras e elitistas, algumas das quais somente podendo ser aplicadas a médio prazo. Mesmo as tecnologias já disponíveis exigem procedimentos caros para sua implantação a nível de fazenda, o que deixa muitos produtores fora do alcance de sua utilização.

Segundo LAZZARINI NETO (1991) são vários fatores que determina um custo exagerado para a carne brasileira, que vão desde a ganância até o desperdício puro e simples, mas o principal deles, certamente, é aquele determinado pela taxaço exagerada, comenta:

Quanto mais for intensiva a pecuária, maior a incidência de impostos, sendo que os pecuaristas que não tem escrituração, normalmente os pequenos e médios, perdem os créditos tributários passando ao regime de estimativa, onde o crédito presumido é apenas de 1%. As despesas tributárias com o boi gordo confinado chegou a 30,4%, conforme Tabela I.

O boi magro é matéria-prima fundamental para o processo de confinamento, primeiro pela necessidade básica em ter o animal, e em segundo pelo seu alto custo.

O comportamento dos preços do boi magro, e do valor da arroba, demonstra sintonia e dependência mútua, que prova o atrelamento entre ambos, conforme Apêndice A.

Tabela I - Apuração da carta tributária sobre um boi gordo confinado - valores de novembro/90 em dólares.

Valor do boi gordo (16 arrobas)	356,8	100,00
ICMS recolhido pelo produtor .....	47,45	13,3
ICMS recolhido pela indústria .....	42,81	12,0
Soma .....	90,26	25,3
- FUNRURAL (2,5%) pela indústria ...	8,92	2,5
- PIS e FINSOCIAL (*) .....	9,27	2,6
Total .....	108,45	30,4

(\*) No caso de produtor rural pessoa-jurídica é obrigatório o recolhimento da mesma alíquota incidente sobre a Receita de Venda. O produtor pessoa-física é isento.

FORTE: O Corte (9) 1991.

O preço da arroba do boi em comparação com o preço e arroba da vaca, sofre uma diferenciação de preço (Apêndice B).

### c. Segmento secundário de carnes e derivados

Durante as décadas de 1910 e 1920 instalaram-se no País 12 companhias frigoríficas, sendo 6 de capital nacional. Contribuiu para isto os incentivos dados pelo Governo Brasileiro (SUZIGAN, 1986).

As Empresas Transnacionais operam, de um lado, na compra de gado destinado a abastecer suas unidades industriais e, de outro, na comercialização atacadista nacional e internacional de carnes beneficiadas e transformadas. Desde as primeiras décadas deste

século, até por volta de 1970, as Empresas Transnacionais comandaram técnica e economicamente o crescimento do setor industrial. A partir de então, ou seja, a partir do salto exportador - induzido pelas políticas estatais modernizadoras - estas empresas passaram a sofrer com o avanço extraordinário dos frigoríficos pertencentes a grupos econômicos nacionais, comenta MULLER (1979).

O Brasil passa de importador, em 1979, a grande exportador mundial de carne bovina, em 1987, devida a modernização da indústria e uma conjuntura internacional favorável, sendo o mercado externo representante de parcela significativa do negócio para as principais empresas do setor.

Verifica-se a penetração e consolidação do capital nacional na indústria de processamento de carne bovina, representado, principalmente pelos Frigoríficos Bordon. Ressalta-se que esta empresa deslocou suas concorrentes estrangeiras e tornou-se, na década de 80, o maior exportador de carnes industrializadas do País (BORDON, 1988).

O grupo econômico do setor de derivados da carne exercem grande poder de influência sobre a formulação de políticas, por parte do Governo, segundo pesquisa realizada por MASCOLO (1984).

A preocupação do presente estudo está na caracterização e análise das interações entre a empresa estudada, o produto (carne) e o mercado (indústria da carne), e em gerar informações que possam orientar as atitudes para os produtores do setor.

*Joil*

## B. Objetivos do Estudo

### Objetivo Geral

- Identificar as interações do mercado, empresa e produto que influenciaram na administração do setor de confinamento de bovinos de corte no triângulo mineiro de 1985 a 1991.

### Objetivos Específicos

- Localizar a carne oriunda de bovinos de confinamento no ciclo de vida do produto;
- Identificar as alternativas e oportunidades de crescimento da produção de bovinos de corte em confinamento;
- Conhecer as forças competitivas na indústria de carne.

## C. Justificativa do Estudo

O setor pecuário nacional está passando por uma situação, onde é forçado a modernizar, via tecnologia e organização, mas que em contrapartida não tem o reconhecimento perante o consumidor final da carne, que não é culpado pela situação.

Esta pesquisa visa estudar as práticas administrativas adotadas por uma empresa no confinamento de bovinos de corte, observar a interação da empresa com o mercado e o produto.

O conhecimento do estágio da carne no ciclo de vida do produto é de grande importância para a adoção de estratégia, e

marketing adequadas. Sendo que as alternativas e oportunidades de crescimento são de várias naturezas e fator preponderante para o crescimento dos negócios. O conhecimento das forças competitivas da organização na indústria de carne é fundamental para a sua própria sobrevivência e desenvolvimento.

A pecuária vem perdendo espaço para a agricultura nos últimos anos, entre os vários motivos observa-se a rapidez de conversão do capital empregado nas culturas temporárias, principalmente soja e milho na região, o que diminui o tempo de uso do capital, pagando-se menos juros.

A oferta de carne no mercado obedece a um regime cíclico (anos) e sazonal (meses), sendo o confinamento uma alternativa de interromper a sazonalidade, com ganho para o produtor (melhor remuneração) e para o consumidor (melhor qualidade).

## II. REVISAO DE LITERATURA E FUNDAMENTOS TEORICOS

### A. Estratégia competitiva

Segundo PORTER (1991) ha cinco forças competitivas, a saber:

1. ameaça de entrada de novas firmas;
2. intensidade de rivalidade entre os competidores;
3. ameaça de produtos ou serviços substitutos;
4. poder de negociação dos compradores e
5. poder de negociação dos fornecedores.

Determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria - os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos de matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade

influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

AURÉLIO (1980) define indústria no contexto econômico, como a conjugação do trabalho e do capital para transformar a matéria-prima em bens de produção e consumo.

A definição de uma indústria não é a mesma que a definição de onde a empresa deseja competir (definição de seu negócio). Justamente porque a indústria é definida de modo amplo, por exemplo, não significa que a empresa pode ou deve competir amplamente, afirma PORTER (1991).

O vigor de cada uma das cinco forças competitivas é uma função da estrutura industrial, ou das características técnicas e econômicas subjacentes de uma indústria. Seus elementos importantes são apresentados na Figura 3.

Os tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-lo levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. As estratégias genéricas são apresentadas na Figura 2, segundo PORTER (1991).

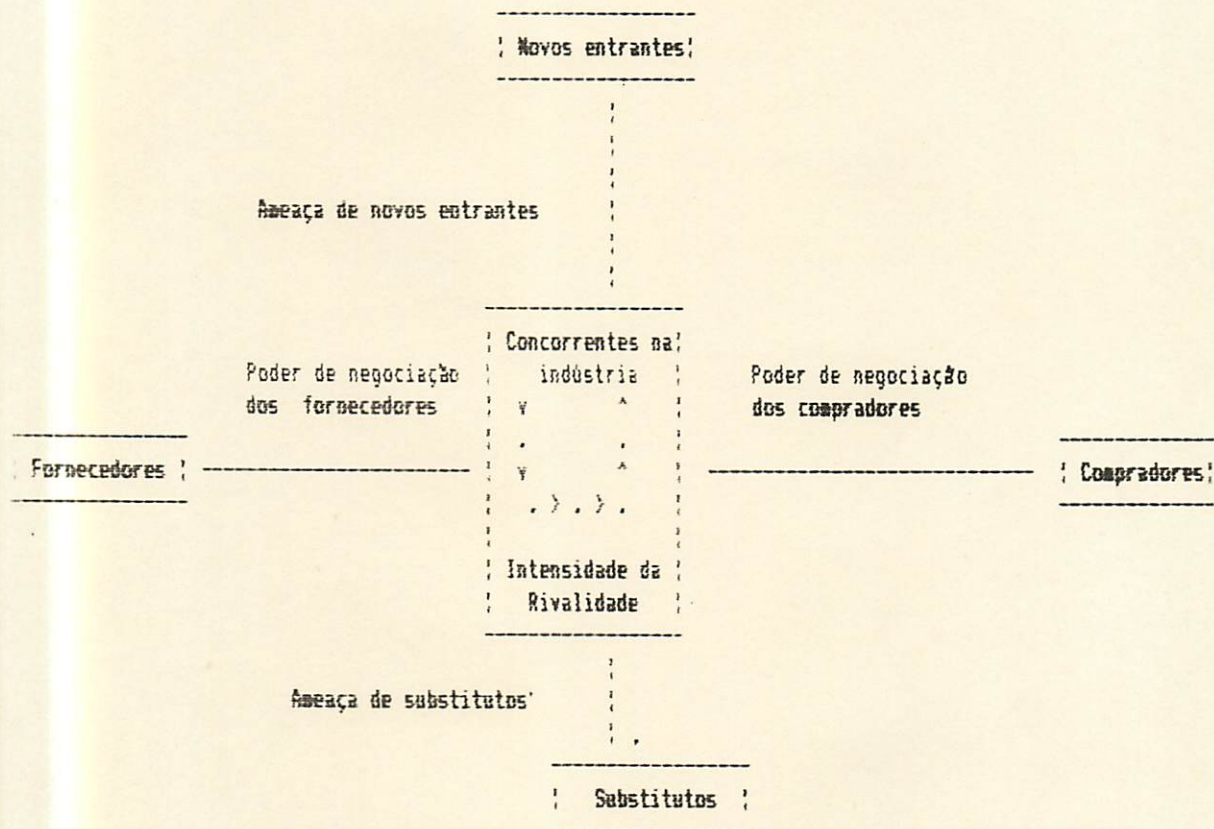


FIGURA 3. Elementos da Estrutura Industrial.

Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito. As ações específicas necessárias à implementação de cada estratégia genérica variam muito de indústria para indústria, da mesma forma que as estratégias genéricas viáveis em uma indústria particular. Embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de ser simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria.

#### VANTAGEM COMPETITIVA

		Custo mais barato	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança de custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	A. No custo	B. diferenciação
		3. Enfoque	

FIGURA 4. Três estratégias genéricas.

A noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha - se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser "tudo para nós" é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.

#### 1. A liderança no custo

É talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas - a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. O status do produtor de baixo custo envolve mais do que simplesmente descer na curva de aprendizagem. Um produtor de baixo custo deve descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo. Via de regra, estes produtos vendem um produto-padrão, sem maquilagem, e dão uma ênfase considerável à obtenção da vantagem de custo absoluto e de escala de todas as fontes.

Se uma empresa pode alcançar e sustentar a liderança no custo total, então ela será um competidor acima da média em sua indústria, desde que possa comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos do que seus rivais, a posição de baixo custo de um líder no custo traduz-se em retornos mais altos. Um líder em custo não pode, contudo, ignorar as bases da diferenciação. Se o produto não é considerado compatível ou aceitável pelos compradores, um líder de custo será forçado a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência para ganhar vendas. Isto pode anular os benefícios de sua posição de custo favorável.

Um líder no custo deve obter paridade ou proximidade com base na diferenciação relativa a seus concorrentes para ser um competidor acima da média, muito embora conte com a liderança no custo para sua vantagem competitiva. Paridade com base na diferenciação permite que um líder no custo traduza sua vantagem diretamente em lucro mais altos do que os da concorrência. A proximidade na diferenciação significa que o desconto de preço necessário para obter uma parcela de mercado aceitável não compensa a vantagem de custo de um líder no custo e, portanto, este líder no custo obtém retornos acima da média.

A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no custo, e não uma dentre várias empresas disputando esta posição. PORTER (1991) afirma que muitas empresas cometeram sérios erros estratégicos por não reconhecerem

isto. Quando existe mais de uma aspirando a liderança no custo, de modo geral a rivalidade entre elas é acirrada porque cada ponto de parcela de mercado é considerado crucial.

## 2. Diferenciação

A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio.

Os meios para a diferenciação são peculiares a cada indústria. A diferenciação pode ser baseada no próprio produto, no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no método de marketing e em uma grande variedade de outros fatores.

Uma empresa que pode obter e sustentar uma diferenciação será um competidor acima da média em sua indústria, se seu preço-prêmio for superior aos custos extras a que ela fica sujeita por ser única. Um diferenciador tem as seguintes características:

- procurar sempre formas de diferenciação que levem a um preço-prêmio superior ao custo da diferenciação;
- conhecer sua posição de custo, porque seus preços-prêmio serão anulados por uma posição de custo acentuadamente inferior e
- paridade ou a

uma proximidade de custos em relação a seus concorrentes, reduzindo o custo em todas as áreas que não afetam a diferenciação.

A lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos em que diferenciar-se, que sejam diferentes dos seus rivais. Uma empresa deve ser verdadeiramente única em alguma coisa, ou ser considerada única para que possa esperar um preço-prêmio. Ao contrário da liderança no custo, contudo, pode haver mais de uma estratégia de diferenciação de sucesso em uma indústria, se houver uma série de atributos muito valorizados pelos compradores.

### 3. Enfoque

A terceira estratégia genérica é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral.

A estratégia de enfoque tem duas variantes: a) enfoque no custo, uma empresa procura uma vantagem de custo em seu

segmento-alvo; b) enfoque na diferenciação uma empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo. Ambas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmento-alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria.

Os segmentos-alvo devem ter compradores com necessidades incomuns, ou o sistema de produção e entrega que atenda da melhor forma: o segmento-alvo deve diferir do de outros segmentos da indústria. O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos. Estas diferenças implicam que os segmentos são atendidos de uma forma insatisfatória por concorrentes com alvos amplos que atendem ao mesmo tempo que atendem outros. O enfocador pode obter, assim, vantagem competitiva, dedicando-se apenas aos segmentos. A amplitude do alvo é claramente uma questão de grau, mas a essência do enfoque é a exploração de diferenças de um alvo estreito do resto da indústria. O enfoque estreito por si só não é suficiente para um desempenho acima da média.

## **B. Indústrias fragmentadas**

Um importante meio ambiente estrutural, no qual numerosas organizações competem, é a indústria fragmentada, em que nenhuma companhia possui uma parcela de mercado significativa nem pode

influenciar fortemente o resultado da indústria. Comumente, as indústrias fragmentadas se constituem de grande número de empresas de pequeno e médio portes, muitas das quais de iniciativa privada. Não existe definição quantitativa precisa de uma indústria fragmentada, e provavelmente tal definição não se faz necessária para a discussão de questões estratégicas neste importante meio ambiente. A noção essencial que faz dessas indústrias um meio competitivo bastante peculiar é a ausência de líderes de mercado com influência sobre a atuação da indústria como um todo, comenta PORTER (1991).

O mesmo autor mostra que as indústrias são fragmentadas por diversos motivos, com implicações acentuadamente diferentes para nelas se competir. Algumas indústrias são fragmentadas por motivos históricos - em virtude dos recursos ou da qualificação das companhias que condicionalmente fazem parte dela, não havendo, em princípio, fatores econômicos para a fragmentação. Entretanto, em numerosas indústrias existem causas econômicas básicas, sendo as principais as que se seguem:

#### 1. Barreiras de entrada pouco significativas:

Quase todas as indústrias tem barreiras de entrada baixas. Se assim não fosse, não se poderiam formar por tantas organizações de pequeno porte. No entanto, embora sendo a principal condição para a fragmentação, as barreiras de entrada pouco significativas não são, em geral, suficientes para explorá-la. A

fragmentação está quase sempre associada a uma ou mais das diferentes causas adiante abordadas.

## 2. Ausência de economia de escala ou curva de experiência

A maioria das indústrias fragmentadas caracteriza-se pela ausência de economias de escala expressivas ou curvas de aprendizagem em qualquer aspecto relevante da atividade, que seja fabricação, comercialização, distribuição ou pesquisa. Numerosas indústrias fragmentadas têm processos de fabricação que se caracterizam por poucas, no caso de haver alguma, economias de escala ou reduções nos custos da experiência. Porque o processo é uma simples operação de fabricação ou montagem (moldagem de poliuretano e fibra de vidro), é uma operação de armazenamento direto (distribuição de componentes eletrônicos), possui um contingente de mão-de-obra inerentemente elevado (guardas de segurança), implica grande ocorrência de serviços pessoais ou é intrinsecamente difícil de mecanizar ou de estabelecer uma rotina.

## 3. Custos de transporte elevados

Altos custos de transporte limitam o porte de uma fábrica eficiente ou de uma área de produção, apesar da ocorrência de economias de escala. Os custos de transporte contrabalançados com economias de escala determinam o âmbito em que uma fábrica pode servir economicamente. Estes custos são elevados em indústrias

como a de cimento, leite (líquido) e produtos químicos altamente corrosivos. Eles são efetivamente altos em muitas indústrias de prestação de serviços, porque estes são "produzidos" nas instalações do cliente ou o cliente deve dirigir-se ao local onde o serviço é prestado.

#### 4. Custos de estoque elevados ou flutuações irregulares nas vendas

Embora possa haver economias de escala intrínsecas no processo de produção, elas não podem ser obtidas se os custos de manutenção de estoque forem elevados e as vendas flutuarem. Neste caso, a produção tem que ser aumentada ou diminuída, o que impede a construção de instalações de produção de larga escala, com uso intensivo de capital e a operação contínua das mesmas. De modo semelhante, se as vendas são bastante irregulares e flutuam extensamente, a companhia com instalações de produção em larga escala pode não ter vantagem sobre uma organização de menor porte e de produção mais rápida, ainda que as operações de produção da empresa maior sejam mais eficientes em condições de utilização da capacidade máxima.

Sistemas de distribuição ou instalações de produção em pequena escala e menos especializadas são normalmente mais flexíveis para absorver mudanças na produção do que as maiores e mais especializadas, mesmo que possam ter custos operacionais mais elevados e um índice operacional estável.

## 5. Ausência de vantagem de transações com compradores ou fornecedores

A estrutura dos grupos de compradores e das indústrias fornecedoras não proporciona a uma companhia, em decorrência do seu porte grande, poder de negociação significativo nas negociações com estes grupos adjacentes. Os compradores, por exemplo, podem ter um porte tão grande que mesmo uma grande companhia da indústria só obtenha uma vantagem marginal sobre uma empresa menor quando em negociação com estes compradores. Por vezes, compradores ou fornecedores eminentes serão suficientemente poderosos para manter as companhias da indústria em que atuam, mediante dispersão intencional de suas atividades ou através do encorajamento à entrada de novas empresas.

## C. Empresa flexível

Os organizadores argutos sempre souberam que a escala muito grande é tão ruim quanto a muito pequena. Mas a premissa geral, em que se baseava o modo de operar da maioria dos executivos, era de que a "economia de escala" aumentava com crescimento econômico. A maioria dos executivos ainda considera isso um fato incontestável? Desconfio que desde a década de 70 um número crescente de executivos tornou-se sensível à "economia de escala" - as barreiras de comunicação, a falta de flexibilidade, o estrangulamento da inovação, a impessoalidade, a perda de

motivação que tantas vezes acompanha a expressão além de um certo ponto, comenta TOFFLER (1985).

O mesmo autor fala que os novos valores pós-econômicos são também evidentes na crescente insistência pública de que as corporações se preocupem também com o desempenho social e não apenas com o econômico, assim como nas tentativas iniciais de criar medidas quantitativas de desempenho social. O movimento dos consumidores e a reivindicação de minorias étnicas e subculturais por representação nos conselhos de administração das corporações também/estão ligadas à idéia de que as corporações não devem mais se empenhar em um único propósito (o econômico), mas sim em se tornarem organizações de "múltiplos objetivos", ajustando-se ao meio social e ecológico.

Na sociedade superindustrial, a burocracia será cada vez mais substituída pela Ad-hocracia, uma estrutura similar à de uma companhia holding. Coordenando as atividades de numerosas unidades de trabalho temporário, cada uma adquirindo e perdendo existência de acordo com o ritmo de mudança no meio que envolve a organização. As Ad-hocracias exigirão um conjunto de características humanas totalmente diferentes, para lidar com problemas pela primeira vez, ou uma só vez, o executivo de amanhã, não funcionará "pelo manual", deverá ser capaz de fazer julgamentos e adotar complexas decisões de valores, em vez de executar mecanicamente ordens transmitidas de cima para baixo.

Fixando as mudanças vertiginosas de hoje numa perspectiva histórica, TOFFLER (1985) classificou a revolução agrícola, que começou há dez milênios, como a "Primeira Onda" de mudança histórica. A revolução industrial, que espalhou pelo mundo a sociedade das chaminés de fábrica, foi considerada a "Segunda Onda". As mudanças rápidas e maciças atuais constituem a "Terceira Onda", que está criando uma civilização nova, baseada na alta tecnologia, informação e novos meios de organização para propósitos econômicos.

#### D. Oportunidades de crescimento

Segundo KOTLER (1980) as oportunidades alternativas de crescimento podem ser geradas por uma empresa pelo delineamento do seu sistema central de marketing, percorrendo três níveis de análise. O primeiro nível descreve as oportunidades presentes na atividade atual do produto do produto-mercado da empresa; nós as chamamos de oportunidades de crescimento intensivo. O segundo nível descreve as oportunidades presentes em outras partes do sistema central de marketing, que denominaremos oportunidades de crescimento integrado. O terceiro nível descreve as oportunidades existentes completamente fora do sistema central de marketing; nós a chamamos de oportunidades de crescimento diversificado. O Quadro 3 seleciona as possibilidades específicas latentes em cada uma dessas amplas classe de oportunidades.

*Intensiv.  
diversificadas  
concentradas*

*3 níveis  
classificação*

QUADRO 3. Principais classes de oportunidades de crescimento.

I Crescimento intensivo	II Crescimento integrado	III Crescimento diversificado
A. Penetração de mercado	A. Integração "para trás"	A. Diversificação concêntrica
B. Desenvolvimento de mercado	B. Integração "para frente"	B. Diversificação horizontal
C. Desenvolvimento de produto	C. Integração horizontal	C. Diversificação conglomerada

## 1. Crescimento intensivo:

O crescimento intensivo tem sentido para uma empresa que não tenha explorada totalmente as oportunidades latentes de seus produtos e mercados atuais. Ansoff (1977) propôs uma classificação útil de oportunidades de crescimento intensivo baseada na matriz de expansão de produto-mercado. A matriz é demonstrada na Figura 5, e os três principais tipos de oportunidades de crescimento intensivo são descritos a seguir.

	Produtos atuais	Novos produtos
Mercados atuais	1. Penetração de mercado	3. Desenvolvimento de produto
Novos mercados	2. Desenvolvimento de mercado	4. (Diversificação)

FIGURA 5. Quatro oportunidades de crescimento intensivo.

X

a. Penetração de mercado.

Consiste na tentativa da empresa aumentar as vendas de seus produtos em seus mercados atuais por meio de um esforço de marketing mais agressivo. Isto inclui três possibilidades: a) a empresa pode tentar estimular os consumidores a aumentarem a sua taxa atual de consumo. Pode-se tomar medidas como aumentar a unidade de compra, aumentar a taxa de aperfeiçoamento ou obsolescência do produto, sugerindo novos usos para o produto e oferecendo incentivos de preço para o maior uso; b) a empresa pode aumentar os seus esforços para atrair os consumidores da concorrência. Podem ser tomadas medidas como aumentar a diferenciação de marca e aumentar a promoção; c) a empresa pode aumentar os esforços para atrair os não usuários. Pode-se tomar medidas como aumentar a experimentação do produto pela oferta de amostras e incentivos, elevando ou reduzindo o preço e divulgando novos usos.

*faça  
então  
quatro*

b. Desenvolvimento de mercado.

Consiste na tentativa da empresa aumentar as vendas introduzindo os seus produtos atuais em novos mercados. Isto inclui duas possibilidades: a) a empresa pode abrir mercados geográficos adicionais por meio de expansão regional, nacional ou internacional; b) a empresa pode tentar atrair outros segmentos de mercado desenvolvendo versões dos produtos que atraiam esses segmentos, penetrando em outros canais de distribuição ou fazendo publicidade em outra mídia.

*conceit*

### c. Desenvolvimento do produto.

Consiste na tentativa da empresa aumentar as vendas por meio do desenvolvimento de produtos aperfeiçoados para o seu mercado atual. Isto inclui tres possibilidades: a) a empresa pode desenvolver novas características para os produtos, tentando adaptar, modificar, minimizar, substituir, recombina, reverter ou combinar características existentes; b) a empresa pode criar diversas versões de qualidade para o produto; c) a empresa pode desenvolver modelos e tamanhos adicionais.

## 2. Crescimento integrado:

O crescimento integrado faz sentido para uma empresa se: 1) a indústria básica tiver um crescimento futuro sólido; e/ou 2) a empresa puder aumentar a sua lucratividade, eficiência ou controle movendo-se para trás, para frente ou horizontalmente dentro da indústria. Três possibilidades de crescimento integrado são discutidas abaixo:

- a. Integração "para trás": consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de seus sistemas de abastecimento. A empresa pode ver vantagens na integração "para trás" se um dos fornecedores estiver defrontando-se ou desfrutando de um grande crescimento ou grandes lucros, ou haver incerteza quanto à disponibilidade ou não de futuros suprimentos.
- b. Integração "para frente": consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de seus sistemas de distribuição.

A empresa pode ver vantagens na integração "para frente" se um dos intermediários do mercado estiver defrontando-se ou desfrutando de um grande crescimento ou grandes lucros, ou se a empresa não estiver obtendo tratamento ou serviço satisfatório de alguns desses comerciantes.

c. Integração horizontal: consiste na tentativa de uma empresa obter a posse ou maior controle de alguns dos seus concorrentes.

A empresa observa várias novas e pequenas empresas obterem um crescimento notável em um curto período, baseadas numa capacidade acurada para detectar novos talentos para o negócio.

### 3. Crescimento diversificado:

O crescimento diversificado faz sentido para uma empresa: a) se o sistema central de marketing não demonstrar muita oportunidade adicional de crescimento ou lucro; ou b) se as oportunidades fora do sistema central de marketing atual forem superiores. A diversificação não significa que a empresa aceitará qualquer oportunidade, não relacionada com suas características ou objetivos. Pelo contrário, a companhia tentaria identificar os campos que utilizam as suas características diferenciais e que auxiliem a superar determinados problemas. Há três tipos de movimentos de diversificação:

a. Diversificação concêntrica: consiste na tentativa de a empresa adicionar novos produtos que tenham sinergias tecnológicas e/ou de marketing com a linha de montagem de produtos existentes;

esses produtos atrairão normalmente novas classes de consumidores.

b. Diversificação horizontal: consiste na tentativa de a empresa adicionar novos produtos que poderiam atrair seus consumidores atuais, apesar de não estarem tecnologicamente relacionados à sua linha atual de produtos. Os produtos pode atrair os consumidores finais ou intermediários da empresa.

c. Diversificação conglomerada: consiste na tentativa da companhia adicionar novos produtos para novas classes de consumidores porque isto: a) promete eliminar algumas deficiências; ou b) representa grande oportunidade ambiental em ambos os casos, estes produtos não têm relação com a tecnologia, os produtos ou mercado de empresa. A maioria das empresas passa por flutuações sazonais ou cíclicas que representam custo em termos de mão-de-obra, estocagem e administração do fluxo de caixa.

Desse modo vemos que, por meio da aplicação de uma estrutura de sistemas de marketing, analisando primeiramente as oportunidades para os produtos-mercados atuais, e finalmente para as oportunidades relevantes fora do sistema central, uma empresa pode gerar sistematicamente um conjunto de oportunidades.

#### E. O ciclo de vida do produto

COBRA (1985) cita o ciclo de vida do produto como um guia de estratégia de marketing onde para cada estágio de vida de um

produto ha um tipo de estratégia de marketing diferente, conforme se pode verificar na Figura 6. Há, nesse sentido, diversas recomendações de autores de marketing. Antecedendo, por exemplo, ao lançamento de um novo produto, é grande a eficácia de uma campanha de relações públicas para persuadir institucionalmente compradores potenciais.

Na fase pioneira, o investimento em promoção deve ser maciço. Na fase da expansão surgem muitos concorrentes, e a pressão é para o uso do preço, para fazer crescer vendas. Os gastos promocionais declinam em relação às vendas, e há, segundo Robert Buzzell, um esforço de marca e de características específicas do produto.

Quando o produto se estabiliza, há um incremento para a concorrência de marca e os gastos em promoção e os preços também se estabilizam. Surge nesse momento o esforço de marketing, para tentar prolongar o ciclo de vida, e novas marcas podem aparecer.

Finalmente, a fase de declínio caracteriza-se por preços declinantes e gastos elevados em promoção.

### 1. Estratégia promocional

Todos os elementos do composto promocional são importantes ferramentas estratégicas em cada uma das fases do ciclo de vida do produto. O que varia é a importância relativa de cada um dos componentes do mix promocional. Assim, na fase inicial, as relações públicas ajudam a divulgar o produto novo, seus usos e

		AAA				TEMPO
		AAA				
ESTRATÉGIA DE MARKETING \ FASES		PESQUISA A	PIONEIRA B	EXPANSÃO C	SATURAÇÃO D	DECLÍNIO E
Promocional	Relações públicas divulgar inovações	Publicidade dos benefícios e as condições de consumo	Merchandising e publicidade definindo a marca e racionalizando	Promoção e merchandising ponto de venda e da promoção adotada	Publicidade tentativa de reciclar o produto - promoção de vendas	
Distribuição	Buscando canais adequados para a comercialização	Buscando canais exclusivos de distribuição	Diversificando e ampliando os canais de distribuição	Buscando novos canais de distribuição	Buscar distribuição de massa do produto	
Preço	- o -	preço alto	preço moderado	preço baixo	preço mais baixo	
Planejamento	Compatibilizar pesquisa tecnológica c/ pesquisa mercadológica	Avaliar aceitação do produto	Adaptando o produto as tendências do mercado	Iniciar a busca de inovações tecnológicas	Tentando prolongar o ciclo de vida do produto c/ inovações tecnológicas	

FIGURA 6. Matriz de estratégia de marketing e as fases do ciclo de vida do produto, segundo COBRA (1985).

aplicações. A publicidade estimula o consumo do produto em praticamente todas as fases do ciclo de vida do produto. A promoção de vendas é preponderante nos estágios de saturação e declínio do produto. O merchandising é útil nas fases de expansão e de saturação.

## 2. Estratégia de distribuição

A adequação das vias ou chamados canais de distribuição é fundamental não só para valorizar o produto, mas também para popularizá-lo quando necessário. Mas, a ênfase será sempre colocar o produto em cada um de seus estágio nos canais certos de distribuição. Outras características igualmente importantes são as disponibilidades de estoques e a velocidade na entrega do produto para que não se percam vendas.

## 3. Estratégia de preços

A adequação do preço aos estágios de ciclo de vida do produto é peça fundamental no tabuleiro de xadrez, que é a adoção de estratégia do marketing mix.

## 4. Estratégia de planejamento do produto

O produto certo, no mercado certo e no tempo certo, é um dos elementos do sucesso mercadológico. é, portanto, necessário adaptar continuamente o produto às necessidades do mercado consumidor.

## 5. Portfolio de produtos: lucro, crescimento e risco

A análise de portfólio de produtos permite à empresa avaliar os produtos existentes, seu crescimento, sua lucratividade e os riscos atuais e futuros. Deveria ser feita para cada segmento de mercado no qual a empresa atua, cruzando a análise para todos os mercados nos quais a empresa está presente. Isso significaria estender a análise de produtos para uma análise de segmentos do mercado, e seria então uma análise produto/portfólio de mercados.

### a. O volume de vendas

Há diversos parâmetros para se medir o volume de vendas, porém, dentre eles, os mais significativos são:

- O nível de vendas em valores absolutos - o valor monetário ou unidades físicas;
- Taxa de crescimento de vendas por produto;
- O nível de vendas em valores absolutos para o ramo de negócio da empresa, e
- Taxa de crescimento de vendas por classe de produto para o ramo de negócios.

É sempre importante uma comparação entre o crescimento das vendas da empresa e seu ramo de negócio. Dessa maneira pode-se comparar o crescimento da empresa com relação ao seu ramo. Uma empresa pode estar crescendo bem em valores absolutos, mas pode não ter um desempenho, com relação ao ramo, tão satisfatório como se poderia supor em uma análise isolada.

*Plano de concorrencia  
320x08, HERMANO S*

**b. Força competitiva**

A participação de mercado é um dos critérios que o BCG (Boston Consulting Group) adotou para confrontar o desempenho de uma empresa com relação a seu concorrente principal.

(a) O mercado - na definição da participação de mercado, é importante estabelecer qual é o mercado do produto em análise. Esse delineamento do mercado deve permitir dimensioná-lo adequadamente, tanto quantitativa quanto geograficamente e deve permitir definir-se a estrutura de vias de distribuição existentes, segmentá-lo por tipo de consumidor, especialmente em função do uso do produto.

(b) Tempo - o período de tempo no qual a medição vai ser efetuada é fundamental.

A classificação da participação de mercado foi estabelecida pelo BCG em três categorias:

- Participação marginal - para valores menores do que 10% de participação de mercado;
- Participação média - para participações entre 10-24%, e
- Participação elevada - para 25% ou mais de participação de mercado.

A principal resposta para a situação de desigualdade entre resultados de vendas e participação de mercado encontra-se na economia de escala de produção, que permite reduzir custos e preços e com isso aumentar as vendas.

*Plano de concorrencia*

c. **Lucratividade** - o fator lucratividade do produto é essencial na análise de portfólio, pois permite identificar quais são os produtos geradores de caixa, isto é, o que têm lucratividade positiva e os que são absorvedores de recursos, isto é, que têm lucratividade modesta ou negativa. Na hipótese de não poder trabalhar diretamente com o lucro líquido por produto, pode-se trabalhar com a margem de contribuição unitária.

**Preço de venda unitário menos custo variável unitário  
é igual à margem de contribuição unitária**

d. **Risco** - na análise de portfólio financeiro, observa-se dois fatos importantes, o risco e a expectativa de retorno sobre o investimento. O risco é a medida da variação do retorno, pois quanto maior o risco, maior é o retorno, e vice-versa. O grau de risco deve estar sempre associado com a expectativa de retorno.

É necessário considerar, na análise de portfólio, quais são as fontes de risco, como a concorrência, o governo, o obsolescência tecnológica dos produtos, etc.

e. **Demanda de recursos** - é importante avaliar a demanda de recursos da empresa que os vários produtos absorverão ou poderão gerar. Esse dimensionamento orienta a produção, o marketing e a previsão financeira.

f. Utilização de recursos. - a sazonalidade do mercado de certos produtos, bem como os fatores cíclicos que afeta suas demandas, certamente influenciam o nível de utilização de recursos da empresa. E isso influenciando o dimensionamento do portfólio de produtos da empresa, pois mesmo os produtos geradores de caixa, em seus momentos de baixa demanda, necessitam absorver recursos para produção, investimentos em marketing, etc.

#### F. Estratégias empresariais

Quando o executivo analisa os tipos de estratégias mais adequadas para a sua empresa, é necessário, antes, considerar as formas de classificar as estratégias empresariais.

As estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais ajudam o executivo a enquadrar-se em uma ou mais situações.

OLIVEIRA (1988) mostra alguns tipos de estratégias empresariais.

1. Quanto à amplitude, as estratégias empresariais são classificadas em:

- Macroestratégia, que corresponde à ação que a empresa vai adotar perante o ambiente, tendo em vista a sua missão e propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico;

- Estratégia funcional, que corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao nível tático da empresa, e

- Microestratégia ou subestratégia, que corresponde à forma de atuação a nível operacional, normalmente relacionada a um desafio ou a uma meta da empresa.

Como as estratégias funcionais são muito utilizadas nas empresas, apresentam-se a seguir algumas considerações sobre as mesmas. Elas podem ser classificadas, de maneira geral, em estratégias de marketing, estratégias financeiras, estratégias de produção e de recursos humanos.

#### a. Estratégia de marketing

Alguns pontos que podem ser considerados nesta situação são:

- Estratégias de produtos: estão relacionadas a alguns aspectos, tais como:

- . Natureza da linha de produtos;
- . Desenvolvimento de novo produto;
- . Qualidade, desempenho e obsolescência;
- . Eliminação de antigos produtos, e
- . Distribuição de produtos.

b. Estratégias de mercado: podem considerar, entre outros, os seguintes aspectos:

- . Canais de distribuição;
- . Serviços aos clientes;
- . Pesquisa de mercado;
- . Determinação de preço;

- . Venda;
- . Promoção;
- . Propaganda;
- . Publicidade;
- . Embalagem;
- . Marca, e
- . Seleção de mercados.

#### c. Estratégias financeiras

O executivo pode considerar que uma estratégia é bem-sucedida, dependendo de sua influência na posição financeira da empresa. Alguns dos aspectos considerados nestas estratégias são:

- . Desinvestimento;
- . Obtenção de fundos;
- . Extensão do crédito ao consumidor, e
- . Financiamento.

#### d. Estratégias de produção

O executivo deve considerar, entre outros, os seguintes aspectos:

- . Logística industrial;
- . Custos industriais;
- . Engenharia do produto;
- . Engenharia do processo;
- . Arranjo físico;

- . Manutenção;
- . Controle de qualidade;
- . Estoques intermediários e finais, e
- . Expedição do produto.

#### e. Estratégias de recursos humanos

As estratégias de recursos humanos são de grande importância pela sua abrangência na empresa. Alguns dos aspectos que o executivo deve considerar neste momento são:

- . Quadro de pessoal e capacitação interna;
- . Transferências e promoções;
- . Desenvolvimento e treinamento, e
- . Remuneração e benefícios.

#### 2. Quanto à concentração, as estratégias empresariais são classificadas em:

- Estratégia pura, na qual se tem o desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividades. Exemplo: oferecer mais serviços aos consumidores, com o objetivo de neutralizar a alteração de preço de minicomputador por parte de um concorrente importante, e
- Estratégia conjunta, que corresponde a uma combinação de estratégias empresariais. Exemplo: uma empresa fabricante de minicomputadores poderá, de forma conjunta, adotar as seguintes estratégias:

- . Aumentar as despesas com propaganda, se o aumento dos serviços aos consumidores não atingir os resultados esperados;
- . Aprimorar a qualidade do minicomputador, com maiores despesas em pesquisa e desenvolvimento; e
- . Manter o preço do minicomputador, mas concedendo descontos por quantidade comprada.

3. Quanto à qualidade dos resultados, as estratégias são classificadas em:

- . Estratégias fortes, que apresentam grandes alterações de impacto para as empresas, e
- . Estratégias fracas, cujos resultados são mais amenos para a empresa.

4. Quanto à fronteira, as estratégias empresariais são classificadas em:

- . Estratégias internas à empresa, tal como a reorganização para alternar a forma como a Alta Administração lidará com os funcionários da empresa. Este tipo de estratégia pode sofrer restrição dos executivos, pois uma estratégia deve fazer a integração entre aspectos internos e externos da empresa;
- . Estratégias externas à empresa, que correspondem, por exemplo, à descoberta de novas oportunidades à ação de um concorrente, etc, e

. Estratégias internas e externas à empresa, que correspondem à situação adequada de estratégias, ou seja, proporciona a interligação entre aspectos internos e externos da empresa.

5. Quanto aos recursos aplicados, as estratégias empregadas são classificadas em:

. Estratégias de recursos humanos, em que o grande volume de recursos considerados refere-se ao fator humanos;

. Estratégia de recursos não humanos, em que existe predominância de aplicação de recursos materiais e/ou financeiros, e

. Estratégias de recursos humanos e não humanos, em que ocorre determinado equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.

Naturalmente, este tipo de classificação de estratégias pode ser focado para outros tipos de recursos básicos, a saber: financeiros, materiais, equipamentos e tecnológicos.

6. Quanto ao enfoque, as estratégias são classificadas em:

. Estratégias pessoais, que representam os valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de mudar o ambiente, técnicas para lidar com as pessoas e execução de tarefas pelo executivo, e

. Estratégias empresariais, que representam a ação da empresa perante seu ambiente

## 7. Quanto à postura estratégica:

Esta é a forma mais completa de classificar as estratégias empresariais, pois são estabelecidas de acordo com a situação da empresa, ou seja, está voltada para sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, conforme a postura estratégica da empresa apresentada a seguir. Isto porque a combinação de estratégias deve ser feita de forma que aproveite todas as oportunidades possíveis e utilizando a estratégia adequada no momento certo.

Antes de apresentar a classificação, deve-se abordar os aspectos principais sobre a postura estratégica das empresas.

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias empresariais, principalmente as de médio e longo prazos, necessários para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão, ou "campo" dentro do qual a empresa irá atuar.

O estabelecimento da postura estratégica da empresa é limitado por três aspectos:

- . A missão ou razão de ser da empresa;
- . A relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças ambientais que a empresa enfrenta no momento específico da escolha, e
- . A relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e

ameaças do ambiente. Nesta situação devem-se também especificar os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.

Segundo ANSOFF (1977), as obras sobre Administração que tratam de problemas e mercados sugerem que um dos primeiros passos depois de fixação de objetivos deve ser uma análise dos "pontos fortes", ou, como foi descrito mais adequadamente por STAUDT, "um exame dos recursos tangíveis e intangíveis para fins de diversificação".

## G. Planejamento estratégico

O modelo básico de intervenção é um "processo em espiral" de várias interações do plano estratégico, segundo ANSOFF.

Para TAVARES (1992) estratégias são esquemas ou concepções delineadas para alcançar os objetivos definidos. O termo estratégico deriva da expressão grega *strategos*, que significa "general". Literalmente quer dizer a "arte do generalato". Até a época napoleônica referia-se à arte e ciência de dirigir forças militares durante um conflito. A partir dessa época seu significado foi ampliado, incorporando as medidas econômicas e políticas destinadas a aumentar as chances de vitória na guerra. Apesar dos dicionaristas de forma geral não registrarem um sentido mais amplo do que aquele empregado no contexto militar, o termo tem hoje uma concepção mais abrangente, tendo sido incorporado à terminologia dos negócios a partir da década de 60.

A complexidade das mudanças ambientais e a interligação do ritmo e evolução das atividades, ocasionaram uma evolução dos conceitos e práticas do planejamento.

O negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços, e não se deve ater à sua razão social, contextos e estatutos. Satisfaz parcelas de consumidores ou usuários é o negócio básico de qualquer organização. O negócio é a linha mestra que a alta direção adota para orientar a ação e tornar possível a contínua interação da organização com o ambiente. A sua definição resulta da expressão de um propósito estabelecido através do consenso dos membros da alta administração. Sua função é orientar o comportamento de todos os membros da organização e expressar seus valores.

Segundo TAVARES (1992), o cliente, consumidor ou usuário é o ponto de partida e o fator mais importante para a definição da missão de uma organização. O cliente tem desejos e necessidades que espera satisfazer quando compra produtos e serviços.

A definição da missão serve de critério para orientar a tomada de decisão, definir objetivos e ajudar nas escolhas das decisões estratégicas. Toda organização deverá ater-se a alguns questionamentos básicos, de forma a posicioná-lo no que se refere ao sentido de sua missão e quais as bases para sua elaboração.

Segundo COBRA (1985), para cada plano ou projeto, o estrategista monta uma estrutura de estudo enfatizando os aspectos mais

relevantes. O importante é que o processo de passos estratégicos pressupõe a divisão do problema em fatos importantes, avaliação de cada um desses fatos, desprezando os demais, e rearranjo dos fatos analisados de forma que otimize a solução do problema.

A ação do meio ambiente sobre as empresa é muito dinâmica. A sobrevivência dela estará mais ou menos ameaçada em função da missão de cada business, ou seja, de cada unidade estratégica de negócio.

Como as necessidades dos consumidores não são estáticas, mas ao contrário, são dinâmicas e a ação do meio ambiente (como o governo, a economia, as inovações tecnológicas e sobretudo a ação da concorrência entre outros fatores) pode tornar o produto ou serviço de uma empresa obsoleto, a empresa terá de adaptar-se para fazer frente às condições que se alteram.

Dessa forma, as ações estratégicas são tomadas para minimizar os efeitos ambientais (cenário da empresa), transformando problemas em oportunidades e identificando nichos através de minuciosa segmentação de mercado.

Mas, estas são apenas algumas considerações, pois, na verdade, o grande dilema para o gerenciamento estratégico surge com a própria razão de ser da empresa e sua missão estratégica competitiva e finaliza com um programa de ação.

Para OLIVEIRA (1988), o plano estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam como um todo, enquanto o planejamento tático se

relaciona a objetivos de mais curto prazo e com maneiras e ações, que geralmente, afeta somente parte da empresa.

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção das estratégias empresariais a serem seguidas para a consecução destes objetivos, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Assim sendo, trabalha com objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Portanto, o planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal objetivo a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- Recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos, e
- Os responsáveis pela sua execução e implantação.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera:

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

d) Conhecer e evitar as ameaças externas

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.

*Teoria com  
sistema de  
conceitualização  
Tome Zappone  
11/06/13*

e) Ter efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- As premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- As expectativas de situações almejadas pela empresa;
- Os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- O quê, como, quando, por quem, para quem, por que, onde, devem ser realizados os planos de ação; e
- Como e onde alocar recursos.

Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, tem-se duas possibilidades:

- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, "onde se quer chegar" e depois se estabelece "como a empresa está para chegar à situação desejada"; ou
- Primeiramente se define em termos da empresa como um todo "como está" e depois se estabelece "onde se quer chegar".

De maneira resumida, OLIVEIRA (1988) representa as fases do planejamento estratégico:- Fase I. Diagnóstico estratégico: - Fase II. Missão da empresa; Fase III. Instrumentos prescritivos e quantitativos; e - Fase IV. Controle e avaliação.

### III. METODOLOGIA

#### A. Perguntas da pesquisa

- Como se dá a competição no setor de confinamento de Bovinos de Corte ?
- Quais as alternativas de oportunidades de crescimento utilizados pela empresa ?
- Qual o estágio que se encontra a carne no ciclo de vida do produto ?

#### B. Método da pesquisa

A metodologia proposta para desenvolvimento deste trabalho de pesquisa está centrada no estudo de caso, que vários autores afirmam ser este método o ideal para obter resultados que possam refletir fielmente a realidade em todo o seu bojo.

SIMON (1969) afirma que o estudo de caso é o método indicado quando você quer obter uma riqueza de detalhes sobre o seu objeto de estudo. Você geralmente deseja tais detalhes quando não sabe exatamente o que está procurando. O estudo de caso é então apropriado quando você está procurando encontrar indícios e idéias para pesquisas posteriores.

Segundo GREEN e TULL (1970) o método de caso é adequado a estudos de natureza exploratória, já que o pesquisador deve investigar uma área ou assunto que ainda não é suficientemente conhecido.

### C. O caso estudado

A região a ser estudada (Triângulo Mineiro) tem a maior parcela do rebanho estadual, com 22,9% de bovinos, a maior taxa de expansão de área colhida, com 39,8% enquanto a do estado foi de 4%, tendo a maior produtividade de grãos do estado, segundo BDMG.

O estudo foi realizado numa empresa que atua em setores diversos da economia inclusive o rural. Situando-se entre as maiores empresas do setor agroindustrial do país, segundo Anuário (Exame). Possui propriedades nos estados de Minas Gerais, Mato Grosso do Sul e Goiás. Explorando uma área de 33.000 hectares com produção de grãos, pecuária leiteira e de corte.

O início da atividade pecuária data de 1978, ocupando em 1990 uma área de 15.000 hectares com um rebanho em torno de 26.193 cabeças da raça Nelores, Holandês, Chianino e Aberden Angus. Em 1988 foram abatidas 10.776 cabeças de bovinos para produção de carnes, com média de 17 arrobas por animal.

O primeiro projeto de confinamento de bovinos de corte da empresa, foi instalado em 1985, com 250 animais em sistema de "feed-lot"; o segundo em 1986, com 600 animais; o terceiro em 1987, com 1.100 animais; o quarto em 1988, com 1.750 animais; o quinto em 1989, com 5.000 animais; o sexto em 1990, com 5.500 animais; e o sétimo em 1991, com 6.000 animais.

#### D. Limitações do estudo

O método de pesquisa escolhido - estudo caso - restringe sua generalização à outras organizações, dado que cada organização tem suas características próprias e está inserido em local diferenciado, devido as peculiaridades do setor rural.

A preocupação no uso das informações colhidas na empresa, pode muitas vezes fazer com que o informante passe dados que não refletem a realidade, fato este que não foi observado na coleta das informações usadas neste trabalho.

## E. Modelo de análise estratégico-mercadológico

ANSOFF (1977), afirma que:

"a teoria das decisões estratégicas", baseia-se numa série de conceitos: objetivos (atributos, prioridades, e metas), estratégia (conjunto de produtos e mercados, vetor de crescimento, sinergia, vantagem competitiva), posição corrente (medida por previsões), potencialidades (medidas pelo perfil de potencialidades), potencial (medido pelas perspectivas económicas, pelo custo de entrada, pelos perfis de competitividade), e sinergia (medida pela superposição de perfis).

Fundamentado nesta afirmativa propôs-se analisar neste estudo, as interações do mercado e a empresa, as forças competitivas, as alternativas de crescimento e o ciclo de vida do produto para a indústria da carne.

Segundo SETTE (1980), o grau de competição em uma indústria é o fator preponderante na análise de uma empresa. Suas vantagens competitivas, pontos fortes/fracos, deverão ser confrontados com a análise das forças competitivas da indústria para permitir a avaliação do potencial da empresa e da necessidade de adotar estratégias que permitam aproveitar oportunidades e administrando as ameaças ao negócio.

As cinco forças competitivas estabelecidas por PORTER (1991) serão usadas para analisar o mercado, sejam elas:

- . ameaça de entrada de novas firmas;
- . intensidade de rivalidade entre os competidores;
- . ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- . poder de negociação dos compradores, e

- . poder de negociação dos fornecedores.

Para que a empresa em seu segmento industrial tenha sustentação e desenvolvimento é necessário que aproveite as oportunidades alternativas de crescimento, que para KOTLER (1980) podem ser de três maneiras:

- . crescimento intensivo;
- . crescimento integrado, e
- . crescimento diversificado.

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico e de Marketing para a empresa, deverá levar em conta o comportamento do produto no mercado, onde COBRA (1985) cita o ciclo de vida do produto como guia de estratégia de marketing, que para cada estágio do ciclo há uma estratégia específica.

#### IV. DESCRIÇÃO DO CASO "CONFINAMENTO DE BOVINOS DE CORTE"

##### A. Introdução

A empresa estudada faz parte de um grupo empresarial, que atua em diversos setores da economia, com destaque para a Agroindústria e Agropecuária, que respondeu por 35,9% do faturamento consolidado (1989) da "holding", que conta com 9.500 funcionários.

O setor agropecuário vem crescendo substancialmente, com o emprego de tecnologia, informatização e organização. A pecuária conta com rebanho de bovinos e suínos. Na bovinocultura o "Confinamento de Bovinos de Corte" é destaque, com um aumento de 4.000% na quantidade de animais confinados nos 7 anos da atividade.

## 1. Histórico

A empresa utilizou uma área de 11.524 hectares no ano agrícola de 89/90, é a maior produtora de soja e milho do Estado de Minas Gerais. Os técnicos se empenharam para elevar a produtividade vertical da cultura da soja, passando de 1.780 kg/ha para 2.196 kg/ha em 1989, ou seja, um aumento de 18% no índice de produtividade.

Visando a prevenção de doenças e pragas, assim como engenharia genética, melhoramento de plantas, conservação e fertilidade do solo, possui convênio com as Universidades, pois acredita que a pesquisa é uma das formas de se prever os problemas e conseguir soluções viáveis para eles, como também, um aperfeiçoamento nas técnicas culturais, com o objetivo de elevação da produtividade. Dentro da área de irrigação, conta com dois pivôs centrais de 122 hectares cada.

A empresa tem utilizado a cultura de cana e milho, como rotação de cultura. Com isso diminui o grau de infestação de ervas daninhas, pragas e doenças, obtendo melhor aproveitamento da fertilidade do solo e utilização de equipamentos no período de entressafra. No ano de 89/90 a produção foi de 30.000 toneladas de cereais.

Buscando modernizar as áreas de pulverização de defensivos e fertilizantes, foi implantada a aviação agrícola com aviões Ipanema, que tem contribuído diretamente para melhorar os índices de produtividade.

A atividade pecuária iniciou-se no ano de 1978. Em 1990, ocupava uma área de 15.000 hectares, com um rebanho em torno de 26.193 cabeças da raça Nelores, Holandês, Chianino e Aberdeen Angus. Para produção de carnes foram abatidas 10.776 cabeças de bovinos no ano de 88, com uma média de 17 arrobas por animal. Na fertilidade de matrizes obteve a marca de 84%, ficando o índice de mortalidade em 3,6%, que podem ser comparados aos níveis das melhores empresas do setor no país.

O primeiro projeto de confinamento, foi instalado em 1985, com 250 animais em sistema "feed-lot", com bons resultados. Para 1991, contou com um confinamento de 6.000 cabeças. A alimentação utilizada é a silagem de sorgo, milho, resíduos industriais, farelo de soja, cama de galinha e grãos de milho. Foram selecionados com idade de 24 a 30 meses, abatidos com 16 arrobas no pico da entressafra, com ganho médio de 1,3 kg/dia.

Aproveitando as matrizes Nelore, foi feito o cruzamento através da inseminação artificial, com raças européias, para obtenção do meio sangue, para serem confinadas e abatidas com 24 meses de idade. As raças utilizadas são: Abeerden Angus, Charolês, Chianino, Marchigiano e Fleck Viedh.

A empresa abriu casas de carnes para venda no varejo na cidade de sua sede e em uma cidade próxima, controlando também um frigorífico com modernas instalações.

## B. Definição da empresa

A empresa tem como missão: atuar no setor agropecuário e agroindustrial na obtenção de produtos de origens vegetal e animal, destinados ao consumo humano, pelo emprego da mais alta tecnologia existente, manejo e preservação adequados do solo e meio ambiente.

E como função: obtém produtos alimentícios vegetais, tanto de culturas principais ( de verão), como de inverno (via irrigação), e promove a conversão alimentar animal e sua reprodução pelo uso das técnicas modernas de obtenção de produtos cárneos.

## C. Planos da empresa

Como principais planos e estratégias da empresa:

- Atuar no setor alimentício lucrativamente, assegurando assim a prosperidade do empreendimento;
- Preparar-se para atender os mercados interno e externo, como resposta as transformações, inclusive de globalização da economia;
- Elevar os níveis de eficiência e produtividade;
- Adquirir capacidade de permanente aprendizagem, inovação e domínio tecnológico.

#### Características do plano:

- Expandir a capacidade de produção da empresa, mediante planejamento e análise de viabilidade econômico-financeiro, com o envolvimento de todos os colaboradores na elaboração do Plano Estratégico;
- Diminuir os riscos através do controle das variáveis que a afetam (clima, perecibilidade dos produtos, flutuações dos preços e alta dependência de mão-de-obra, e
- Investir na produção de novos produtos dentro da sua vocação, que sejam de maior valor agregado, pelo beneficiamento e/ou industrialização e introdução da venda direta ao consumidor.

#### D. Ambiente

##### O cenário sócio-econômico e político nacional:

- Como a organização trabalha com produtos alimentícios básicos, como o feijão, arroz, carne, etc., ela tem assegurada a colocação dos seus produtos no mercado;
- Como a relação entre demanda e oferta que determina os preços e as tendências, pois ela não é formadora dos seus preços, sujeitando-se às oscilações mercadológicas e a situação sócio-econômica do país, e
- Como seus produtos constam da "cesta básica", sofrem um tutoramento do Governo.

No mundo: - as transformações do leste-europeu, o possível fim dos subsídios nos países da CEE e a formação do MERCOSUL, sinalizam como uma oportunidade ao setor agropecuário brasileiro de ocupação desses mercados, e uma preocupação no caso dos produtos com vantagens competitivas, caso da carne do Uruguai e Argentina.

O cenário tecnológico: - o setor agropecuário tem sofrido um acentuado desenvolvimento, principalmente pela introdução da biotecnologia e engenharia genética, face à elevação da demanda pelo aumento da população mundial e o estímulo originado pela crescente preocupação dos países do primeiro mundo em contribuir direta ou indiretamente para o fim da fome nos países subdesenvolvidos e/ou carentes de recursos naturais e financeiros.

O cenário de mercado: - a organização vem trabalhando com culturas de competitividade a nível dos mercados regional, nacional e internacional. Por serem os seus produtos alimentos básicos, a colocação no mercado é segura. A rentabilidade oscila de acordo com as cotações das bolsas, especialmente a de Chicago, produção interna, situação climática, poder aquisitivo da população, etc. Portanto a empresa não é formadora de preços, estando sujeita as flutuações do mercado.

O cenário trabalhista-social: - os trabalhadores rurais têm igualdade de direitos com os trabalhadores urbanos, todos registrados em regimes de CLT, contando com moradia e transporte.

O cenário de influência do governo: - a atuação governamental no setor agropecuário faz o balizamento dos preços mínimos, fazendo com que a atividade seja financiada a taxas fixas de mercado e a comercialização dos produtos se sujeitando a lei da oferta e procura, com interferência do Governo em alguns momentos.

- Quanto a reforma agrária, vem sendo instalado de forma precária e com grande lentidão, ocasionando movimentos sucessivos dos sem-terras. A empresa não tem preocupado com estes movimentos por estar ocupando intensivamente suas áreas.

#### **Ambiente geográfico**

A região onde está inserido o confinamento apresenta um nível de desenvolvimento econômico relativamente alto, cujas principais economias baseiam no comércio, indústria e agropecuária. Predominando na agricultura a produção de cereais (milho e soja), fruticultura (abacaxi e maracujá) e cafeicultura, na bovinocultura destaque para a produção de carne e leite. O município é muito industrializado, com um Distrito Industrial bem instalado, sendo um dos maiores do estado, e uma população de 400.000 habitantes, com renda per capita consideravelmente elevada, sendo 2% residentes na zona rural. O município está localizado entre a capital federal (Brasília) e a maior metrópole brasileira (São Paulo), sendo bem abastecido de insumos e

produtos, facilitando a obtenção de recursos básicos para exploração de atividades agropecuárias. É exportadora de carne bovina e de frangos. Possui três frigoríficos, uma cooperativa de leite que atua com outros laticínios para captar toda a produção de leite da região.

#### E. Ameaças do negócio

Os pontos críticos e principais ameaças do negócio:

- A perecibilidade dos produtos: a maioria dos produtos agropecuários é perecível (como a carne) exigindo um planejamento rigoroso da produção e comercialização;
- Risco: fenômeno inerente a todas as atividades econômicas, assumem proporções maiores nas atividades agropecuárias. A seca, a chuva em excesso, os ataques de pragas e moléstias, as flutuações de preços no mercado são exemplos de riscos que afetam o dia-a-dia da empresa;
- Preço: os preços dos produtos agrícolas se constituem em uma variável não controlável e afeta a empresa em função de suas oscilações inesperadas. Como o preço é um fator externo que independe da ação administrativa da empresa, esta concentra seus esforços em tecnologias capazes de reduzir os custos de produção e aumentar a produtividade;
- Não-uniformidade da produção: no setor rural, há dificuldade de se obter produtos uniformes quanto a tamanho, forma e qualidade.

Na indústria, a padronização dos produtos é fácil de ser obtida. Na agricultura, isso é mais complexo, por causa do caráter biológico da produção, o que acarreta, para as empresas do setor, custos adicionais com classificação e padronização, principalmente quando visa o mercado externo ou "in natura";

- Mão-de-obra: nas explorações agropecuárias, o processo produtivo se desenvolve, em algumas fases independentemente da existência ou não do trabalho. Essa característica influi na demanda de trabalho para as diversas explorações, havendo épocas em que a necessidade de mão-de-obra é grande. No confinamento, os funcionários (6 ao todo) são alocados em outras tarefas durante o ano, mantendo o regime de mão-de-obra permanente. A organização, preocupada com a elevação do custo da mão-de-obra e ameaça ao sucesso dos seus empreendimentos, tem optado por culturas de maior mecanização, procurando dessa forma diminuir a dependência por mão-de-obra avulsa;

- Concorrentes: na produção de alimentos básicos, os produtores rurais não são propriamente considerados como concorrentes, devido a amplitude do negócio em níveis nacional e internacional.

- Produtos: a empresa atua no mercado com vários produtos, todos oriundos do setor agropecuário;

- O cenário tecnológico: a introdução de híbridos de milho e sorgo mais produtivos, melhorou os índices de produtividade de silagem e a qualidade desse volumoso. A introdução de vagões forrageiros implementou a automatização da atividade, passando do índice de

um trabalhador para cada cem bois, para o índice de um trabalhador para cada 800 bois. A inseminação artificial, que vem sendo feita na pecuária extensiva, traz para o confinamento os machos que são novilhos de alta qualidade genética. Isto permite precocidade e maciez à carne, e

- O mercado: o confinamento oferece o boi gordo na entressafra (época em que a demanda é maior que a oferta). A população de classe média alta está aprendendo consumir cortes de novilhos precoces, que tem maciez e sabor superior. Os frigoríficos nacionais não remuneram pela qualidade de carcaça, que se obtém no confinamento.

#### F. Experiência com confinamento

O crescimento da atividade se deve principalmente por existir uma integração entre a agro-indústria, onde aproveita-se todo o resíduo da fábrica de óleo de soja material descartado com 25% de proteína por um custo muito baixo tornando assim a viabilidade econômica do projeto.

As construções são a céu aberto e muito simples e o custo de investimento são também muito pequenos.

Nos últimos 5 anos o confinamento tem sido uma atividade altamente remuneradora e seu sucesso se deve também por existir uma remuneração de 30 a 40% acima dos preços de safra, além dos desacertos do governo que foram:

- 1 - Inexistência de política de estoque regulador para abastecimento no período de entressafra;
- 2 - Falta de previsão no aumento da demanda de carne bovina;
- 3 - Atrasos na compra, desembarque e distribuição de carne importada, e
- 4 - Desvios da carne importada para outros segmentos que não a distribuição direta.

#### 3. Dados técnicos do confinamento de bois

O projeto iniciou em 25/07/88 e teve a duração de 100 dias, sendo que partes foram comercializadas com 65 dias de confinamento.

- Animais utilizados: Nelore e cruzados, com idade variando de 30 a 36 meses. Os animais foram selecionados criteriosamente, procurando os animais estruturados, pelos finos corudos e com peso vivo em torno de 350 kg.

- Antes de colocar os mesmos em confinamento foram pesados, feito combate de carrapatos, bernes, aplicação de vermífugo, vacina anti-aftosa e modificador orgânico, estes procedimentos foram realizados 15 dias antes dos animais entrarem no confinamento.

Após a realização dessas etapas teve o início do confinamento propriamente dito.

**b. Alimentação utilizada:**

Farelo de soja .....	01 kg/cab/dia
Milho triturado .....	02 kg/cab/dia
Resíduo de soja .....	04 kg/cab/dia
Silagem milho .....	23 kg/cab/dia
Silagem sorgo .....	23 kg/cab/dia
Sal mineral .....	40 gramas/cab/dia

A alimentação foi distribuída 03 (três) vezes/dia sendo as 7:00, 12:00 e 18:00 horas, procurando não alterar, mantendo uma certa pontualidade para evitar stress.

**c. Gerenciamento do projeto**

Usando sempre os mesmos equipamentos.

Não havendo troca de pessoal.

Não mudando bruscamente a alimentação.

Iniciando o trato sempre do mesmo lado.

Evitando visitas em massa.

Evitando entrada de animais novos ao lote.

Água limpa e de boa qualidade.

Isolando animais doentes.

Foram feitos controle de ganho de peso em 04 (quatro) dos 08 (oito) piquetes existentes, pesagens realizadas no início e de 30 em 30 dias.

Animais inteiros ganharam em torno de 05% (cinco por cento) de peso a mais em relação aos bois castrados.

Bois Nelores tiveram ganho de peso semelhante ao boi cruzado com um consumo de 10% (dez por cento) menor de alimento, ou seja Nelorados tiveram uma melhor conversão de alimentos.

\* 30 dias - Nelorados ganhou 1.350 gramas/dia

Cruzados ganhou 1.350 gramas/dia

\* 60 dias - Nelorados ganhou 1.305 gramas/dia

Cruzados ganhou 1.330 gramas/dia

\* 90 dias - Nelorados ganhou 1.200 gramas/dia

Cruzados ganhou 1.100 gramas/dia

d. A utilização do confinamento possibilitou as seguintes vantagens:

1. Redução da idade de abate;
2. Aumento da taxa de desfrute do rebanho;
3. Produção de carne de ótima qualidade;
4. Obtenção de novilhos gordos na entressafra, produzindo carne fresca na época de sua escassez;
5. Rendimento mais elevado na carcaça;
6. Libera áreas de pastagens, as quais, em vez de ficarem ociosas poderão ser utilizadas por outros animais;
7. Retorno mais rápido no capital de giro, investindo na engorda;

8. Mortalidade = 0,0% (zero por cento);
9. Menor incidência de juros sobre o capital investido;
10. Grande produção de adubo orgânico;
11. Permite instalação em pequenas propriedades, e
12. Possibilitam o aproveitamento de grande número de resíduos da agroindústria.

#### e. Custos de produção

No confinamento de bovinos o principal custo é representado pelo boi magro com 79,57% do custo final, conforme Quadro 4.

A compra do animal a ser confinado representa parte do sucesso da atividade, se for comprado caro o resultado financeiro poderá ser negativo.

O período de compra se estende de abril a agosto, havendo grandes alterações de preços, entre os meses de ano para ano.

## QUADRO 4. Custo de produção do confinamento em 1991.

Orçamento de custo de produção

Produto: Pecuária intensiva (confinamento) em US\$

Especificação	Ficha técnica/unidade animal			Total por animal	Total/cabe- ças/ano 6,000	A.V. (%)	
	Unidade	Quantid.	Obs.				
<b>Serviços</b>							
Pá carregadeira	HS/MAG/DIA	6		15.85	8.559.00	0.41	
Vaões forrageiros	HS/MAG/DIA	8		8.50	6.120.00	0.30	
Mão-de-obra direta	H/D	3		4.34	1.171.80	0.06	
Fretes s/crpas	Km	-	Até 200 Km	3.98	23.880.00	1.15	
SUB-TOTAL				32.67	39.730.80	1.92	
<b>Matéria prima</b>							
Boi magro	G/ANIM	12		275.04	1.650.240.00	79.57	
Silagem	KGS/ANIM	25.00		30.15	180.900.00	8.72	
Farelo soja	KGS/ANIM	1.00		13.28	79.671.60	3.84	
Milho em grão	KGS/ANIM	2.00		18.00	108.000.00	5.21	
Sal mineral	KGS/ANIM	3.60		0.90	5.374.08	0.26	
Vacina aftosa	DOSE/ANIM	1.00		0.24	1.435.38	0.07	
Vermifugo	DOSE/ANIM	1.00		0.52	3.123.42	0.15	
Modificador orgânico	DOSE/ANIM	1.00		0.44	2.641.14	0.13	
Carrapaticida	DOSE/ANIM	0.33		0.04	227.36	0.01	
SUB-TOTAL				338.60	2.031.612.98	97.95	
<b>Depreciação</b>							
Colchos pré-moldados alven.	MIS	1.200.00	10.00%	0.34	2.012.78	0.10	
Colchos para sal	UN	5.00	10.00%	0.04	229.67	0.01	
Bebedouros	UN	15.00	10.00%	0.02	143.50	0.01	
Cercas de arame liso	MIS	2.700.00	10.00%	0.04	258.37	0.01	
SUB-TOTAL				0.44	2.644.32	0.13	
<b>Administração fazendas</b>							
Mão-de-obra (adm. faz.)		5.30	-	5.30	15.90	0.00	
Energia elétrica		0.48	-	0.48	1.44	0.00	
Arrendamentos terras terc.		3.25	-	3.25	9.75	0.00	
Depreciação instal.		3.53	-	3.53	10.59	0.00	
Outros		1.06	-	1.06	3.18	0.00	
SUB-TOTAL		13.62	-	13.62	40.86	0.00	
TOTAL		-	13.95	-	385.33	2.074.028.97	100.00

Fonte: dados da pesquisa.

## V. ANALISE E RESULTADOS

### A. Pontos fortes/fracos da empresa e suas vantagens competitivas

#### Pontos fortes

- Alta capacidade gerencial da empresa;
- Intercâmbio com órgãos de ensino e pesquisa em ciências agrárias;
- Incentivo aos dirigentes à visitar os países mais avançados nas atividades desenvolvidas pela empresa, e
- A empresa é controlada por uma "holding", que detém bom "status" frente ao mercado.

#### Pontos fracos

- O produto analisado (carne) sofre um tutoramento do governo;
- Deficiência de galpões para acondicionamento dos equipamentos;

### Vantagens competitivas

- Incentivo aos dirigentes pela dedicação exclusiva nas atividades desenvolvidas na empresa;
- Alta capacidade administrativa em relação aos demais do setor;
- Alto conceito do grupo;
- Aproveitamento de resíduos de outras empresas do grupo, e usados como alimento para os animais.

### B. Forças competitivas

#### 1. Ameaça de entrada de novas firmas

Observou-se baixa economia de escala, possibilitando os pequenos produtores que possam competir em igualdade de condição. Com uso intensivo de tecnologia e organização, a tendência é reverter esta situação.

A diferenciação do produto inexistente, possibilitando o acesso de novos produtores ao mercado consumidor.

A necessidade de capital não inviabiliza a entrada, pois as instalações utilizadas são de baixos investimentos, e a quantidade de animais confinados poderá ser do tamanho da potencialidade financeira do entrante.

O acesso aos canais de distribuição é facilitado, devido ao período de entressafra do produto, que obtém uma maior demanda do que a oferta, facilitando a colocação do produto.

Desvantagens de custo independentes da escala são baixas, não havendo tecnologia patenteada do produto, acesso fácil às matérias-primas, não tendo subsídios oficiais ao setor, e a curva de aprendizagem ou de experiência é pouco significativa.

A política governamental não limita ou mesmo impede a entrada de novos produtores, mas mantém sobre tutoramento o preço final do produto (carne), que em contra-partida influencia a produção total.

Retaliação prevista ao entrante inexistente, não havendo casos no passado que demonstre ser esta prática possível no setor, devido a alta fragmentação da indústria, que não permite formação de grupos de produtores.

As propriedades das barreiras de entrada não afeta o segmento, dado ser o produto de primeira necessidade e possibilitando a colocação de toda produção no mercado.

## **2. Intensidade de rivalidade entre os competidores**

Concorrentes numerosos ou bem equilibrados, esta é uma característica deste segmento, onde a probabilidade de dissidência é grande, e as organizações buscam suas próprias alternativas, sejam econômicas (baixando custos) ou sociais (direcionando a produção a determinada classe).

O crescimento lento da indústria transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão, isto acontece no setor de distribuição da carne e não

no setor de produção, onde a indústria de produção de carne é suficientemente grande, mas o consumo é alto, por ser um produto básico na alimentação.

Os custos fixos e de armazenamento são baixos, como a atividade é praticada por um período curto de tempo, e a imobilização do capital fixo é pouco significativa. Sendo que no período de entressafra não há armazenagem, onde a produção é totalmente absorvida pelos consumidores.

A ausência de diferenciação ou custos de mudança, é sem dúvida um fator de suma importância, dado que hoje não há diferenciação do produto (carne de animais precoces e carne de animais velhos) e o custo de mudança é alto. Contribuindo para este quadro, observa-se a perda do poder de compra do consumidor, que opta por produtos substitutos de origem animal (principalmente de aves).

A capacidade aumentada não terá grandes vantagens neste segmento produtivo, pois o alto volume de capital (grande produtor) e o pequeno volume de capital (pequeno produtor) irão concorrer em igualdade no mercado, em decorrência dos baixos custos de produção do pequeno produtor e do baixo rigor na fiscalização fitossanitária do produto.

Os concorrentes divergentes praticamente inexitem neste segmento, há sim divergência entre os segmentos, a saber: indústria da criação/engorda e a indústria do abate, onde existe grande polêmica, pois de um lado os frigoríficos apontam como

causadores da alta dos preços os produtores, que por sua vez acusam os frigoríficos.

As barreiras de saída são baixas, podendo ser econômicas, estratégicas e emocionais que mantêm as companhias competindo. Neste segmento não se observou tais barreiras, o que acontece em outras atividades relacionadas com a pecuária, como exemplo a produção de leite, onde o custo de produção é maior que o preço final do produto.

### 3. Ameaça de produtos ou serviços substitutos

O posicionamento em relação aos produtos substitutos pode muito bem ser uma questão de ações coletivas da indústria, onde a carne de bovinos sobre uma concorrência dos seus principais substitutos, a saber: carne de aves e suínos. A publicidade feita por uma empresa pode não ser suficiente para sustentar a posição da indústria contra um substituto, mas sim, uma publicidade constante e intensa por todos os participantes do segmento industrial que explora a carne de bovinos, que pode melhorar a posição coletiva do segmento.

Outro fator de grande importância, diz respeito ao aumento do número de consumidores que adotam uma alimentação vegetariana. A busca por uma alimentação saudável será fator fundamental nos próximos anos, incentivando as organizações a buscarem meios alternativos de desenvolvimento de produtos diretamente relacionados com as necessidades dos consumidores.

A carne oriunda de animais confinados é superior a carne de animais não-confinados, mas ambas são ofertadas com o mesmo preço ao consumidor final.

#### 4. Poder de negociação dos compradores

O Estado de Minas Gerais possui 34 frigoríficos sob inspeção Federal, detendo neste campo o segundo parque industrial do País, com capacidade de abate em torno de 2.800 cabeças/hora (BDMG-1989), apesar disto a região estudada manda grande parte do rebanho para ser abatido no estado de São Paulo.

Observou-se uma aparente tranquilidade dos frigoríficos, dado que o ciclo de engorda tanto extensivo (criado no pasto) quanto intensivo (confinamento) são irreversíveis. Já no caso do abate puro e simples, isto não acontece, pois os produtores são impelidos a entregar o produto tão logo ele esteja pronto, do contrário a perda será maior.

Existe pequena variação de preços entre os frigoríficos, que tende a não ser significativa. O representante do comprador (frigorífico) exerce grande poder de influência junto aos produtores, carreando maior número de animais para o frigorífico ao qual representa.

Deve-se destacar também a colocação na Bolsa de futuros deste produto, ainda que em caráter de experiência, que poderá desempenhar o futuro papel de grande importância no desenvolvimento e evolução da atividade.

## 5. Poder de negociação dos fornecedores

No segmento de pecuária de corte, observa-se que os fornecedores são relacionados principalmente aos segmentos de concessionários de máquinas, rações e medicamentos. Todos são controlados por multinacionais, formando um grupo poderoso, que fazem do "lobby" fator importante de segurança no seu desempenho.

No caso da pecuária intensiva (confinamento), há uma dependência dos segmentos acima mencionados e também de outro, que fornece os grãos (soja e milho) utilizados na alimentação isto se o mesmo não for produtor, o que fará seus custos diminuírem.

O confinamento é a fase final para o produto "in natura". Há produtores que trabalham com todas as fases deste segmento industrial. A maior parte necessita adquirir animais (boi magro) para este processo, que é procurado entre criadores conhecidos e nos leilões de gado de corte. O preço anda em sintonia com o preço da arroba do boi, que serve de indexador do setor.

## C. Alternativas de oportunidades de crescimento

Primeiramente é importante distinguir oportunidades ambientais e oportunidades empresariais. Há inúmeras oportunidades ambientais disponíveis em qualquer economia, desde que haja necessidades insatisfeitas.

A organização estudada detectou dois tipos de oportunidade no seu campo de ação e região: a empresarial, dado ao grande porte do grupo e o provável favorecimento de sua imagem junto aos consumidores, e a ambiental, devido não haver concorrência para o padrão de qualidade oferecido pelo produto (carne com SIF de animais precoces).

Dentre as várias formas diferenciadas de crescimento, a organização adotou o Crescimento Integrado, "para frente" que possibilitou o controle do sistema de distribuição da carne, e "para trás" que possibilitou o fornecimento de matérias-primas para o seu sistema produtivo.

A organização passou a deter o comando de todas as etapas da comercialização do produto, a saber: do setor primário, com a engorda dos animais; do setor secundário, com o abate dos animais (frigorífico); e do setor terciário, com a distribuição e comercialização direta com o consumidor final (casas de carnes).

Esta integração perdurou por poucos anos, dado que a carga tributária era alta e a organização por deter concessões federais estava impossibilitada de praticar atividades de sonegação de impostos.

As casas de carnes foram fechadas e o frigorífico parou de abater animais, continuando somente na produção (cria e engorda) de carne, o que é motivo de singularidade, dado que a organização continuou no setor primário e restringiu suas atividades no setor secundário e terciário.

Na pecuária houve ampliação do plantel de animais e intensificação do sistema de manejo, permitindo um maior número de animais em menor área, e uma melhor utilização dos recursos disponíveis.

O Crescimento Integrado "para trás" mostrou ser o fator de sucesso na evolução da atividade, permitindo segurança na entrega de matéria-prima (farelo e grãos) para alimentação e principalmente baixando custos, dado que aproveitou resíduos de outras empresas do grupo como alimentação para os animais.

Observou-se que o insucesso da integração "para frente" se deve ao fato dos altos tributos, localização pouco seletiva das casas de carnes, e do desconhecimento dos consumidores atestando a alta qualidade do produto ofertado, o que não foi explorado com ênfase pela organização.

#### D. Ciclo de vida do produto

A análise do ciclo de vida do produto revelou que o estágio da carne proveniente de animais confinados, é diferente das demais oferecidas no mercado.

Para cada estágio do ciclo há estratégias diferenciadas, o que proporcionará o direcionamento e a interrelação da empresa com o mercado, via produto.

No confinamento de bovinos de corte, o produto final é o boi gordo 'para abate, que será cotado pelo preço da arroba. Como a

utilização deste produto é fundamental para atender ao mercado na entressafra, nos permitiu analisá-lo sobre a ótica do consumidor.

A coleta de dados determinou que a carne de animais confinados se encontra no estágio pioneiro, e a carne de animais menos nobres se situa no estágio de maturidade, o que demonstrou há necessidade de estratégias diferenciadas.

Observou-se que a organização não seguiu as estratégias preconizadas para o produto, que se encontra na indústria fragmentada, necessitando de um esforço coletivo e não unitário das organizações.

A pesquisa revelou o desconhecimento das recomendações técnicas sobre o ciclo de vida do produto e sua importância no planejamento, uma vez que para cada estágio há colocações próprias, afetando diretamente o desempenho da empresa.

## VI. CONCLUSÃO

A competição no setor de confinamento de bovinos de corte é descrita pelas forças competitivas: a) ameaça de entrada de novas firmas é grande, pela baixa economia de escala, inexistência de diferenciação do produto e retaliação ao entrante; b) intensidade da rivalidade entre os competidores é baixa, dado ao grande número de concorrentes, igualdade de condições independente da intensidade da produção e inexistência de divergência entre os concorrentes; c) ameaça de produtos ou serviços substitutos é observada, pelas mudanças de hábitos para uma alimentação mais saudável e pela busca de alimentos mais baratos; d) poder de negociação dos compradores é forte, pela irreversibilidade do ciclo produtivo, e e) poder de negociação dos fornecedores é alto, formado por multinacionais e criadores de gado.

As alternativas de oportunidades de crescimento utilizadas pela empresa, foram de natureza empresarial e ambiental. Na primeira adotou o Crescimento Integrado e na segunda ofertou um produto diferenciado, sem concorrentes.

A carne de animais confinados para corte, se encontra no estágio pioneiro, e a carne de animais menos nobres se situa no estágio de maturidade.

## VII. RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi identificar a interação entre o mercado, empresa e o produto que influenciaram na administração do confinamento de bovinos de corte no Triângulo Mineiro de 1985 a 1991. Conhecer as forças competitivas da organização na indústria da carne, identificando as alternativas e oportunidades de crescimento da produção de bovinos de corte em confinamento, e localizar o estágio do ciclo de vida da carne oriunda de bovinos de confinamento no ciclo de vida do produto.

A metodologia foi centrada na pesquisa exploratória, e o método usado foi o estudo de caso.

O estudo foi realizado em empresa que atua em setores diversos da economia inclusive o rural. O primeiro projeto de confinamento de bovinos de corte da empresa foi instalado em 1985, com 250 animais em sistema "feed-loom", crescendo progressivamente nos anos posteriores, chegando em 1991 a 6.000 animais.

Para análise, foi usado o modelo estratégico-mercadológico, que consistiu de uma adequação da teoria à prática, de forma a identificar e responder aos objetivos pretendidos nesta pesquisa. Este modelo foi desenvolvido passo a passo com a coleta de dados primários.

A empresa tem como Vantagem Competitiva, a alta tecnologia de produção e administrativa usada pela organização.

Na análise das forças competitivas, observou-se baixa economia de escala; e a inexistência de diferenciação do produto, o que favorece a ameaça de entrada de novas firmas.

Quanto as alternativas de oportunidades de crescimento, a empresa estudada detectou os dois tipos de oportunidades no seu campo de ação e região, a empresarial, dado ao grande porte do grupo e o provável favorecimento de sua imagem junto aos consumidores, e a ambiental, devido não haver concorrência para o padrão de qualidade oferecido pelo produto. Dentre as várias formas diferenciadas de crescimento, a organização adotou o crescimento integrado, "para-frente", e "para-trás".

O estudo do ciclo de vida do produto revelou que a carne oriunda de animais mais novos se encontra no estágio pioneiro da vida, necessitando de uma estratégia e marketing adequada.

A conclusão deste estudo revela a importância do conhecimento do ciclo de vida do produto e das forças competitivas, para o desenvolvimento das alternativas e oportunidades de crescimento da empresa.

## VIII. SUMMARY

The objective of this research was to identify the interaction between market, company and the product that affected the administration of the cattle confined in the "Triângulo Mineiro" from 1985 to 1991. To know the competitive forces of the organization in the meat industry identifying the growth alternatives and opportunities in the cattle confined production and to locate the stage of the life cycle of the meat derived from confined cattle in the product life cycle.

The methodology was concentrated in the exploratory research and the used method was the "each case study".

The study was done in a company that operates in several sectors of the economy including the rural sector. In this company, the first project of cattle confined was settle in 1985, with 250 animals in "feed-lot" system, with a progressive growth achieving 6000 animals in 1991.

For analysis, it was used the market-strategist model that consists of theory adjustment to the practice to identify and to answer the objectives pretended in this research. This model was developed step by step collecting primary datas.

The company has as a competitive advantage the production and administration high technology used by the organization.

In the competitiveness forces analysis it was observed a low scale economy and the inexistence of product differentiation that encourage the threaten of entrance of new companies.

As to the alternatives of growth opportunities the company studied detected the two types of opportunities in its action field and region - the entrepreneurship given the big size of the group and the probable aiding of its image next to the consumers - and the environmental - due to the non existence of competition for the quality standard offered by the product. Among the several differentiated forms of growth the organization adopted the integrated growth "onward" and "backward".

The study of the product life cycle revealed that the meat from young animals is in the pioneer stage of the life and it requests an adequate strategy and marketing.

This study conclusion reveals the importance of the knowledgment of the product life cycle and of the competitive forces for the alternatives development and opportunities of the firm growth.

IX. BIBLIOGRAFIA

A COBAL. Controlando os estoques. Como/ Revista Nacional da Carne. São Paulo, 2(20):25-8, jun. 1978.

AGROANALYSIS. Rio de Janeiro, 4(7):19-26, jul. 1980.

\_\_\_\_\_. Rio de Janeiro, 6(10-11):34-41, out./nov. 1982.

\_\_\_\_\_. Rio de Janeiro, 8(6):5-11, jun. 1984.

ANSOFF, H. I. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1977. 214p.

ANUARIO ESTATISTICO DO BRASIL. Rio de Janeiro, IBGE, 1970-1990, v. 31-50.

BORDON, G.M. Brasil tem que exportar 1 bilhão de dólares. Jornal da Carne. Porto Alegre, 2(7):8-10, 1988.

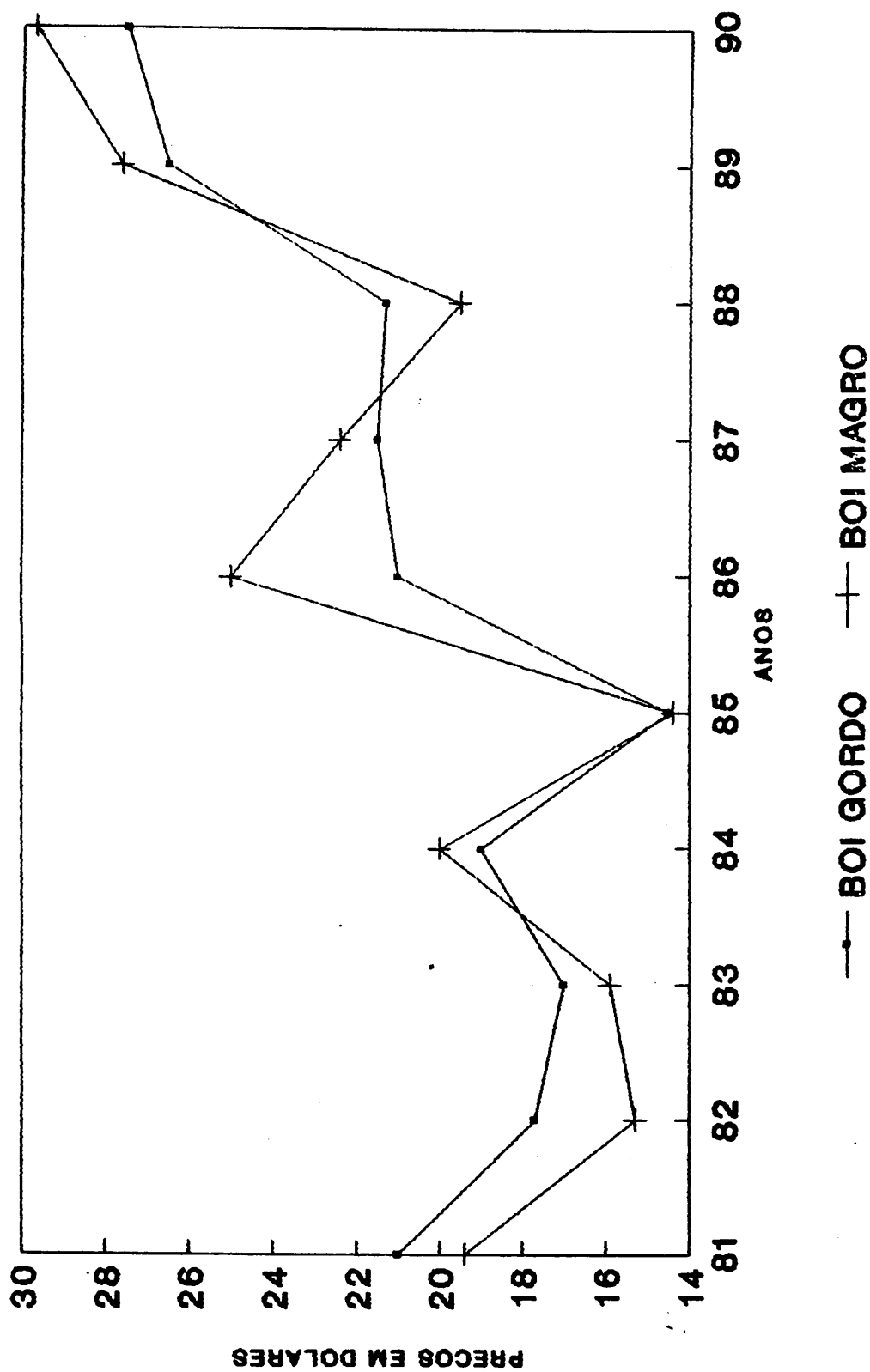
- BORDON, A.C.M. É imprescindível um programa político abrangente para a pecuária nacional. *O corte*. São Paulo, 14(2):12-13, agosto 1991.
- COBRA, M. *Marketing básico*. São Paulo: Atlas, 1985. 762p.
- CREPALDI, S.A. *Estratégias mercadológicas em cooperativa agropecuária: estudo de caso no sul de Minas Gerais*. Lavras: ESAL, 1986. 111p. (Tese MS).
- DERENOSKI, P.R. Os pesadelos da carne. *O corte*. São Paulo, 14(2):12-13, agosto, 1991.
- DIAS, G.L.S. *Avaliação da política econômica para a pecuária de corte no Brasil*. São Paulo: USP, 1972. 119p. (Tese Doutorado).
- DICIONARIO AURELIO. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980. 1250p.
- GIL, A.C. *Técnicas de pesquisa em economia*. São Paulo: Atlas, 1990. 172p.
- GREEN, P.E. & TULL, D.S. *Research for marketing decisions*. New Jersey: Prentice-Hall, 1970.
- LATTIMIRE, R.G. *An econometric study of the brasilian beef sector*. Indiana: Purdue, 1974. 177p. (Tese PhD).
- LAZZARINI NETO, S. Pecuária brasileira na contra-mão da história. *O Corte*. São Paulo, 9(1):4-5, fev./mar. 1991.

- LEENDERS, M.R. Manual de elaboração de casos. Central brasileira de casos. Rio de Janeiro: CEBRAE, 1983. 30p.
- MASCOLO, J.L. Um estudo econométrico da pecuária de corte no Brasil. Revista brasileira de economia. Rio de Janeiro, 33(1):65-105, jan/mar. 1979.
- MORAIS, V.A. Marketing Rural. Informe agropecuário. Belo Horizonte, 12(143):nov. 1986.
- MULLER, G. O. O complexo agroindustrial brasileiro. São Paulo: FGV:1981. 1115p. (Relatório de Pesquisa).
- \_\_\_\_\_. O cai de carnes no Brasil e a metodologia da pesquisa sobre cais. São Paulo: FGV, 1982. 126p. (Rel. de Pesquisa).
- OLIVEIRA, D. de P.R. de. Estratégia empresarial. São Paulo: Atlas, 1988. 392p.
- PORTER, M.E. Estratégia competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362p.
- \_\_\_\_\_. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 511p.
- RICHERS, R. O que é marketing. São Paulo: Brasiliense, 1981. 105p.
- SETTE, R. de S. Evolução de uma empresa no setor agroindustrial. Rio de Janeiro: COPPEAD, 1985. 163p. (Tese MS).

- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial.** Lavras: FAEPE, 1990. 80p.
- SILVA FILHO, C.F. **Pecuária bovina de corte no Brasil: análise de política e mercado.** Lavras: ESAL, 1991. 102p. (Tese MS).
- SIMON, J.L. **Basic research methods in social science.** New York: Random House, 1969.
- SUZIGAN, W. **Industria brasileira: origem e desenvolvimento.** São Paulo: Brasiliense, 1986. 403p.
- TAVARES, P.C. **Planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 1992. 199p.
- TOFFLER, A. **Empresa flexível.** São Paulo: Brasiliense, 1985. 243p.

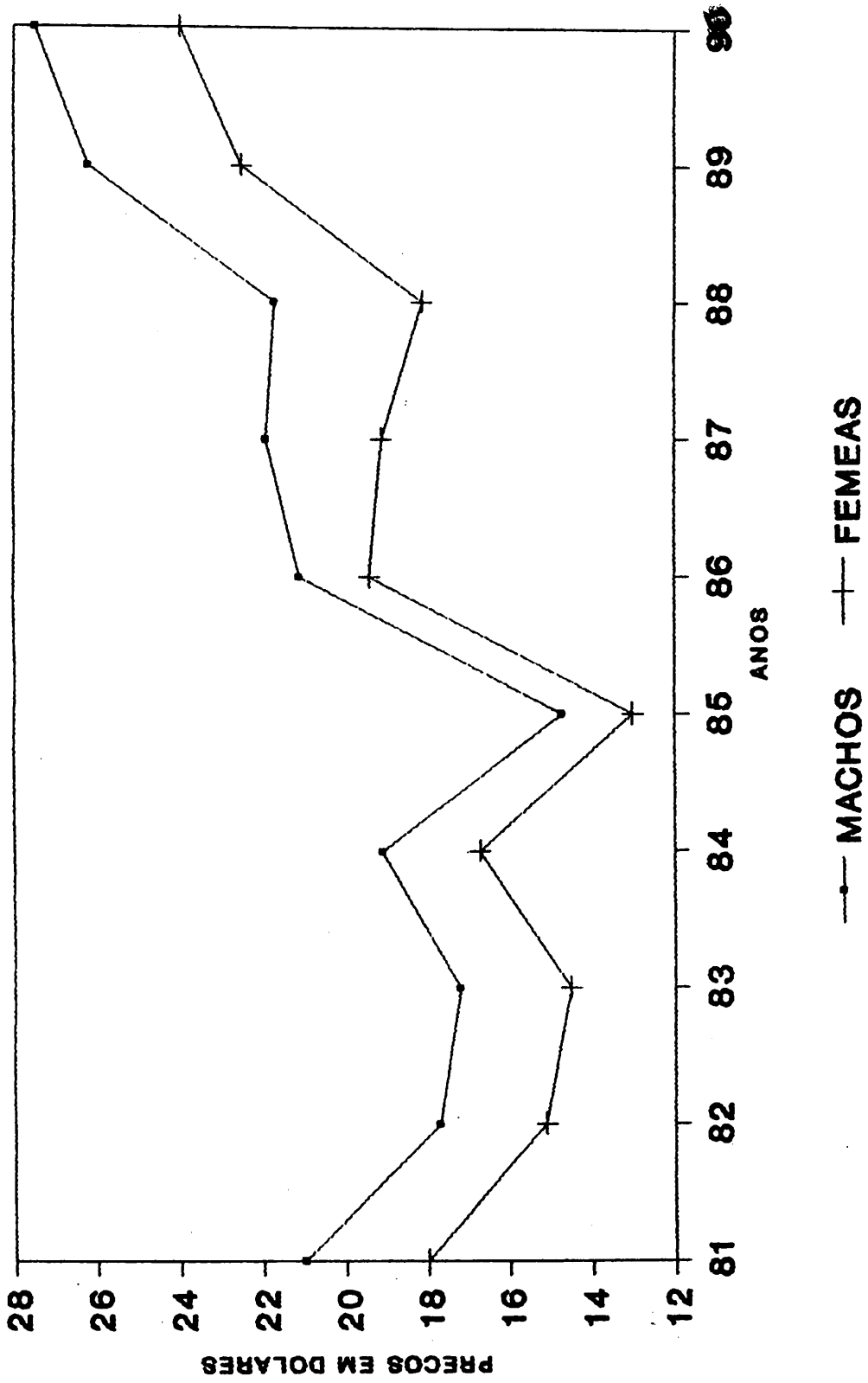
APENDICE

Fig. 7. Comportamento dos preços dos bovinos de 1981 a 1990



Fonte: IBGE e Sec. Agr. São Paulo

Fig. 8. Comportamento dos preços da arroba de 1981 a 1990



Fonte: IBGE e Sec. Agr. Sao Paulo