

**VICTOR RIBEIRO GURGEL DO AMARAL**

**REDESENHO ESTRATÉGICO DE UMA FÁBRICA DE LATICÍNIOS**

Trabalho de Formatura apresentado à  
Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo para obtenção do Diploma de Engenheiro  
de Produção

São Paulo

2017

**VICTOR RIBEIRO GURGEL DO AMARAL**

**REDESENHO ESTRATÉGICO DE UMA FÁBRICA DE LATICÍNIOS**

Trabalho de Formatura apresentado à Escola  
Politécnica da Universidade de São Paulo para  
obtenção do Diploma de Engenheiro de  
Produção

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Barbin  
Laurindo

São Paulo

2017

## FICHA CATALOGRÁFICA

Amaral, Victor Ribeiro Gurgel do

Redesenho estratégico de uma fábrica de laticínios / V. R. G. Amaral --  
São Paulo, 2017.

128 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São  
Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Estratégia 2.Implementação da estratégia 3.Balanced Scorecard  
4.Laticínio I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de  
Engenharia de Produção II.t.

À minha família e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

Há muito pelo que ser grato ao longo da trajetória que me possibilitou chegar até aqui. Seria impraticável nomear a todos a quem gostaria de registrar minha gratidão. Sinto-me feliz, contudo, em expressar o meu agradecimento a alguns agentes que me apoiaram e me ensinaram muito seja durante os anos de Escola Politécnica, como nos anos que a eles antecederam.

Primeiramente, agradeço ao Prof. Laurindo, pelos ensinamentos e orientações dados ao longo do trabalho, bem como pela sua dedicação à profissão e aos alunos.

Agradeço aos futuros colegas de profissão, com os quais dividi não só incontáveis horas de estudo como também parceria e companheirismo, em especial Rafael Ivata Ishiyama e André Maia, por todos conselhos dados.

Agradeço a amigos especiais, como Vitor Beer, Lucas Tabuso, Artur Zucchi, Felipe Malbergier, Rodrigo Gutierrez, Lucas Almendra, Matheus Almendra, Leonardo Biglia, Rafael Rescala, Amâncio Ulm e Fellipe Amaro, com os quais cresci e dividi histórias que me marcarão por toda vida.

Agradeço a Cris e Osni, pela parceria, amizade e atenção durante todos os anos de Produção, nossas lembranças levarei sempre comigo.

Agradeço à equipe de Basquete Masculino pela dedicação e momentos compartilhados, parte fundamental dos meus anos de faculdade. A todos integrantes, sem me arriscar a cometer injustiças ao lista-los, obrigado por todo esforço demonstrado em quadra e pelas risadas de inúmeras experiências vividas juntos.

Agradeço a Natalia Müller por ter me instigado a sempre melhorar, em meio a tantas demonstrações de carinho. Obrigado pela simplicidade de todos momentos vividos ao meu lado, e por todos outros que estão por vir.

Por fim, agradeço a minha família: meus pais, Marcelo e Advane, e meus irmãos Marcelo e João Felipe, sem os quais nada disso seria possível. Obrigado pelos conselhos e apoio incondicional.

Há mais pessoas que desistem, do que  
pessoas que fracassam.

(Henry Ford)

## RESUMO

O presente trabalho se propõe ao estudo detalhado da literatura referente à estratégia empresarial e ferramentas de implementação, como forma de embasar sua análise acerca do Dairy&Co, pequeno laticínio localizado no interior da Bahia.

Com o intuito de guiar o *turnaround* financeiro da empresa, fez-se uma avaliação aprofundada sobre setor lácteo, estratégias de posicionamento de *players* concorrentes, especificidades do mercado baiano e forças atuantes que afetavam em maior grau a organização estudada. À luz dessas informações, passou-se a olhar para dentro do laticínio, de modo a compreender como está estruturado o modelo de negócio e, assim, identificar alavancas para potencializar o resultado do Dairy&Co. Nesse estudo interno, além de terem sido medidas a performance de alguns atributos e identificadas competências e fraquezas do grupo, formalizou--se a visão empresarial do laticínio, algo que até então não era comunicado pelos proprietários do Dairy&Co.

Por fim, foi escolhida a estratégia genérica mais aderente ao momento da empresa analisada e sugeriu-se um novo modelo de gestão que executasse o plano traçado para atingir esse posicionamento. Para tanto, construiu-se um mapa estratégico dentro das dimensões do *Balanced Scorecard* e elaborou-se KPI's que, quando devidamente monitorados, apoiassem tal mecanismo e refletissem os objetivos da organização. Ao término das recomendações, foi proposto um cronograma de implementação factível para o Dairy&Co e apontou-se para futuros projetos que poderão contribuir para a consolidação do *turnaround* iniciado no grupo.

**Palavras-chave:** Estratégia. *Turnaround*. Setor Lácteo. Laticínio. Modelo de Gestão. *Balanced Scorecard*. KPI.

## **ABSTRACT**

The present work proposes a detailed literature study over business strategy and implementation tools to base its analysis over Dairy&Co, a small size dairy located in the state of Bahia.

To guide the company's financial turnaround, an in-depth assessment was made about the dairy sector, positioning strategies of competition, specificities of the market in Bahia and acting forces that affect the organization in a higher degree. Guided by these information, it became paramount to evaluate the internal structure of the dairy, in order to understand the business model structure and thus identify levers of change to potentiate Dairy&Co's results. In this internal study, besides attribute performance measurements and identification of strengths and weaknesses of the company, the dairy's business vision was consolidated, which until then was something never before communicated by Dairy&Co's owners.

Lastly, the generic strategy most adherent to the company's moment was chosen and a new management model was suggested, which would execute the plan elaborated to achieve this positioning. Therefore, a strategic map was built, following the dimensions of Balanced Scorecards, as well as, KPI's, that, if properly monitored, can support and reflect the organization's goals. At the end of the recommendations, an implementation schedule for Dairy&Co was proposed. The study also pointed to future projects that can contribute to the company's turnaround consolidation.

**Keywords:** Strategy. Turnaroud. Dairy Sector. Dairy. Management Model. Balanced Scorecard. KPI.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1: Organograma do Laticínio Dairy&Co .....	19
Figura 2-1: Modelo das cinco forças de Porter.....	26
Figura 2-2: Estratégias genéricas competitivas .....	31
Figura 2-3: Modelo de grupos estratégicos.....	35
Figura 2-4: Estrutura do Canvas Business Model .....	39
Figura 2-5: Estrutura das competências essenciais aos produtos finais.....	44
Figura 2-6: Modelo de lacunas .....	48
Figura 2-7: Estrutura do Balanced Scorecard .....	49
Figura 3-1: Fotos de um supermercado varejista em Salvador.....	59
Figura 3-2: Diagrama de forças de Porter na indústria láctea.....	71
Figura 4-1: Fluxogramas de produção dos derivados lácteos do Dairy&Co .....	86
Figura 4-2: Modelo de negócios Canvas para o Laticínio Dairy&Co .....	90
Figura 5-1: Mapa estratégico do Dairy&Co .....	110
Figura 5-2: Cronograma de implementação .....	120
Figura 8-1: Mapa estratégico do Dairy&Co detalhado.....	128

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3-1: Variação do PIB anual vs. ano anterior .....	50
Gráfico 3-2: Faturamento anual da indústria de laticínios no Brasil .....	52
Gráfico 3-3: Produção anual de leite, medida a partir da aquisição dos laticínios – Brasil – 2005-2016.....	54
Gráfico 3-4: Evolução do preço médio bruto (incluindo frete e impostos) pago ao produtor nos estados da BA, MG, RS, SP, PR, GO e SC .....	55
Gráfico 3-5: Variação acumulada de preços dos subitens de "leite e derivados", no 1º trimestre de 2017 .....	55
Gráfico 3-6: Participação dos 12 maiores laticínios na captação de leite anual no Brasil .....	56
Gráfico 3-7: Renda per capita por UF .....	57
Gráfico 3-8: Total de leite adquirido por UF no ano de 2015 .....	58
Gráfico 3-9: Atributos para o processo decisório na compra de queijo muçarela .....	62
Gráfico 3-10: Atributos para o processo decisório na compra de requeijão.....	62
Gráfico 3-11: Atributos para o processo decisório na compra de sorvete .....	63
Gráfico 3-12: Preferência do consumidor por determinada marca de produto.....	64
Gráfico 3-13: Iniciativas para alterar hábitos de consumo fiéis à marca.....	64
Gráfico 3-14: Porcentagem de clientes motivados por questões médicas .....	65
Gráfico 3-15: Número de produtos lácteos lançados por segmento .....	70
Gráfico 3-16: Grupos estratégicos (preço x variedade) .....	78
Gráfico 3-17: Grupos estratégicos (força da marca x cobertura).....	79
Gráfico 4-1: Panorama econômico-financeiro do Dairy&Co.....	83
Gráfico 4-2: Modelo de lacunas aplicado no Laticínio Dairy&Co.....	102
Gráfico 4-3: Matriz de priorização por risco e retorno .....	105

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2-1: Análise SWOT .....	41
Quadro 3-1: Tendências para o consumo de lácteos no mercado brasileiro.....	66
Quadro 3-2: Estratégias genéricas na indústria láctea .....	80
Quadro 4-1: Análise SWOT .....	95
Quadro 5-1: Indicadores de performance para implantação imediata .....	112
Quadro 5-2: Indicadores de performance para implementação futura .....	115
Quadro 6-1: Controle de objetivos.....	123

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 3-1: Consumo anual de litros de leite equivalente por habitante .....	53
Tabela 3-2: Dimensão buscada com o consumo de lácteos, por gênero e faixa etária.....	65
Tabela 4-1: Resumo da DRE do Dairy&Co .....	84

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

<b>ABIA</b>	Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
<b>ABIQ</b>	Associação Brasileira das Indústrias de Queijo
<b>ADAB</b>	Agência de Defesa Agropecuária da Bahia
<b>BP</b>	Balanço Patrimonial
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>DRE</b>	Demonstração dos Resultados do Exercício
<b>FBCF</b>	Formação Bruta de Capital Fixo
<b>FCS</b>	Fatores Críticos de Sucesso
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>IG</b>	Indicação Geográfica
<b>IPCA</b>	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
<b>IPEA</b>	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>OMS</b>	Organização Mundial da Saúde
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>PNAD</b>	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
<b>PPCP</b>	Planejamento, Programação e Controle da Produção
<b>SEBRAE</b>	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
<b>SIE</b>	Serviço de Inspeção Estadual
<b>SIF</b>	Serviço de Inspeção Federal
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>UF</b>	Unidade Federativa

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>A empresa.....</b>	<b>18</b>
<b>1.2</b>	<b>Motivação e objetivos .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>21</b>
<b>1.4</b>	<b>Estrutura do trabalho .....</b>	<b>22</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Conceitos básicos e terminologia.....</b>	<b>23</b>
2.1.1	<i>Estratégia .....</i>	23
2.1.2	<i>Indústria .....</i>	24
2.1.3	<i>Oceano azul e vermelho .....</i>	24
2.1.4	<i>Áreas da contabilidade.....</i>	25
<b>2.2</b>	<b>Ferramentas de análise externa .....</b>	<b>25</b>
2.2.1	<i>Cinco forças de Porter .....</i>	25
2.2.2	<i>Estratégias genéricas .....</i>	30
2.2.2.1	<i>Modelo de Porter.....</i>	30
2.2.2.2	<i>Teoria da contingência .....</i>	33
2.2.3	<i>Grupos estratégicos.....</i>	34
2.2.4	<i>Processos evolutivos da indústria .....</i>	36
<b>2.3</b>	<b>Ferramentas de análise interna .....</b>	<b>38</b>
2.3.1	<i>Visão</i>	38

2.3.2	<i>Canvas Business Model</i> .....	39
2.3.3	<i>Análise SWOT</i> .....	40
2.3.4	<i>Resource Based View</i> .....	42
2.3.5	<i>Core Competences</i> .....	43
2.3.6	<i>Fatores críticos de sucesso</i> .....	45
2.3.7	<i>Modelo de lacunas</i> .....	46
<b>2.4</b>	<b>Implementação da estratégia</b> .....	<b>48</b>
2.4.1	<i>Balanced Scorecard</i> .....	48
<b>3</b>	<b>ESTUDO DO MERCADO</b> .....	<b>50</b>
<b>3.1</b>	<b>Cenário macroeconômico brasileiro</b> .....	<b>50</b>
<b>3.2</b>	<b>Indústria de laticínios</b> .....	<b>51</b>
3.2.1	<i>Cenário geral</i> .....	51
3.2.2	<i>Mercado de lácteos na Bahia</i> .....	56
3.2.3	<i>Incentivos à indústria</i> .....	59
3.2.4	<i>Parâmetros de decisão para o consumidor de lácteos</i> .....	61
3.2.5	<i>Tendências do mercado</i> .....	65
3.2.6	<i>Análise estrutural</i> .....	70
3.2.7	<i>Processos evolutivos da indústria</i> .....	73
3.2.8	<i>Grupos estratégicos do setor lácteo</i> .....	76
3.2.9	<i>Estratégias genéricas</i> .....	80
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA EMPRESA</b> .....	<b>83</b>

4.1	Análise financeira .....	83
4.2	Cadeia de valor e produção .....	84
4.3	Modelo de negócios.....	87
4.4	Visão.....	91
4.5	Resource based view .....	92
4.6	Competências essenciais.....	93
4.7	Análise SWOT .....	95
4.8	Estratégia de posicionamento adotada .....	97
4.9	Fatores críticos de sucesso .....	99
4.10	Diagnóstico de performance .....	101
5	PROPOSTAS DE MELHORIA .....	106
5.1	Plano estratégico .....	106
5.2	Implementação do plano estratégico .....	108
5.2.1	<i>Balanced Scorecard</i> .....	108
5.2.2	<i>Cronograma de implementação</i> .....	117
6	CONCLUSÕES.....	121
6.1	Objetivos alcançados e pendentes .....	121
6.2	Próximos passos .....	123
6.3	Aprendizados .....	124
7	REFERÊNCIAS .....	125
8	APÊNDICE A – Mapa estratégico detalhado .....	128







## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho desenvolverá um estudo acerca da estratégia de um pequeno laticínio localizado no interior da Bahia.

O Laticínio Dairy&Co (nome fictício), empresa alvo deste estudo, realiza a produção de iogurtes e queijos que, por possuírem apenas o selo do Serviço de Inspeção Estadual (SIE), não podem ser comercializados fora da Bahia, mas cujas vendas dentro do estado contribuem para um faturamento mensal de cerca de 70 mil reais.

Historicamente, no entanto, o grupo sofre com resultados financeiros abaixo da expectativa e sua gestão enfrenta dificuldades em reverter esse cenário. Apesar do mercado altamente competitivo e dinâmico oferecer dificuldades para a mudança, parte da razão para esse fato encontra-se na falta de planejamento estratégico dos gestores que, naturalmente, acabam por tomar decisões sem o respaldo necessário.

Agravando essa situação, observa-se que os proprietários do Dairy&Co, que englobam a responsabilidade de gerir a empresa e conceber seus objetivos de longo prazo, não estão 100% dedicados ao laticínio. Além de estarem geograficamente distantes da operação, eles dividem atenção com outras atividades paralelas, fator que adiciona mais um obstáculo às pretensões de mudança nos resultados do grupo.

Frente a essa conjuntura, o Dairy&Co abordou o autor que, além do vínculo familiar com os proprietários, possuía as capacidades exigidas pelo grupo para a elaboração o estudo aqui contido, devido ao aprendizado acumulado durante o curso de Engenharia de Produção e à sua breve experiência profissional como consultor.

O trabalho proposto terá o desafio de elaborar um plano estratégico que explore as alavancas do mercado de lácteos e que estruture um modelo de gestão mais eficiente, baseado no controle de indicadores. Portanto, duas frentes deverão ser endereçadas com as conclusões que o presente trabalho trouxer: a identificação de vantagens competitivas a serem exploradas para que se otimize o resultado do grupo; e a implementação de práticas que auxiliem no controle dos resultados e garantam sua aderência às metas.

## 1.1 A empresa

Fundado em 2005, o Laticínio Dairy&Co surgiu, na verdade, com o objetivo de verticalização da cadeia produtiva. Até então, os atuais proprietários do laticínio controlavam apenas uma fazenda para criação de gado leiteiro, mas encontravam dificuldade em escoar a produção de leite. Diante disso, o laticínio surgiu localizado dentro da própria Fazenda Dairy&Co, levando seu nome e como alternativa para absorver o excesso da produção interna e ampliar a margem de lucro do grupo.

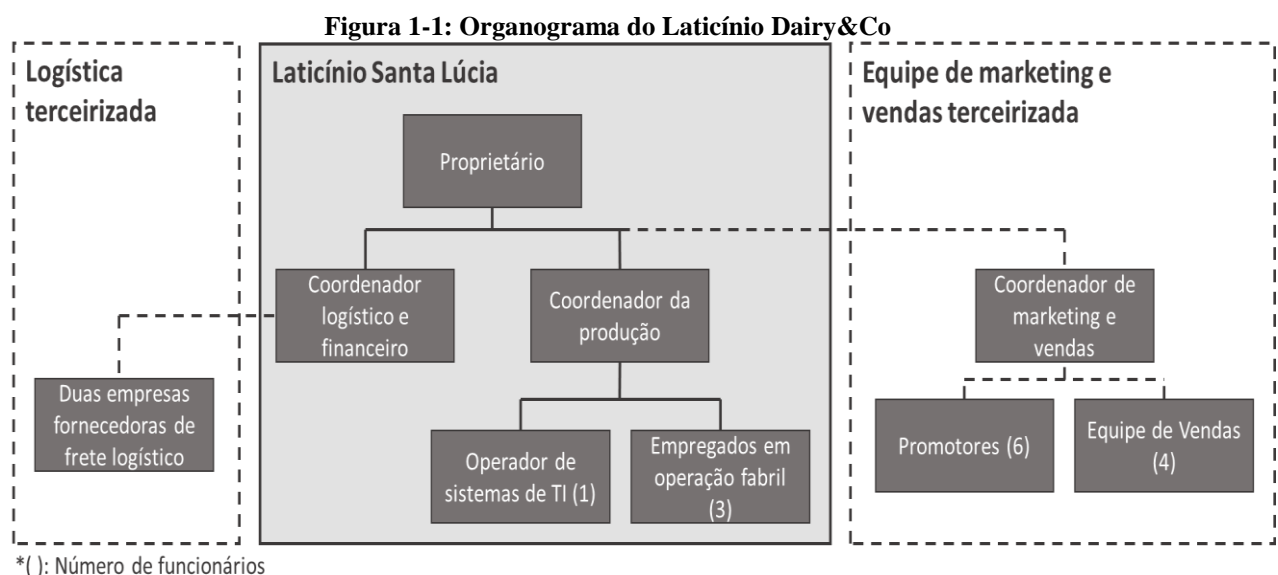
Do lado operacional, por sua vez, sempre se seguiu uma mentalidade artesanal, prezando pela qualidade dos queijos e iogurtes fabricados, e sem a proposta de obter grandes ganhos de escala. Nesse caso e durante todo decorrer do trabalho, o termo “artesanal” será usado para se referir ao cuidado com a qualidade em uma produção de pequena escala, realizada direto na fazenda. Não é o mesmo sentido comumente utilizado para caracterizar, por exemplo, a produção de queijos a partir do leite cru (não pasteurizado) e, geralmente, sem selo de inspeção sanitária, como ocorre com os queijos da Serra da Canastra.

No Dairy&Co, a aderência do resultado do produto às metas de qualidade, no entanto, fez com que a produção crescesse a ponto de superar a oferta de leite da fazenda, o que exigiu o desenvolvimento de uma rede regional de fornecedores complementares. Hoje, o laticínio capta mensalmente cerca de 55 mil litros de leite, utilizados como matéria-prima para a produção de 11 diferentes derivados, listados abaixo:

- Iogurtes:
  - Iogurte sabor natural;
  - Iogurte sabor morango;
  - Iogurte sabor ameixa;
  - Iogurte sabor coco.
- Bebidas Lácteas:
  - Bebida Láctea sabor morango;
  - Bebida Láctea sabor maracujá;
  - Bebida Láctea sabor ameixa;
  - Bebida Láctea sabor açaí com banana.
- Queijos:
  - Coalho;

- Minas frescal;
- Ricota.

Além do portfólio de produtos enxuto, a estrutura organizacional da empresa reafirma o retrato das suas dimensões. São apenas 6 empregados diretos do Laticínio Dairy&Co, que se somam a uma equipe de marketing e vendas terceirizada que conta com 11 funcionários dedicados. Nesse cenário, o grupo se desenha com três grandes áreas, geograficamente afastadas: Logística e Finanças, Marketing e Vendas, e Produção Fabril, ressaltando que apenas última encontra-se estabelecida em um município do interior baiano, ao passo que as duas primeiras estão localizadas na cidade de Salvador. O organograma mostrado na Figura 1-1 ilustra bem essa configuração, assim como descreve brevemente as funções e número de funcionários de cada área.



**Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados fornecidos pela empresa**

## 1.2 Motivação e objetivos

Um bom planejamento estratégico deve ser capaz de reconhecer o ambiente competitivo em que se está inserido; identificar ameaças e oportunidades que podem ser exploradas, frente às próprias competências; e elaborar um plano de execução e controle para o que for proposto. Por isso, a estratégia se configura como pilar fundamental para a saúde de qualquer empresa a longo prazo, e sua importância se acentua quanto mais acirrado e dinâmico o ambiente competitivo se mostrar.

No presente cenário, o Laticínio Dairy&Co enfrenta as dificuldades esperadas para uma empresa sem uma estratégia empresarial estruturada, em um mercado altamente competitivo: o laticínio apresenta resultados financeiros consistentemente negativos e a gestão enfrenta dificuldade alterar esse cenário devido, em parte, à falta de um processo de controle bem definido. Um estudo aprofundado acerca do mercado de lácteos, nessa conjuntura, poderia atacar ambos problemas, à medida que identificasse nichos mais atrativos e oportunidades que pudessem alavancar eventuais vantagens competitivas; e que também apontasse indicadores-chave que, quando devidamente monitorados, garantissem uma gestão mais eficiente.

Diante disso, os proprietários do Dairy&Co iniciaram um processo de reestruturação, investindo cerca de 402 mil reais, destinados à compra de maquinário, sua manutenção e ao aumento de capital de giro da empresa. Somando-se a essa iniciativa, o laticínio propôs o presente estudo para avaliar seu atual posicionamento no ambiente competitivo e redesenhar sua estratégia. Como resultado desse trabalho, dever-se-á obter um plano estratégico que atenda aos seguintes objetivos:

- Analisar o mercado lácteo em detalhes, identificando oportunidades e ameaças dentro dele, com o intuito de se posicionar proativamente diante dessas tendências;
- Estudar criticamente o atual posicionamento do portfólio de produtos e justificar possíveis propostas de mudança;
- Identificar atuais vantagens competitivas do Dairy&Co e como alavancá-las;
- Estabelecer um processo de gestão mais eficiente, alinhado à visão estratégica e baseado no controle de desempenho de indicadores-chave;
- Direcionar a alocação de recursos para a reestruturação de áreas críticas para o sucesso do laticínio.

A futura formação do autor em Engenharia de Produção e sua experiência de trabalho na área de consultoria estratégica contribuíram para qualidade do estudo, dado o potencial em se analisar todas as áreas do negócio e entender os problemas correspondentes a cada uma delas. Pela oportunidade em se construir essa visão holística e monitorar o ambiente externo, até então competências frágeis no Dairy&Co, a empresa acordou com a realização desse projeto e revisão da própria estratégia, como forma de guiar o momento de *turnaround* da organização através da implantação das sugestões finais deste trabalho. O autor, por sua vez, movido também pela

relação familiar com os proprietários, viu neste estudo uma oportunidade de aplicar conceitos absorvidos durante a graduação, consolidando assim seu processo de aprendizagem.

Finalmente, é importante ressaltar que o projeto apresentado neste documento se dispõe a analisar a esfera estratégica do negócio desenvolvido pelo Laticínio Dairy&Co. Eventualmente, poderão ser identificadas oportunidades de melhoria em outros setores específicos da empresa, porém essas não serão necessariamente analisadas em detalhes. Acredita-se que o estudo aqui contido será um importante ponto de partida para a reestruturação do laticínio e irá colaborar fundamentalmente para a tomada de decisões durante todo processo de remodelagem.

### **1.3 Metodologia**

Inicialmente, percepção da demanda do Laticínio Dairy&Co por um projeto de cunho estratégico não exigiu do autor nenhuma pesquisa demasiadamente aprofundada. A relação e contato frequente com os proprietários, somadas aos resultados insatisfatórios e à dificuldade de gestão, foram motivos suficientes para que o autor identificasse a necessidade de realização do presente estudo.

Conhecendo essa demanda, o autor buscou fazer o levantamento de conceitos que seriam relevantes para o desenvolvimento do projeto. Condensado na revisão da literatura, o conteúdo escolhido deverá auxiliar as conclusões finais e suportar as análises feitas sobre o mercado lácteo e sobre a empresa objeto desse trabalho.

Em seguida, foi realizada uma pesquisa extensa e detalhada sobre o mercado lácteo, com o auxílio, por exemplo, de plataformas dedicadas a reportar indicadores-chave do setor, a exemplo do MilkPoint Mercado®. Com isso, objetivava-se compreender as pressões e variáveis mais determinantes para a indústria de laticínios, bem como identificar novos nichos e tendências possíveis de serem exploradas.

Durante o segundo semestre de 2017, o autor participou semanalmente de reuniões internas envolvendo as 3 grandes áreas do Laticínio Dairy&Co (como mostra a Figura 1-1) e, em setembro, esteve na Bahia por 10 dias acompanhando todo funcionamento do laticínio. Após realizar todo o estudo prévio já descrito, as interações com a área de vendas, logística e operação fabril possibilitaram uma compreensão mais profunda da empresa, das suas vantagens competitivas e dos problemas que enfrenta. Ademais, a pesquisa *in loco* contribuiu para avaliar o impacto do ponto-de-venda na performance do portfólio de produtos e sua importância na

avaliação do posicionamento estratégico das marcas. Assim, pôde-se validar as premissas do autor e analisar a aderência das competências e do potencial do Dairy&Co às oportunidades apresentadas pelo mercado.

Por fim, realizou-se as análises propostas por este trabalho, unindo os dados levantados nas pesquisas e revisão literária. Tais estudos culminaram com a elaboração de propostas adequadas à realidade da empresa, validadas posteriormente por seus proprietários.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O estudo aqui exposto está estruturado em 8 capítulos, sendo o primeiro deles a presente seção introdutória.

Em seguida, o capítulo 2 trará a revisão da literatura que disponibilizará as ferramentas conceituais necessárias para embasar as análises feitas nesse trabalho. Os temas tratados nesse bloco são essencialmente referentes a estratégia empresarial e estão alinhados, portanto, à proposta desenvolvida pelo autor.

O estudo acerca do mercado lácteo, suas tendências futuras, oportunidades e ameaças concentra-se no capítulo 3. Nele, busca-se compreender detalhadamente o ambiente externo à empresa e trazer as variáveis do mercado para o processo de tomada de decisão, visando, posteriormente, desenvolver um plano estratégico fiel à realidade do setor.

O capítulo 4 sucede os demais citados, expondo parte fundamental deste estudo. Nele, são realizadas as análises necessárias para delinear a atual situação do Dairy&Co e seu posicionamento estratégico. Com base nisso, o capítulo 5 apresentará propostas de melhoria para a estratégia empresarial do laticínio, buscando alavancar suas competências e mitigar os problemas levantados. Para tanto, o autor irá apoiar-se no estudo de mercado realizado na terceira seção do presente trabalho, utilizando as oportunidades encontradas como *drivers* do processo de reestruturação.

Finalmente, o capítulo 6 trará as conclusões extraídas ao final de todo projeto e algumas considerações finais; o capítulo 7 lista as referências bibliográficas; e o capítulo 8 representa a seção de apêndices do trabalho.



## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Conceitos básicos e terminologia

#### 2.1.1 Estratégia

Segundo Henderson (1989, p. 5) a estratégia se define por uma “busca deliberada por um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa”, que parte do autoconhecimento e da compreensão do ambiente em que se está. Esse conceito, como é conhecido atualmente, na verdade, surgiu do militarismo, tendo sua origem no termo grego *stratego*, que literalmente significa general. Naquele momento, buscava-se usar princípios científicos para justificar vitórias consistentes de exércitos pequenos sobre outros maiores, de modo a iniciar a construção dos princípios da estratégia (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Ainda segundo Carvalho e Laurindo (2012, p.12):

No âmbito dos negócios, o conceito de estratégia, assim como na área militar de onde se originou, também comporta várias abordagens e permanece em constante evolução. Há diferentes maneiras de entender o pensamento estratégico. Sendo assim, as definições de estratégia igualmente serão diferentes.

A estratégia surgiu para o ambiente de negócios nos anos 50, e Carvalho e Laurindo (2012 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) dividem as teorias modernas de estratégia empresarial em dois grupos: as prescritivas e as descritivas. Três teóricos, dois representantes da linha descritiva e um representante do braço prescritivo, serão particularmente importantes para este trabalho, dado o embasamento teórico fornecido por suas obras.

Porter, classificado na linha prescritiva, distingue eficiência operacional e estratégia, argumentado que o primeiro significaria realizar tarefas semelhantes aos competidores, porém de forma aprimorada, ao passo que o segundo envolveria a execução de tarefas diferentes, mais revolucionárias. Para Porter, estratégia seria a criação de uma posição ímpar e valiosa, via *trade-offs*, escolhendo atividades que se diferem dos concorrentes (PORTER, 1996).

Já Prahalad e Hamel (1989), adeptos da linha descritiva, seguem a escola que enfatiza o aprendizado e a criação célere de novas vantagens competitivas, antes que seus concorrentes copiem suas atuais. A estratégia é vista como um processo onde formulação e implementação caminham juntos e, mais que identificar nichos para atuar, ela deve criar novos ambientes competitivos para que as empresas se destaquem.

Por fim, Carvalho e Laurindo (2012), ressaltam o crescimento de correntes de pensamento estratégico que focam na sua implementação, no lugar da formulação. Elas serão particularmente importantes para as recomendações finais deste trabalho, dentre as quais se destaca a linha liderada por Kaplan e Norton, que processos de gestão e desenvolvimento de indicadores através do *Balanced Scorecard* (BSC).

### 2.1.2 Indústria

Segundo Porter (1979), uma indústria se limita pelo escopo de produtos e geográfico, definindo-se por um grupo de competidores que oferecem produtos substitutos próximos o suficiente, de modo que o comportamento de uma organização afete, direta ou indiretamente, os demais *players*. Posteriormente, em um refinamento desse conceito, o autor afirma que uma indústria, na verdade, consistiria em um grupo de empresas oferecendo produtos ou serviços próximos o suficiente, tal que satisfaçam as mesmas necessidades do consumidor (PORTER, 1998).

### 2.1.3 Oceano azul e vermelho

Os conceitos de “oceano vermelho” e “oceano azul” foram inicialmente criados por Kim e Mauborgne (2004), tendo sido utilizados para descrever diferentes cenários na indústria. Abaixo, os significados de ambos os termos encontram-se detalhados:

- **Oceano vermelho:** Representam as indústrias já existentes, ou seja, o mercado conhecido atualmente. Nelas, os limites do setor e as regras para competição estão definidas e são aceitas por todos. Além disso, em cenários como esse, as empresas buscam alcançar desempenhos superiores aos rivais, como forma de captar uma maior parcela da demanda existente. Por isso, em oceanos vermelhos, os produtos tendem a se tornarem *commodities* e os lucros, bem como a perspectiva de crescimento, se reduzem com o ingresso de novos *players* (KIM; MAUBORGNE, 2004);
- **Oceano azul:** Em contraponto ao oceano vermelho, aqui estão retratadas indústrias ainda não existentes e mercados não conhecidos. Nelas, a demanda é criada por organizações inovadoras que, sem sofrer com a concorrência de outras empresas por espaço, conseguem captar maiores lucros e apresentar crescimento mais acelerado. Por fim, os oceanos azuis apresentam dois mecanismos de

criação: nascimento de setores completamente novos; ou processo mais frequente de alteração dos limites de indústrias até então situadas em oceanos vermelhos (KIM; MAUBORGNE, 2004).

#### 2.1.4 Áreas da contabilidade

Segundo Martins (2010), o campo do conhecimento da contabilidade se divide em três grupos principais:

- **Contabilidade financeira:** A contabilidade financeira se caracteriza por ser mais geral e necessária para todos *stakeholders*. É obrigatória para fins fiscais e engloba os principais demonstrativos financeiros, como balanço patrimonial (BP) e demonstração do resultado do exercício (DRE);
- **Contabilidade gerencial:** É voltada para fins internos, visando auxiliar os gerentes durante a tomada de decisões dentro da empresa, já que a contabilidade financeira não lhes fornece todos os dados necessários;
- **Contabilidade de custos:** Engloba metodologias de cálculo e rateio dos custos de bens fabricados ou serviços prestados, com o objetivo de munir a contabilidade gerencial de informações importantes sobre a organização.

## 2.2 Ferramentas de análise externa

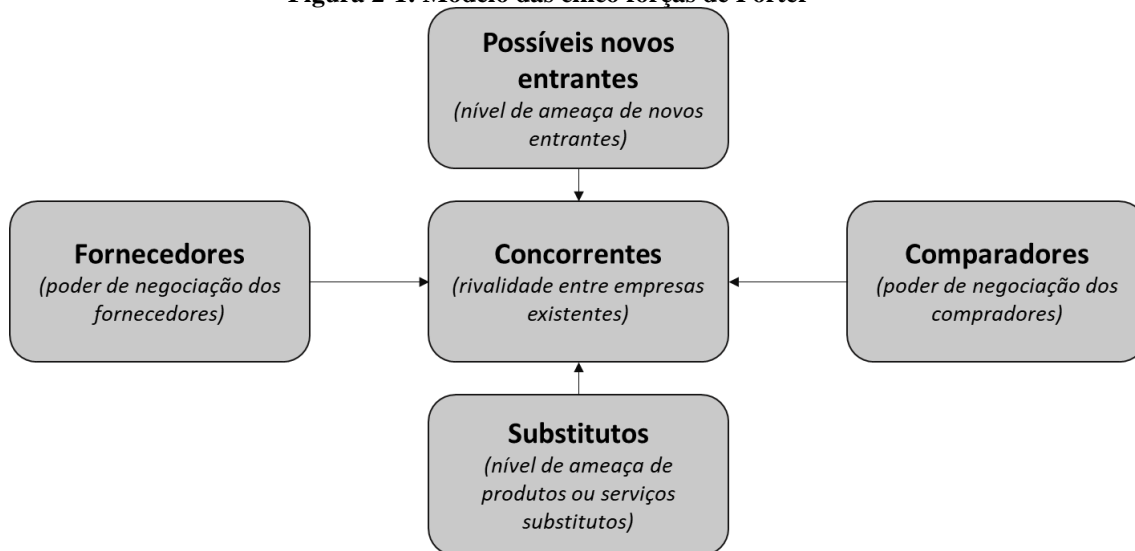
### 2.2.1 Cinco forças de Porter

Introduzindo o conceito de rivalidade ampliada, Porter (1998) sugere que não apenas os *players* dentro de uma indústria afetam sua lucratividade, mas também o ambiente externo e elementos ao longo da cadeia de valor determinam quais os elementos responsáveis por captar a maior rentabilidade do setor, a longo prazo. O autor defende a existência de cinco forças competitivas que agem igualmente sobre todas empresas de um mesmo setor, e argumenta que cabe a essas organizações se defender e manipular as pressões desse ambiente.

Essa análise do cenário externo à organização é fundamental para elaboração da estratégia no mundo dos negócios, no entanto, as cinco forças de Porter (1998), sozinhas, não captam o dinamismo e potencial de alteração dessas forças. Para isso, futuramente, será necessário compreender também como o autor sugere o mapeamento dessas mudanças para que as empresas se posicionem proativamente diante delas.

Por ora, a Figura 2-1 apresenta uma esquematização do modelo das cinco forças, proposto por Porter (1998):

**Figura 2-1: Modelo das cinco forças de Porter**



**Fonte: Adaptado de Porter (1998)**

Para a garantir sua aplicabilidade e melhor compreensão desse mecanismo, na lista abaixo, descreve-se cada uma das cinco forças, citando suas principais características, de modo a guiar o uso futuro da ferramenta:

- **Possíveis novos entrantes:** A ameaça de novos entrantes torna menos lucrativa aquelas indústrias onde essa força é muito atuante. Novos *players* podem surgir com a criação de uma nova empresa ou diversificação de uma organização presente em outro mercado. O efeito prático desse ingresso é um acirramento da concorrência no setor, com redução das margens de lucro, devido à disputa por recursos e possível queda nos preços (dado o crescimento na oferta). O potencial dessa ameaça é maior, quanto menores forem as barreiras de entrada e a retaliação esperada na indústria. Esses dois fatores e seus respectivos subitens estão descritos abaixo:
  - **Barreiras de entrada:** As barreiras de entrada provêm de seis fontes principais:
    - Economia de escala: Refere-se a uma vantagem em custo, particularmente à redução dos custos por unidade quando se produz

em maior quantidade, o que possibilita a prática de preços mais baixos. Quanto maiores forem as economias de escala em uma indústria, maior será o volume de produção exigido de um novo entrante para que ele possa ser lucrativo e, portanto, maior será a barreira posta;

- Diferenciação do produto: A diferenciação transcende as características do produto em si e engloba a percepção de valor da marca e a fidelidade de clientes a atuais empresas do mercado. A existência de organizações com essa vantagem deverá representar maiores custos iniciais e riscos para possíveis entrantes, à medida que serão exigidos investimentos para trabalhar o impacto da nova marca frente aos clientes, na tentativa de modificar os comportamentos de compra vigentes;
- Exigência de capital: O investimento alto necessário para início das operações cria grandes barreiras, que representam riscos ainda maiores quando esse dinheiro não pode ser recuperado (a exemplo dos gastos com *marketing* ou pesquisa e desenvolvimento);
- Custos de mudança: Uma barreira é criada quando, para os compradores, os custos incorridos na alteração de seus fornecedores forem altos;
- Acesso a canais de distribuição: Quando novos entrantes precisam assegurar a distribuição de seus produtos nos canais operantes, possivelmente lhes são exigidas contrapartidas (como promoções e gastos com propagandas), que reduzem suas margens de lucro. Quanto mais escassos forem os canais de distribuição, mais eles estarão relacionados a atuais *players* e maiores serão as barreiras de entrada;
- Desvantagens de custos independentemente da escala: Companhias estabelecidas podem possuir vantagens de custos que independam de seu volume de produção. Algumas dessas vantagens são: propriedades tecnológicas (patentes, por exemplo), acesso favorável à matéria-prima, localização geográfica, subsídios governamentais e aprendizado ou experiência acumulada;

- Políticas governamentais: Governos podem limitar a entrada de empresas na indústria, por meio de licenciamentos ou controlando o acesso à matéria-prima. Essa barreira se aplica essencialmente para setores regulamentados.
- **Retaliação esperada:** A retaliação refere-se ao grau de resposta esperada dos competidores existentes em uma indústria, na luta por manter sua participação no mercado. Essa variável pode ser mensurada pelo histórico de retaliação no setor e se mostra de forma mais incisiva em indústrias com baixo crescimento, com investimentos de baixa liquidez ou onde os *players* consolidados detêm recursos suficientes para executar tal resposta.
- **Concorrentes na indústria:** Essa força se define pela luta por posição de mercado entre os *players* operantes em uma indústria, que pode tomar forma na concorrência de preços ou nos esforços dispendidos em campanhas de *marketing*. Em grande parte dos cenários, o efeito disso para a indústria é a redução geral da rentabilidade, à medida que se sucedem respostas mútuas às iniciativas de determinada empresa. Algumas condições da indústria favorecem a presença dessa força:
  - **Competidores numerosos ou equiparáveis:** O cenário de indústrias fragmentadas ou com empresas de dimensões semelhantes aumenta a probabilidade de organizações agirem proativamente para se posicionar a frente dos competidores, movidos por uma percepção falha da própria força, relativa à dos concorrentes;
  - **Crescimento lento da indústria:** A concorrência em setores com baixo crescimento se acirra quando empresas buscam aumentar seu *market share*, e a única alternativa reside na expansão em detrimento de outros *players*. Essa concorrência pelo mercado existente, geralmente, consome altos recursos;
  - **Altos custos fixos ou de estocagem:** Altos custos fixos criam a necessidade de máxima utilização das capacidades produtivas e tendem a incorrer em corte de preços, e até mesmo gerar margens negativas, quando existe excesso na capacidade da indústria, como um todo;
  - **Falta de diferenciação ou custos de mudança:** Assim como ocorre com custos de mudanças baixos, produtos comoditizados geram maior

concorrência em preços e nível de serviço, já que esses se tornam os únicos *drivers* de compra do consumidor;

- **Capacidade aumentada em grandes incrementos:** Quando as economias de escala exigem o crescimento da capacidade em grandes incrementos, pode-se criar um desbalanceamento no fornecimento de recursos, além de também se gerar o cenário descrito quando existem altos custos fixo na indústria;
- **Diversidade de competidores:** As diferentes características entre competidores tendem a criar objetivos diferentes e, por vezes, contraditórios entre as organizações;
- **Altas ambições estratégicas:** Assim como no item anterior, alguns *players* podem ter pretensões que vão além daquelas compartilhadas pelo resto da indústria. Isso faz com que a busca pelo sucesso seja mais intensa e a competição mais acirrada;
- **Altas barreiras de saída:** São representadas por fatores (restrições governamentais ou importância estratégica, por exemplo) que fazem com que empresas continuem competindo na indústria, mesmo em circunstâncias onde suas margens de lucro sejam negativas para todo setor. Se torna mais atrativo vender abaixo dos custos de produção, que arcar com os custos de saída (como ativos de baixa liquidez e outros custos fixos).
- **Produtos ou serviços substitutos:** Substitutos são responsáveis por limitar a rentabilidade de um setor ao estabelecer um teto de preços, acima do qual os produtos dessa indústria serão preteridos por outros que exerçam as mesmas funções (PORTER, 1998). Deve-se dar atenção particular para substitutos com apelo de preços frente à indústria tradicional e que operem com altas margens.
- **Poder de negociação dos compradores:** O poder de barganha dos compradores reduz a rentabilidade da indústria, ao intensificar a concorrência entre *players* e forçar preços a baixarem. Algumas circunstâncias ocasionam o surgimento dessa força tanto em cenários *business-to-business* quanto em *business-to-consumer*:
  - Altos volumes comprados por um único cliente, em relação ao tamanho dos *players*;
  - O produto oferecido representa uma parte significativas dos custos dos compradores;

- Produtos são comeditizados;
- Custos de mudança são baixos;
- Potencial elevado de integração vertical, por parte dos compradores, ameaçando englobar o início da cadeia;
- Clientes com margens baixas;
- Produtos comprados possuem baixa relevância para qualidade dos produtos oferecidos no elo seguinte da cadeia de valor;
- Compradores possuem total acesso à informação.
- **Poder de negociação dos fornecedores:** A ameaça de fornecedores é semelhante ao item anterior, porém na ponta inicial da cadeia de valor. Fornecedores com alto poder de barganha podem forçar o aumento de preços nos insumos ou reduzir a qualidade do serviço prestado, espremendo assim a rentabilidade da indústria. Essa força se faz mais atuante quando os fornecedores possuíram as seguintes características:
  - Poucas empresas dominam o fornecimento para uma indústria menos concentrada;
  - Não existem substitutos para esses insumos;
  - A indústria analisada não representa um consumidor importante, ou a matéria-prima vendida é muito importante para os *players* da indústria;
  - Os insumos são diferenciados ou possuem altos custos de mudança inerentes;
  - Fornecedores apresentam ameaça real de integração vertical com o próximo elo da cadeia.

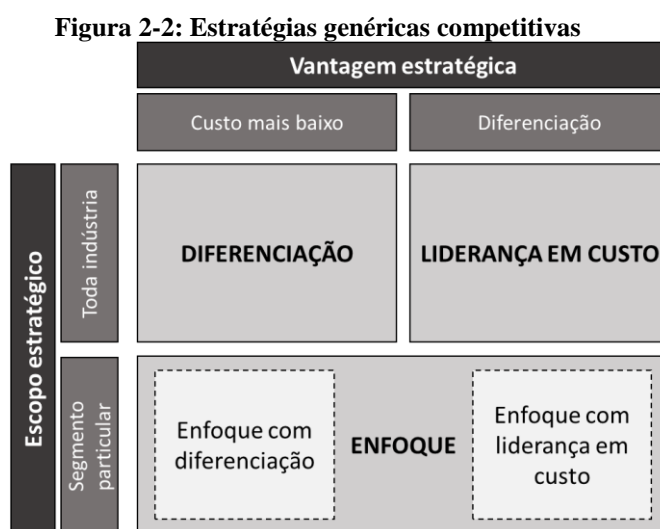
## 2.2.2 Estratégias genéricas

### 2.2.2.1. Modelo de Porter

Porter (1998) cita as estratégias competitivas como formas das empresas se posicionarem efetivamente, seja de maneira ofensiva ou defensiva, frente às cinco forças atuantes na indústria. Apesar de cada empresa apresentar sua estratégia específica para potencializar suas particularidades, de forma geral, o autor define três estratégias genéricas possíveis para performar acima dos competidores e gerar retornos acima da indústria, no longo prazo: diferenciação, liderança em custo e enfoque.



Mesmo reconhecendo a possibilidade de uma empresa adotar mais de uma estratégia genérica, Porter (1998) se mostra cético quanto à viabilidade desse cenário e defende que tais ocorrências são extremamente raras. O autor justifica esse argumento pelo fato de que, a implementação dessas estratégias requer o dispêndio de recursos, comprometimento e coordenação dentro da empresa, o que faria com que *players* com mais de um desses objetivos fosse ineficiente na sua execução. Quase na mesma linha, Porter (1998) ainda abomina estratégias malsucedidas, que falhem na determinação de uma estratégia a se seguir e acabem por posicionar a empresa em algum meio-termo das três estratégias. Companhias nesse cenário, possuem uma estratégia pobre e, provavelmente, baixa rentabilidade (PORTER, 1998). A Figura 2-2 ilustra o modelo criado pelo autor:



Fonte: Adaptado de Porter (1998)

Frente a esse modelo, descreve-se, abaixo, cada uma das estratégias genéricas mencionadas:

- **Liderança em custos:** Uma posição de liderança em custos possibilita os *players* a captarem retornos acima do mercado e manterem suas margens de lucro, mesmo com a presença de forças competitivas mais intensas e em cenários onde todo resto da indústria tenha rentabilidade zero ou negativa. Ademais, organizações seguindo tal estratégia possuem maior poder de barganha sobre fornecedores e compradores, dada a sua maior flexibilidade em ajustar preços finais e absorver aumento nos custos de insumo, quando comparados à concorrência. Assim, os fatores que conduzem a uma posição de baixo custo geralmente acarretam em maiores barreiras de entradas, estando frequentemente relacionados a um alto *market share*, elevada

experiência acumulada, acesso favorável a matéria-prima, grandes volumes de produção e investimentos iniciais em infraestrutura, de modo a captar economias de escala e manter a saúde do negócio no longo prazo (PORTER, 1998). Por fim, ressalta-se alguns riscos dessa estratégia:

- Mudanças nas bases tecnológicas que anulam os investimentos iniciais;
  - Baixo custos de aprendizagem;
  - Dificuldade em se captar as mudanças do mercado, dada a atenção voltada especialmente para redução de custos;
  - Inflação nos custos, de modo a reduzir o *gap* criado frente aos concorrentes.
- **Diferenciação:** Refere-se à criação de uma proposta de valor percebida como única no mercado, de modo proteger a empresa da atuação das cinco forças. Tal posicionamento pode ser atingido por características do produto em si, apelo da marca ou relacionamentos estratégicos, todos direcionados a aumentar a margem de lucro da organização, ganhar *market share* e fidelizar consumidores, tornando-os menos sensíveis ao preço e menos propensos a adquirir produtos substitutos ou de concorrentes. Além disso, estratégia de diferenciação, geralmente, apresenta alguns riscos e, apesar de poder ser conciliada com uma estrutura de baixos custos, sua adoção, por vezes, representa gastos maiores na produção dos bens ou desenvolvimento do serviço (PORTER, 1998). Abaixo listam-se os riscos citados:
    - O *gap* de custos e preços finais praticados pode vir a ser grande o suficiente para vencer as barreiras de fidelização, fazendo o com que o consumidor opte pela opção de baixo custo;
    - Fatores de diferenciação deixam de atrair os consumidores;
    - Com o amadurecimento da indústria, concorrentes tendem a copiar produtos diferenciados.
  - **Enfoque:** Empresas adeptas dessa estratégia destinam-se a servir de forma especializada um determinado segmento de clientes no mercado, seja essa divisão feita por classificação dos compradores, região geográfica ou linha de produto. Como resultado da eficiência e eficácia gerada pelo enfoque, tais organizações terminam por alcançar diferenciação e/ou liderança em custos, ao menos quando se considera a indústria na sua forma fragmentada, servindo melhor seus consumidores, se comparados a *players* que atendem todo mercado. Por fim, a estratégia de enfoque pode servir ao propósito de se escolher consumidores menos

vulneráveis a produtos substitutos, ou nichos onde a competição é mais fraca (PORTER, 1998). De qualquer forma, essa estratégia genérica também apresenta alguns riscos:

- Os custos em servir um determinado segmento podem aumentar a ponto de eliminar as vantagens geradas pela especialização;
- A diferenças exigidas pelos segmentos de clientes possivelmente se aproximam daquelas requeridas pela indústria como um todo;
- Concorrentes podem identificar subnichos e intensificar a especialização, superando o enfoque então dado.

#### *2.2.2.2. Teoria da contingência*

Contrapondo o ceticismo de Porter (1998) quanto à possibilidade de uma empresa adotar mais de uma estratégia genérica na indústria, Murray (1988) argumenta que a ocorrência desse fenômeno é mais frequente que o previsto pelo autor americano. Para Murray (1988), as estratégias genéricas estariam condicionadas a alguns fatores do ambiente, e sua adoção só se torna viável quando essas condições fossem satisfeitas. As conjunturas necessárias para o sucesso de cada uma das três estratégias genéricas estão descritas abaixo:

- **Enfoque:**
  - As necessidades dos clientes dentro da indústria são heterogêneas; e
  - Sinergias entre as cadeias de valor de cada segmento do mercado são nulas ou negativas.
- **Liderança em custos:**
  - Existem custos de transação ou diferenças nos custos de insumos que podem ser superados pela integração vertical ou acesso preferencial a recursos; e/ou
  - O estágio de desenvolvimento das tecnologias aplicadas no processo e na cadeia de valor indicam que grandes inovações ainda podem ser feitas; e/ou
  - As tecnologias aplicadas no processo produtivo, e na cadeia de valor como um todo, são tão complexas a que se torna possível reduzir custos através do aprendizado; e/ou
  - A escala ótima da cadeia de valor excede em 50% o tamanho do mercado.
- **Diferenciação:**

- Consumidores valorizam outros atributos, que não preço, no momento da compra; e/ou
- O estágio de desenvolvimento das tecnologias do produto indica que inovações significantes ainda podem ser lançadas; e/ou
- As tecnologias aplicadas na cadeia de valor são complexas o suficiente para permitir a manutenção das diferenças no serviço ao cliente ou na qualidade dos produtos.

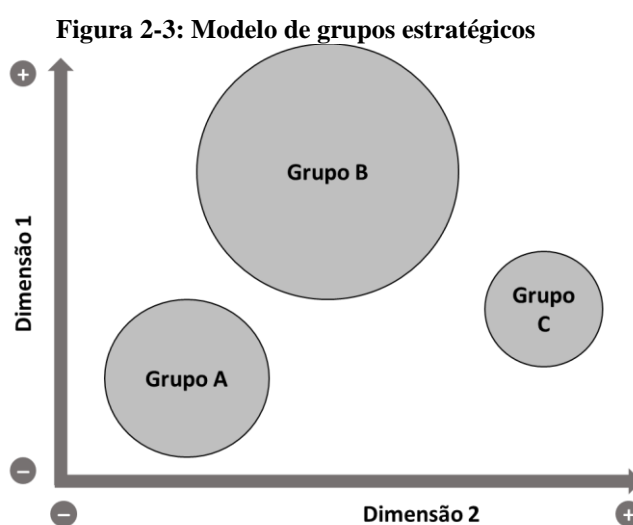
### 2.2.3 Grupos estratégicos

Segundo Porter (1998), a estrutura da indústria e suas cinco forças afetam de forma diferentes os *players* do setor, pois esses também adotam estratégias particulares. No entanto, para o autor, a análise de algumas dimensões predefinidas é capaz de mapear a maioria das estratégias em um determinado setor e, assim, captar as diferenças entre os concorrentes:

- **Especialização:** Grau de esforço focado em um determinado segmento do mercado ou linha de produto;
- **Identificação da marca:** Intensidade em que se busca diferenciar a marca, ao invés de competir meramente em preços. Envolve ainda o *tradeoff* de se desenvolver a marca diretamente com o consumidor final ou contar com os canais de venda para isso;
- **Seleção de canais:** A escolha dos canais de distribuição;
- **Qualidade do produto:** Grau de qualidade não apenas do produto em si, como também o de matérias-primas utilizadas, por exemplo;
- **Liderança tecnológica:** Não está necessariamente relacionada com a qualidade do produto, mas define se uma empresa é mera imitadora das tendências do mercado, ou adota uma posição de inovar em tecnologia;
- **Integração vertical:** Refere-se ao grau de controle da organização sobre os elos anteriores e posteriores da cadeia de valor;
- **Posição de custos:** Nível de busca por um posicionamento de baixos custos;
- **Serviços:** Grau de prestação de serviços auxiliares;
- **Política de preços:** Posição relativa de preços ao mercado que, em teoria, deve estar relacionada à posição de custos para um cenário financeiro saudável;
- **Alavancagem:** Quantidade de alavancagem financeira;

- **Relacionamentos:** Pode tratar da relação com governos (principalmente em indústrias internacionais), ou do contato com a empresa matriz (no caso de conglomerados).

Uma vez mapeada a estratégia dos *players* em uma indústria, Porter (1998) defende a criação dos grupos estratégicos: um grupo de empresas com estratégias iguais ou similares, segundo as dimensões previamente apresentadas (PORTER, 1998). Para tanto, deve-se elaborar o diagrama tradicional para classificação dos grupos estratégicos, mostrado na Figura 2-3, abaixo.



**Fonte: Adaptado de Porter (1998)**

A construção desse mapa é particularmente importante para se compreender as estruturas de uma indústria, pois as estratégias adotadas definem, de maneira particular para cada grupo estratégico, as barreiras de mobilidade para novos competidores e os obstáculos para migração entre os grupos. Além disso, estabelece-se uma visão mais detalhada das estratégias na indústria, de modo a tornar possível a identificação de possíveis novos posicionamentos ou de movimentos e alterações nas estratégias dos concorrentes (PORTER, 1998).

A elaboração do diagrama de grupos estratégicos, no entanto, é particularmente complexa, pois envolve certa subjetividade para a escolha das dimensões utilizadas nos eixos. Por isso, deve-se procurar mapear as indústrias através de mais de um modelo, de forma que seja possível retratar a realidade da indústria, explicando as barreiras de mobilidade sem que as variáveis possuam qualquer correlação entre si. Por fim, o tamanho das bolhas representativas dos

*clusters* adiciona uma terceira dimensão à análise, devendo representar o tamanho do *market share* correspondente a cada grupo.

#### 2.2.4 Processos evolutivos da indústria

Apesar da grande importância das análises estruturais da indústria, citadas até agora, elas não são capazes de prever mudanças ou evoluções nas forças que afetam o ambiente competitivo e, por isso, não captam o aspecto dinâmico de cada setor. Sugerindo tal estudo, de forma que as empresas possam se antecipar aos concorrentes e evitar custos futuros, Porter (1998) descreve alguns movimentos da indústria que, mesmo com as particularidades de cada setor, são capazes de mapear esse dinamismo:

- **Mudanças no crescimento a longo prazo:** Variável fundamental para definir os moldes da concorrência no setor, já que influencia no balanceamento de oferta e demanda e nos meios possíveis para as empresas manterem ou aumentarem *market share* (PORTER, 1998). São seis as razões fundamentais para determinar esse movimento, cinco externas e uma interna, respectivamente: crescimento demográfico, tendências de consumo, mudanças no mercado de produtos substitutos, mudanças de posicionamento em produtos complementares, penetração em novos clientes e mudanças no produto;
- **Mudanças no segmento de clientes:** Movimento que altera os requisitos do produto, à medida que os clientes servidos também são outros;
- **Aprendizado dos compradores:** A compra recorrente torna possível que compradores acumulem conhecimento sobre o produto e marcas concorrentes, aumentando suas exigências e padronizando, assim, as características daquilo que é oferecido no mercado;
- **Redução de incertezas:** Variável que aumenta a possibilidade de novos entrantes no mercado, com a diminuição das incertezas no mercado;
- **Difusão de conhecimento:** Tecnologias no processo ou produto, exclusivas de determinada empresa, tendem a se tornar menos particulares com o espalhamento do conhecimento e estabilização das tecnologias utilizadas, reduzindo, assim, as antigas barreiras de mobilidade e seus custos inerentes;
- **Acúmulo de experiência:** A experiência da própria empresa na manufatura, *marketing* e distribuição tendem a reduzir seus custos de produção. Organizações

que não conseguem ter essa curva de aprendizado acentuada devem, ao menos, ser capazes de copiar rapidamente os concorrentes, o que, em certa medida, está relacionado com o movimento de difusão do conhecimento;

- **Mudanças de escala:** O aumento de escala, regularmente, gera economias em custos, potencializa as oportunidades de integração vertical na cadeia de valor e aumenta a necessidade de investimento inicial para novos entrantes, todas consequências que refletem barreiras de entrada e mobilidade maiores, beneficiando apenas grandes *players*;
- **Mudanças nos custos de insumos e moeda:** Movimentos que afetam mais diretamente nos custos de produção, à medida que influenciam nas taxas de câmbio ou qualidade das matérias-primas, por exemplo;
- **Inovação no produto:** Essa variável pode ser estopim de crescimento da indústria, aumentando o mercado potencial, ou representar maiores oportunidades dentro da estratégia de diferenciação, eliminando antigas barreiras de mobilidade ou criando novas;
- **Inovação no marketing:** Esse movimento influencia diretamente na criação de demanda e pode forçar outras mudanças estruturais, como a troca de canais de distribuição;
- **Inovação no processo:** Inovações dessa natureza podem vir de fora da própria indústria e alterar as economias de escala, requerer mais ou menos investimentos, aumentar ou reduzir as possibilidades de integração vertical, mudar as proporções de custos fixos ou afetar o acúmulo de experiência (PORTER, 1998);
- **Mudanças estruturais em indústrias adjacentes:** As variáveis a serem mapeadas nesse movimento referem-se, principalmente, às indústrias que englobam fornecedores e compradores do setor analisado, afetando diretamente o poder de barganha dos *players* envolvidos na cadeia de valor;
- **Mudanças em políticas governamentais:** Determinados mercados podem estar mais sujeitos a esse movimento, que diz respeito a regulamentação do governo sobre o setor, seja por exigências nas características dos produtos, processos ou mudanças nos incentivos para a indústria. Fato é que essa variável possui forte impacto nas barreiras de mobilidade e potenciais custos envolvidos, o que pode vir a prejudicar *players* menores (PORTER, 1998);

- **Entradas e saídas:** Entradas e saídas de novos *players* na indústria são movimentos que impactam diretamente na rivalidade entre concorrentes, uma das cinco forças descritas por Porter (1998).

## 2.3 Ferramentas de análise interna

### 2.3.1 Visão

Para gerar resultados consistentemente positivos no longo prazo, empresas devem ter claras suas motivações e ambições futuras, refletindo tais variáveis na visão da empresa. Mais que isso, comunicar internamente essa visão é de fundamental importância para se alcançar a vantagem competitiva que Prahalad e Hamel (1989) argumentam ser a mais sólida possível: o poder de coordenação dos próprios recursos, principalmente humanos, de modo a se criarem novas vantagens competitivas recorrentemente dentro da organização.

Com isso em mente, Collins e Porras (1996) sugerem uma metodologia para elaboração da visão de empresas que se define em duas partes: uma ideologia central e uma ambição de futuro. Abaixo encontra-se detalhada essa proposta dos autores, que atribui à visão o papel de guiar a estratégia no longo prazo:

- **Ideologia central:** É o pilar principal da empresa, revelando as características mais permanentes da organização, em outras palavras, sua identidade independente de fatores externos e movimentos na indústria (COLLINS; PORRAS, 1996). A ideologia ainda se divide em duas dimensões:
  - **Valores centrais:** Esses valores, além de não poderem ser muito numerosos (os autores estabelecem um limite de seis para a organização), devem possuir importância intrínseca ao grupo e resistir a mudanças no ambiente competitivo e ao teste do tempo;
  - **Propósito central:** Reflete o motivo da existência para a empresa, mantendo-a coesa em busca dos seus objetivos e motivando funcionários. Não é representada por uma estratégia ou objetivos palpáveis, mas capta a alma da organização (COLLINS; PORRAS, 1996).
- **Visão de futuro:** A visão de futuro também se divide em dois pontos: objetivos de longo prazo e uma descrição vívida do momento em que eles forem atingidos. Essa dimensão, portanto, é de certa forma paradoxal, já que requer um grau de concretude que é contraposto pela dificuldade e distância da meta estabelecida. O



propósito final da visão de futuro é coordenar esforços em prol de um objetivo comum, criando uma consciência coletiva e inspirando os envolvidos no negócio.

### 2.3.2 Canvas Business Model

Para Osterwalder e Pigneur (2011, p. 14), “um modelo de negócios descreve a lógica de criação entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Para tanto, os autores propõem o modelo Canvas (retratado na Figura 2-4), com 9 componentes que descrevem as quatro principais áreas de um negócio (clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira), buscando compreender as variáveis e estrutura do empreendimento, de modo que a empresa torne-se capaz de implementar sua estratégia.

**Figura 2-4: Estrutura do Canvas Business Model**

PARCEIROS CHAVE	ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM OS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
	RECURSOS CHAVE		CANAIS	
ESTRUTURA DE CUSTOS			FONTES DE RECEITA	

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011)

Cada um desses nove componentes pode ainda ser detalhado, conforme na lista abaixo:

- **Segmento de clientes:** Define os diferentes grupos de clientes, agrupando aqueles com necessidades semelhantes, de modo que a empresa possa servi-los, atendendo a exigências específicas de cada segmento;
- **Proposta de valor:** Define a criação de valor para clientes e atributos dos produtos e serviços, que farão a empresa atender as necessidades do consumidor e ser escolhida em detrimento das concorrentes;

- **Canais:** Descreve como uma empresa atinge seus clientes e entrega proposta de valor. Os canais, portanto, fazem a ligação entre as duas dimensões anteriores, se configurando como importante interface entre os consumidores e a empresa;
- **Relacionamento com clientes:** Descreve os moldes da relação com cada segmento de cliente, enfatizando os meios para conquista e retenção dos consumidores;
- **Fontes de receita:** Refere-se ao modo como a empresa capta valor do cliente, gerando dinheiro a partir dessa relação;
- **Recursos principais:** Descreve os recursos exigidos para fazer o modelo de negócios funcionar. Esse componente capacita a empresa a gerar o valor proposta e entrega-lo aos seus consumidores, podendo ser de natureza física, financeira, intelectual ou humana;
- **Atividades-chave:** Retratam as ações mais importantes que uma empresa deve executar, utilizando os recursos principais para alcançar o sucesso do modelo de negócios;
- **Parcerias principais:** Detalha a rede de fornecedores e parceiros necessárias para o bom funcionamento do negócio, visando a redução de riscos e otimização do modelo desenhado. Esse componente pode tomar forma na relação com fornecedores, acordos estratégicos com competidores (coopetição); alianças com empresas não concorrente ou *joint ventures*;
- **Estrutura de custos:** Retrata os custos envolvidos na execução do modelo de negócios, atribuindo valor aos esforços com recursos, atividades-chave e parcerias

### 2.3.3 Análise SWOT

A análise SWOT é responsável por fazer a ligação de características internas das empresas (forças e fraquezas), com variáveis do ambiente externo (oportunidades e ameaças). Ela visa preparar a empresa para se defender das próprias fraquezas diante das ameaças do mercado, ao mesmo tempo em que alavanca suas forças frente às oportunidades apresentadas. Em resumo, segundo Carvalho e Laurindo (2012), a análise SWOT “tem como objetivo reconhecer as limitações, maximizando os pontos fortes da organização, enquanto monitora as ameaças no ambiente competitivo”.

Devido a tais virtudes, esse *framework* é particularmente importante para a escolha do grupo estratégico em que competir e afeta diretamente a formulação da estratégia a ser adotada. O Quadro 2-1 descreve os atributos de cada uma das dimensões do modelo:

**Quadro 2-1: Análise SWOT**

<b>Análise interna</b>	<b><u>Pontos fortes:</u></b>	<b><u>Pontos fracos:</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constroem barreiras de mobilidade;</li> <li>• Reforçam o poder de negociação do seu grupo com compradores e fornecedores;</li> <li>• Isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas;</li> <li>• Escala maior em relação ao grupo estratégico;</li> <li>• Permitem custos de entrada menores no grupo estratégico;</li> <li>• Forte capacidade de implementação da estratégia em relação a concorrentes;</li> <li>• Recursos e habilidades para superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitam barreiras de mobilidade;</li> <li>• Enfraquecem o poder de negociação do seu grupo com compradores e fornecedores;</li> <li>• Expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas;</li> <li>• Escala menor em relação ao grupo estratégico;</li> <li>• Causam custos de entrada maiores no grupo estratégico;</li> <li>• Dificuldade de implementação da estratégia em relação a concorrentes;</li> <li>• Falta de recursos e habilidades para superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.</li> </ul>

Análise externa	<p><b><u>Oportunidades:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um novo grupo estratégico;</li> <li>• Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável;</li> <li>• Fortalecimento da posição estrutural do grupo ou da empresa;</li> <li>• Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural do novo grupo.</li> </ul>	<p><b><u>Ameaças:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresso de outras empresas no grupo estratégico;</li> <li>• Redução de barreiras de mobilidade no grupo estratégico;</li> <li>• Diminuição do poder em relação a compradores ou fornecedores;</li> <li>• Exposição à maior rivalidade de concorrentes e/ou substitutos;</li> <li>• Exigências de novos investimentos para melhorar posicionamento (aumentam barreiras de mobilidade);</li> <li>• Tentativas de ingressar em grupos estratégicos mais interessantes ou novos.</li> </ul>
-----------------	---	---

Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2012)

#### 2.3.4 Resource Based View

Com o conceito de *Resourced Based View*, Wernerfelt (1984) sugere a análise dos recursos internos da empresa, de modo a compreender alguns pontos necessários para formulação da estratégia, que a tradicional análise baseada no produto não era capaz de endereçar.

A metodologia proposta pelo autor focaliza os recursos possuídos pela empresa como meio para guiar a criação de valor e levantar possibilidades de diversificação do produto. Tais objetivos apenas podem ser alcançados se as organizações foram capazes de explorar atuais recursos e criar novos consistentemente, além de identificar os tipos de recursos que geram altos retornos e criam barreiras de posicionamento de recursos, responsáveis por expandir o *gap* de vantagem da empresa frente a seus concorrentes.

Finalmente, Wernerfelt (1984) compara as barreiras de posicionamento de recursos às barreiras de entrada, argumentando que uma barreira de entrada sem uma barreira de posicionamento de recursos deixa a empresa vulnerável a novos entrantes com negócios

diversificados, ao mesmo tempo que uma barreira de posicionamento de recursos sem uma barreira de entrada associada não pode ser explorada.

Complementando a proposta do autor dinamarquês, Barney (1991) classifica três grupos de recursos que uma empresa pode obter: capital físico (equipamentos, localização, acesso a matérias primas), capital humano (experiência, treinamento, relacionamentos) e capital organizacional (planejamento, estrutura administrativa, comunicação e coordenação interna). Segundo o autor, para uma vantagem competitiva sustentável, esses recursos devem ser ao máximo heterogêneos e imóveis, cujas características podem ser mapeadas pelos atributos abaixo:

- **Valor:** Recursos apenas são valiosos quando aumentam a eficácia e eficiência através da implementação da estratégia, e quando capacitam a empresa a explorar oportunidades e neutralizar as ameaças do ambiente competitivo;
- **Raridade:** O recurso deve ser incomum aos demais *players* da indústria ou aos possíveis novos entrantes;
- **Imperfeição da imitação:** Refere-se à incapacidade da concorrência em copiar e obter os recursos particulares de uma empresa. Mesmo recursos valiosos e raros não conseguem gerar vantagens competitivas sustentáveis no longo prazo, caso sejam facilmente imitáveis;
- **Inexistência de substitutos equivalentes:** Não devem existir substitutos para o recurso analisado que sejam igualmente valiosos, porém não sejam raros ou imperfeitamente imitáveis.

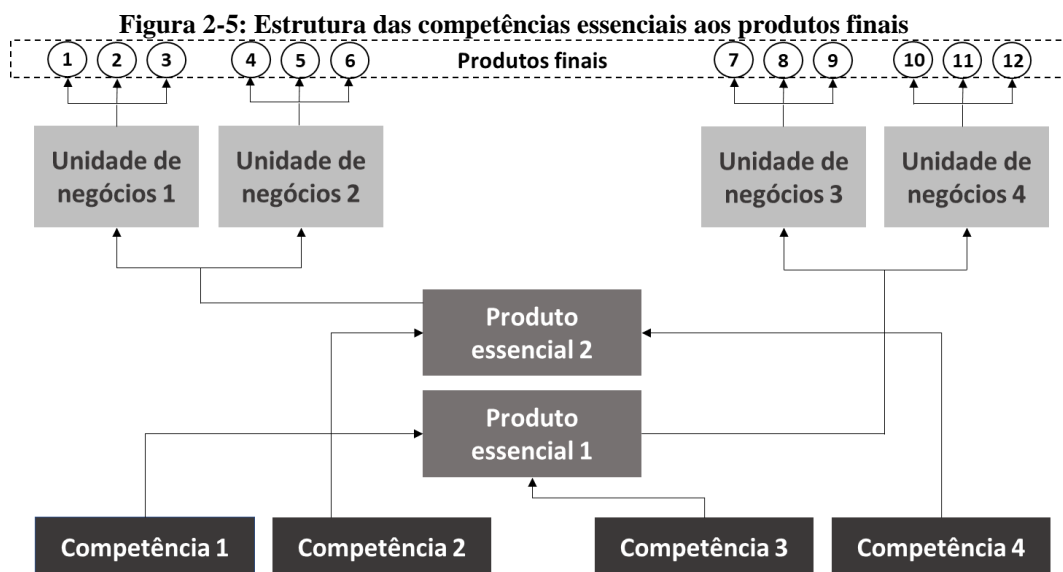
### 2.3.5 Core Competences

Prahalad e Hamel (1990) iniciaram seus estudos sobre competências essenciais com a análise das empresas japonesas que, durante a década de 80, apresentavam crescimento fortemente acelerado em indústrias tradicionais, além de terem se mostrado capazes de se reinventar continuamente, sempre à frente do mercado. Àquela época, as empresas americanas se viram em desvantagem com sua mentalidade que focava na limitação de recursos, enquanto as japonesas avançavam na conquista de *market share*.

Segundo os autores, no curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva das variáveis preço e desempenho dos seus produtos. No entanto, para eles tal premissa não se sustenta no

longo prazo, quando a capacidade de construir competências essenciais mais rápido e barato que os competidores torna-se o principal *driver* para a competitividade das empresas (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Dessa forma, as verdadeiras fontes de vantagens competitivas para uma organização residiriam na habilidade gerencial de transformar conhecimentos tecnológicos e processos produtivos em uma consciência coletiva – as competências –, capacitando o grupo a se adaptar rapidamente às oportunidades da indústria.

Prahalad e Hamel (1990) fazem ainda uma analogia que compara organizações a árvores. Para eles, analisar só os produtos de uma empresa em busca de entender sua competitividade seria o mesmo que olhar apenas para os frutos e folhas. Nesse cenário, não se seria capaz de estudar as competências essenciais do grupo (raízes), fonte que alimenta e sustenta a empresa com a construção de produtos essenciais (troncos), utilizados pelas unidades de negócios (galhos) para a fabricação dos produtos finais ao consumidor (folhas e frutos). A Figura 2-5, abaixo, ilustra esse conceito:



**Fonte: Adaptado de Prahalad e Hamel (1990)**

Por fim, Prahalad e Hamel (1990) definem algumas características para a definição de *core competences*:

- Deve se refletir na comunicação, envolvimento e comprometimento por toda organização. As habilidades que constituem a competência devem impactar positivamente por todas unidades de negócio e níveis organizacionais;

- Não perdem valor com o uso, como acontece com ativos comuns. Ao contrário, competências essenciais ganham valor e se consolidam quando usadas e compartilhadas;
- Deve fornecer potencial de acesso a uma variedade grande de mercados;
- Deve se refletir nos produtos finais de modo que melhore a percepção de valor dos clientes sobre aquelas mercadorias ou serviços;
- São de difícil imitação, devido à sua complexa harmonização entre tecnologias e habilidades produtivas;
- Não podem ser mais numerosas que cinco ou seis dentro da organização.

### *2.3.6 Fatores críticos de sucesso*

Rockart (1979) apresenta os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) como uma resposta para o problema de priorização de informações transmitidas à alta administração. Em uma empresa, quanto mais distante se estiver de áreas funcionais e das unidades de negócios, maior tende a ser o fluxo de dados possivelmente relevantes para a tomada de decisões, o que torna extremamente complexo o processo de controle em níveis mais elevados na organização, que necessitam selecionar variáveis de fato cruciais para o negócio.

É necessário estressar, no entanto, que os Fatores Críticos de Sucesso não se propõem a suprir a necessidade de informações para o planejamento estratégico, difíceis de se prever. Ao contrário, eles se dedicam a monitorar e melhorar áreas mais definidas e delimitadas do empreendimento, ou a indicar a criação de novas competências (ROCKART, 1979).

Dessa forma, a metodologia dos FCS enfoca as necessidades de informação de cada gestor separadamente, uma vez que existem particularidades entre eles. No entanto, ela também atesta que cada indústria pode possuir fatores críticos de sucesso comuns aos *players*, cujos efeitos sobre áreas determinantes do negócio podem definir o sucesso da empresa. Portanto, sejam particulares de um gestor, de uma organização ou compartilhados por todo setor, os Fatores Críticos de Sucesso devem ter seus desempenhos constantemente monitorados (via indicadores, por exemplo), devido ao seu impacto em regiões vitais da organização, determinantes para os resultados e objetivos do grupo.

Isso posto, Rockart (1979) lista algumas fontes que criam e caracterizam os FCS, englobando todos cenários citados:

- **Estrutura da indústria em questão:** Criam Fatores Críticos de Sucesso comuns a todos competidores do setor;
- **Estratégia competitiva, posicionamento na indústria e localização geográfica:** O posicionamento da organização analisada, sob a luz das estratégias competitivas e da competição na indústria, define FCS particulares para cada empresa, afetadas também por sua localização geográfica;
- **Fatores ambientais:** Refere-se a como os FCS de uma empresa ou indústria se alteram com a mudança de variáveis externas, como o cenário macroeconômico, variação populacional e questões políticas;
- **Fatores temporais:** Alguns eventos esporádicos ou circunstâncias temporais fazem com que os desempenhos de determinadas atividades sejam particularmente importantes para empresa naquele momento, não sendo tolerados quaisquer resultados aquém do esperado.

### 2.3.7 Modelo de lacunas

O Modelo de Lacunas proposto por Slack (1993) se propõe a analisar o desempenho de dimensões consideradas cruciais para os consumidores no momento da compra, como forma de auxiliar na priorização de iniciativas que ataquem os problemas identificados e resolvam os *gaps* entre a empresa e os demais *players* na indústria.

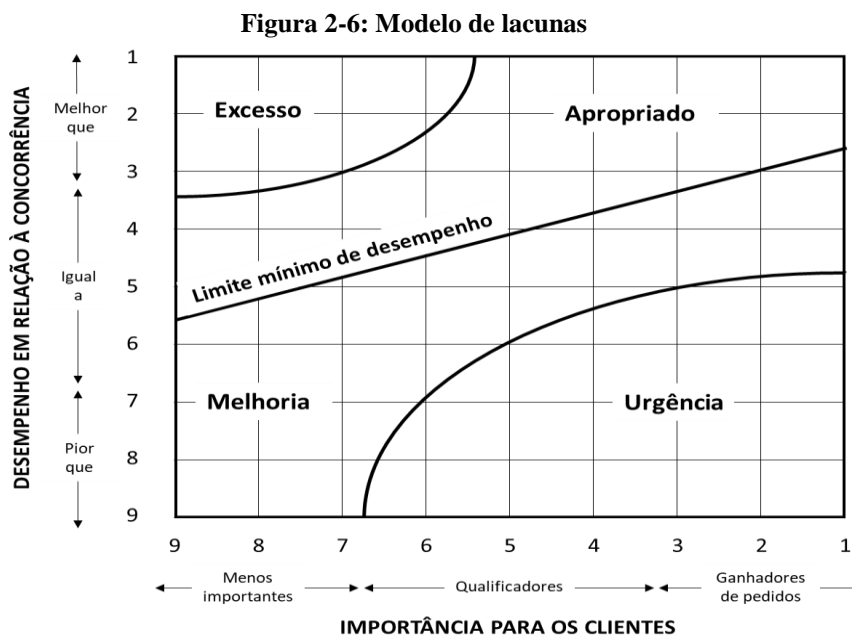
O modelo analisa variáveis de decisão fundamentais para os consumidores em uma matriz que classifica o grau de importância da dimensão considerada e avalia o desempenho desse atributo frente aos concorrentes. Em ambos os eixos, as notas são atribuídas de zero a nove, segundo descrito na lista abaixo:

- **Critérios de importância:**
  - **Ganhadores de pedidos:**
    - 1. Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes;
    - 2. Proporciona uma vantagem importante junto aos clientes;
    - 3. Proporciona uma vantagem útil junto aos clientes.
  - **Qualificador:**
    - 4. Precisa pelo menos estar no nível do bom padrão do setor;
    - 5. Precisa estar em torno da média padrão do setor;
    - 6. Precisar estar a pouca distância do resto do setor.



- **Menos importantes:**
  - 7. Não usualmente importante, mas pode vir a se tornar;
  - 8. Muito raramente considerado pelos clientes;
  - 9. Nunca considerado pelos clientes.
- **CrITÉrios de desempenho:**
  - **Melhor que:**
    - 1. Consideravelmente melhor que os concorrentes;
    - 2. Claramente melhor que os concorrentes;
    - 3. Marginalmente melhor que os concorrentes.
  - **Mesmo que:**
    - 4. Esporadicamente, marginalmente melhor que os concorrentes;
    - 5. Similar à maioria dos concorrentes;
    - 6. Suavemente abaixo da média dos concorrentes.
  - **Pior que:**
    - 7. Usualmente e marginalmente pior que a maioria dos concorrentes;
    - 8. Usualmente pior que a maioria dos concorrentes;
    - 9. Consistentemente e consideravelmente pior que os concorrentes.

Uma vez escolhidas as variáveis e atribuídas as suas respectivas notas, resta posicionar esses atributos dentro da matriz exibida na Figura 2-6 e identificar a região em que cada um deles se estabelece. O quadro está dividido em quatro áreas, sendo a zona de “urgência” aquela para qual se deve dar mais atenção, priorizando-a em detrimento das demais. Em seguida, a área de “melhoria” será próxima, cujos problemas deverão ser endereçados pelo grupo.



Fonte: Adaptado de Slack (1993)

## 2.4 Implementação da estratégia

### 2.4.1 *Balanced Scorecard*

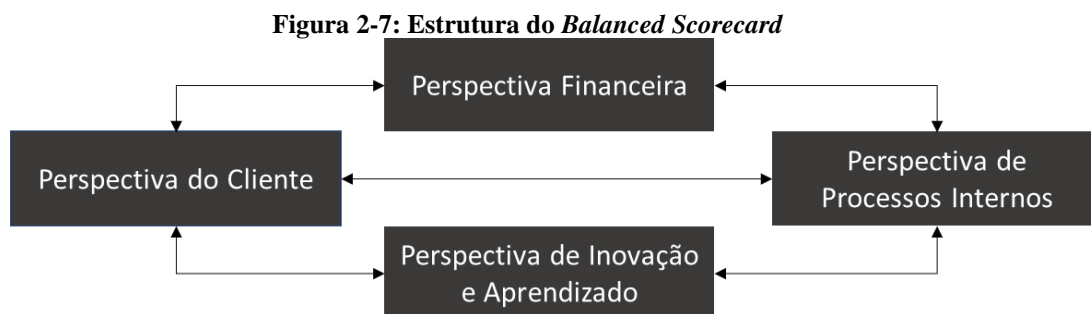
Os indicadores medidos em uma companhia afetam diretamente o comportamento dos funcionários e, além de auxiliarem a implementação da estratégia da empresa, contribuem para comunicá-la através da organização. Por esse motivo, as medidas de desempenho atualmente devem ir além da dimensão financeira e englobar outras variáveis que um grupo do âmbito operacional, como competências e habilidades específicas (KAPLAN; NORTON, 1992).

Com isso em mente, Kaplan e Norton (1992) propuseram o *Balanced Scorecard* (BSC) que, com sua abordagem mais holística, segmenta quatro dimensões cruciais para desenvolver uma visão rápida e compreensiva do negócio: parte-se da variável financeira, seguida de medições mais operacionais que, por sua vez, se desdobram em três (clientes, processos internos, além de aprendizado e inovação) e determinam os resultados financeiros futuros de uma empresa. Abaixo, descreve-se brevemente cada uma dessas áreas:

- **Perspectiva financeira:** Responde a como os acionistas veem a empresa, indicando se o processo de elaboração, implementação e execução de uma estratégia contribui positivamente para os resultados de uma empresa. Deve refletir o resultado finais das outras três dimensões;

- **Perspectiva do cliente:** Responde a como os clientes veem a empresa, tentando mapear atributos considerados fundamentais para eles. Para seu bom funcionamento dentro do BSC, as organizações devem articular objetivos, refletidos em indicadores, que controlem tempo, qualidade e desempenho do serviço;
- **Perspectiva de processos internos:** Responde a quais atividades a empresa deve se destacar, traduzindo o internamente o que deve ser feito para atender às expectativas dos clientes. Essa dimensão, portanto, faz a ligação entre a alta gerência e áreas operacionais, de modo a garantir que os funcionários em níveis mais baixos da organização possuam atividades e objetivos claro, que otimizem tempo, qualidade, produtividade e custos;
- **Perspectiva de inovação e aprendizado:** Responde a como o grupo pode continuar melhorando e criando valor. Com as mudanças nos objetivos dos *players* uma indústria para continuarem sendo competitivos, as empresas devem ser capazes de se reinventar e inovar, caso queiram potencializar seus resultados financeiros no futuro.

Os autores ainda destacam duas grandes virtudes do *Balanced Scorecard*: agrupa elementos diversos de uma companhia, tornando a gestão simplificada e visual; e garante a otimização, à medida que força os gestores a priorizarem as dimensões abordadas. Ademais, sua implementação deve ser suportada por um Sistema de Informação robusto, que garanta a comunicação dos indicadores entres os vários níveis da empresa e apoie a arquitetura do modelo mostrada na Figura 2-7.

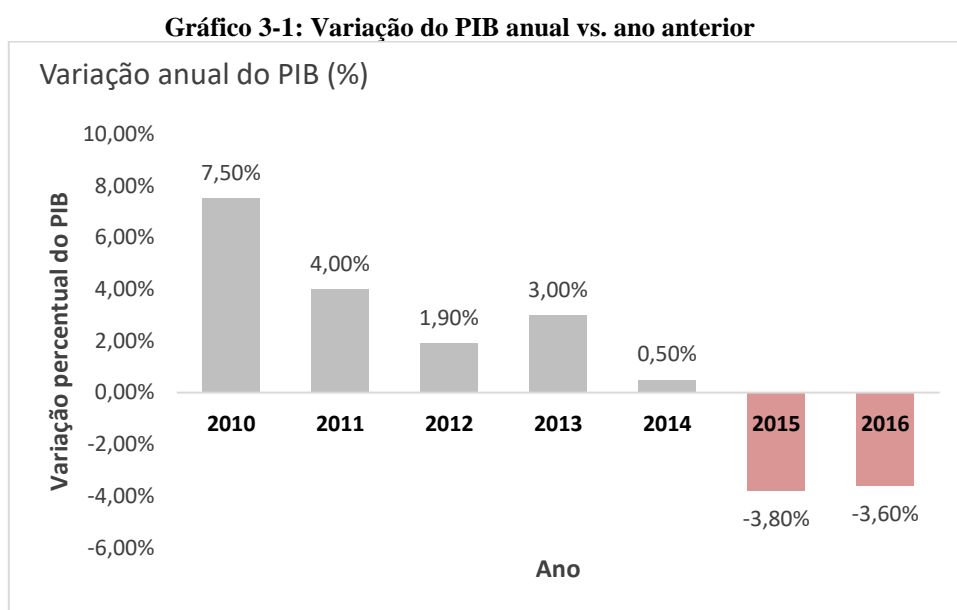


Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1992)

### 3 ESTUDO DO MERCADO

#### 3.1 Cenário macroeconômico brasileiro

Desde meados de 2014, a recessão econômica e instabilidade política que se instalaram no Brasil têm reduzido os investimentos no país e desafiado as empresas. No último biênio, o Brasil apresentou a maior retração acumulada do PIB em dois anos na história (7,2%), recuando 3,8% em 2015 e 3,6% em 2016, conforme mostra o Gráfico 3-1.



**Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do IBGE (2017)**

Reforçando esse cenário, 2016 somou mais dois fatos à conta: uma retração generalizada, que atingiu todos setores da economia, com a agropecuária recuando 6,6%, a indústria recuando 3,8% e serviços, 2,7%; e o agravamento das dificuldades enfrentadas pelas empresas no país, fato representado pelo recuo de 10,2% na FBCF, indicando a redução dos investimentos naquele ano (IBGE, 2016).

O horizonte agora, no entanto, é mais animador. No primeiro trimestre de 2017, o PIB voltou a crescer na série com ajuste sazonal (1%), quando comparado aos três meses imediatamente anteriores, algo que não ocorria há 8 trimestres seguidos (IBGE, 2017); e a projeção de crescimento para o ano é de 0,7% segundo o IPEA. Ademais, a inflação parece estar controlada, com o IPCA a 2,7% e abaixo da meta de 4,5% para 2017, cenário bem mais positivo que o acumulado de 2015, fechado a 10,67% (IPEA, 2017).

Os desafios para o país, no entanto, ainda persistem no ponto de vista da despesa, com o FBCF se retraindo 1,6%, e a Despesa de Consumo das Famílias mantendo-se praticamente estável, com queda sutil de 0,1% em relação ao trimestre anterior (IBGE, 2017).

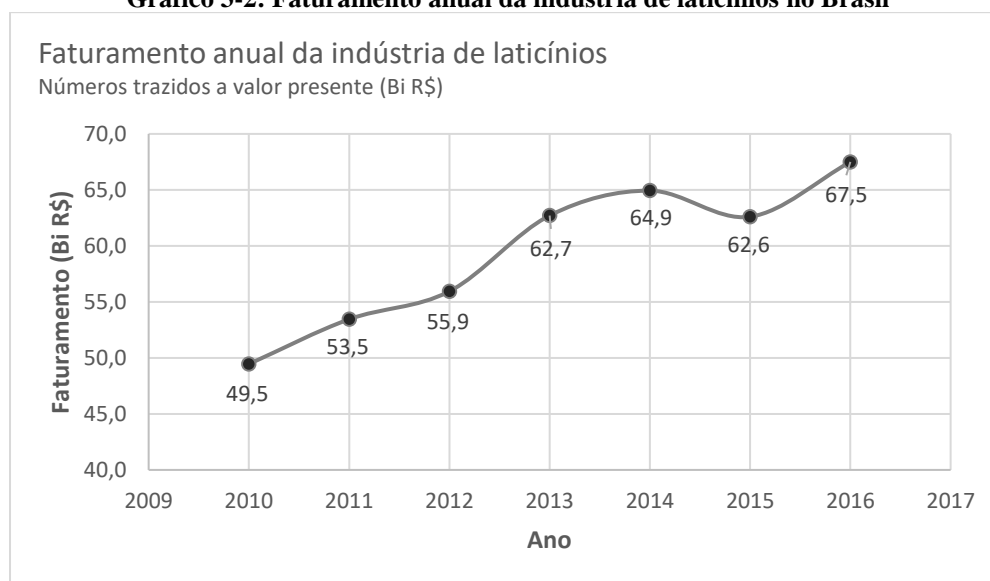
É frente a essas condições macroeconômicas que o estudo contido no presente trabalho será realizado. Os desafios trazidos pela retração econômica, bem como a perspectiva de melhora dessa conjuntura, farão parte da óptica do autor e da sua percepção sobre o cenário externo à empresa.

## **3.2 Indústria de laticínios**

### *3.2.1 Cenário geral*

O setor primário é responsável por mais de um quinto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em 2015, isso significou que R\$ 1,267 trilhões das riquezas produzidas no país vieram da agricultura e da pecuária (PEREIRA, 2016). Nesse setor, o leite é a quarta *commodity* mais produzida pelo agronegócio brasileiro, ficando atrás apenas da soja, cana-de-açúcar e milho.

A indústria de laticínios engloba empresas fabricantes de leite e de produtos derivados dele. No Brasil, esse setor tem crescido consistentemente em faturamento, movido pelo aumento no poder de compra da população e pela penetração, cada vez maior, dos produtos lácteos nos hábitos de consumo do brasileiro. A crise econômica no país, no entanto, freou o crescimento da indústria em 2015, que já apresenta uma tendência de retomada, realizando um faturamento de 67,5 bilhões de reais em 2016, em valores corrigidos pela inflação (ABIA, 2017). Os dados de faturamento anual, desde 2010, estão mostrados no Gráfico 3-2, abaixo:

**Gráfico 3-2: Faturamento anual da indústria de laticínios no Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da ABIA (2017)

Nesse cenário, é importante ressaltar a importância do segmento de queijos e iogurtes. Juntos, esses produtos são responsáveis por mais da metade da receita captada pelo setor, com os queijos sendo responsáveis por 19 bilhões de reais de faturamento e os iogurtes, por cerca de 15 bilhões.

Sob a óptica do consumo, por outro lado, o impacto da crise econômica é mais evidente, com clara estagnação no consumo anual per capita em litros equivalentes de leite, a partir de 2014. Apesar dessa estagnação, a penetração do iogurte nas residências brasileiras, por exemplo, continua a mesma, indicando que a crise gera um efeito de redução na frequência de compra dos produtos, ao menos no que tange derivados lácteos de maior valor agregado (MILKPOINT INDÚSTRIA, 2017)

Segundo dados da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), o nível de consumo anual a 175,9 de litros de leite equivalentes por habitante se arrasta desde 2013, com valores ainda muito abaixo da recomendação de 210 litros/habitante/ano, feita pela Organização Mundial da Saúde (OMS), e da média de 240 litros per capita em países desenvolvidos. Tal cenário, exibido na Tabela 3-1, apesar de negativo, pode indicar um alto potencial de crescimento do setor e justificar futuros investimentos.

**Tabela 3-1: Consumo anual de litros de leite equivalente por habitante**

Ano	Consumo <i>per capita</i>	
	Litros/ano/hab.	Var. %
<b>2011</b>	168,1	5,8%
<b>2012</b>	168,0	<b>-0,1%</b>
<b>2013</b>	175,1	4,2%
<b>2014</b>	174,9	<b>-0,1%</b>
<b>2015</b>	174,4	<b>-0,3%</b>
<b>2016</b>	175,9	0,9%

Fonte: Adaptado de Fagundes (2017)

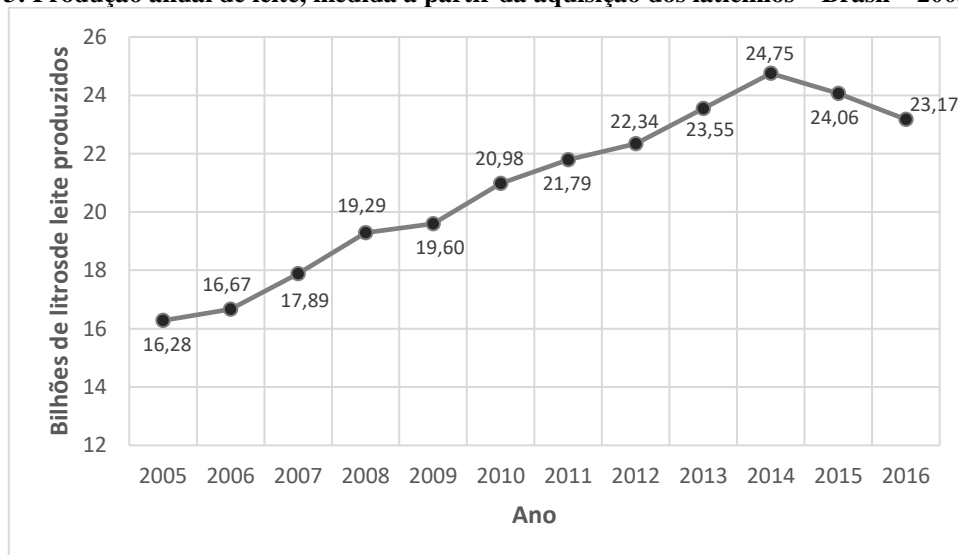
Frente à possibilidade de recuperação econômica no país, os níveis de consumo da população naturalmente tendem a aumentar, à medida que o poder aquisitivo também volte a crescer. Além disso, e do *gap* entre o que foi consumido em 2016 no Brasil e o recomendado pela OMS, a comparação com países vizinhos contribui para uma perspectiva positiva de crescimento no consumo per capita: quando consideramos o queijo, por exemplo, o brasileiro, em média, consome 5,4 kg por ano, valor muito abaixo dos 11 kg per capita de Uruguai e Argentina (ABIQ, 2017). Já com iogurtes, em 2006, a discrepância era ainda maior, com o consumo no Brasil girando em torno de 3kg por pessoa ano, enquanto na França esse número chegava a 19kg (LA RETONDO, WAIDEMAN e DEZANI, 2015).

Em 2009, a situação do mercado brasileiro de queijos já foi mais desfavorável, quando o consumo por habitante no Brasil era de apenas 2,2kg. A meta da Associação Brasileira das Indústrias de Queijo é de reduzir ainda mais essa diferença nos próximos anos, aumentando o consumo por habitante no Brasil para 7,5kg em 2020, e 9,6kg em 2030. Para tanto, um dos entraves a ser superado é a ampliação da oferta de queijos nacionais por meio do aumento da produção de leite no país (Editora Gazeta, 2017).

Essa missão se mostra particularmente difícil, dado à instabilidade inerente ao mercado de leite. Os custos de produção são altamente sensíveis às safras e entressafras de grãos – insumo usado na alimentação do gado leiteiro – e a importação de leite de outros países introduzem no Brasil as pressões do mercado global de leite. O pecuarista, nessa conjuntura, enfrenta extrema dificuldade devido à natureza pouco maleável da produção leiteira e, em cenários desfavoráveis a produção tende a diminuir.

Ilustrando esse fato, o Gráfico 3-3 traz a produção formal de leite por ano, na qual se destaca a retração de 3,7% ocorrida em 2016, que freou o ritmo de crescimento visto até 2014.

**Gráfico 3-3: Produção anual de leite, medida a partir da aquisição dos laticínios – Brasil – 2005-2016**



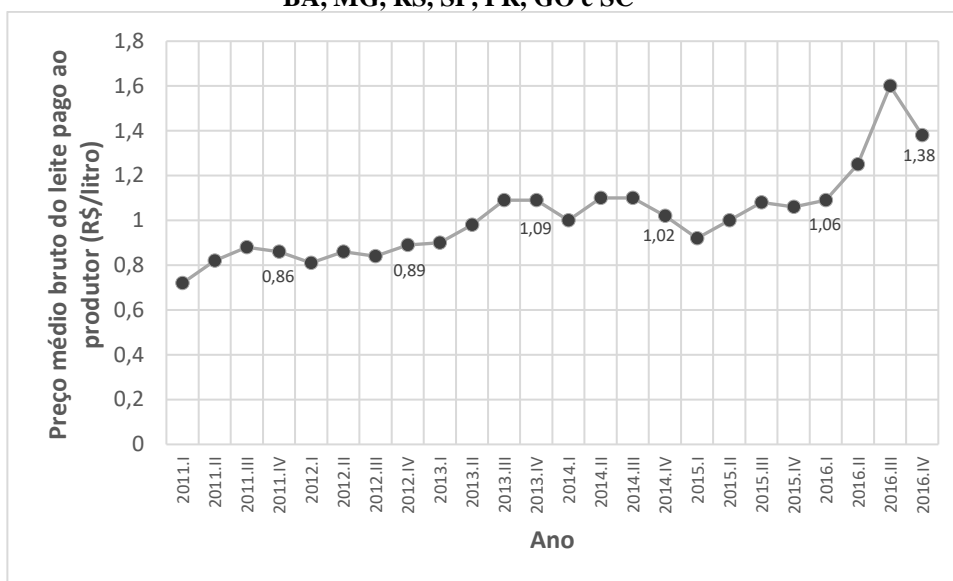
**Fonte: Adaptado de IBGE (2017)**

O estímulo às importações, motivado pelo aumento na produção mundial de leite e pela oferta de lácteos internacionais a preços competitivos, em parte, foi responsável, por esse decréscimo. Somando-se a esse fato, a crise econômica forçou uma demanda fraca na ponta do consumo; e os custos de produção cresceram devido à alta no câmbio e à quebra na safra de grãos, estreitando as margens de lucro do pecuarista (NEIVA, 2017).

Hoje, o cenário para o produtor de leite já começa a se recuperar, com a safra recorde de grãos em 2016/2017. Esse fato trouxe redução nos custos dos insumos e alargou as margens de lucro, mesmo com a redução no preço de venda do leite, consequência do aumento na produção. O Gráfico 3-4 ilustra a flutuação no preço pago ao produtor pelo litro de leite, em base trimestral.



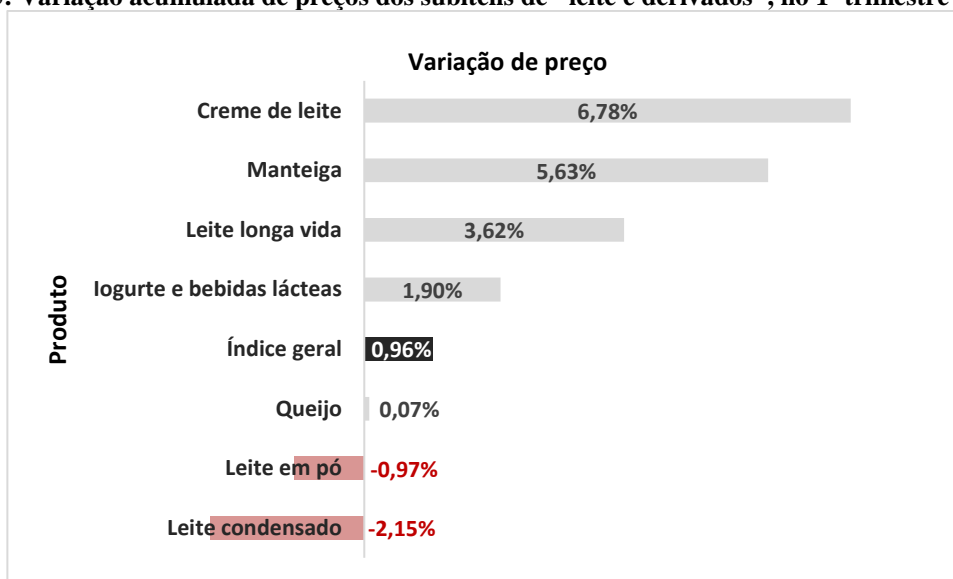
**Gráfico 3-4: Evolução do preço médio bruto (incluindo frete e impostos) pago ao produtor nos estados da BA, MG, RS, SP, PR, GO e SC**



Fonte: Adaptado de IBGE (2017)

Ainda assim, o consumidor final percebeu alta nos preços de leites e derivados, ao longo do primeiro trimestre de 2017. Nesse período, segundo o IPCA, o item “leite e derivados” apresentou aumento acumulado de 1,86%, enquanto o Índice geral da inflação subiu 0,96% (IBGE, 2017), como ilustra o Gráfico 3-5.

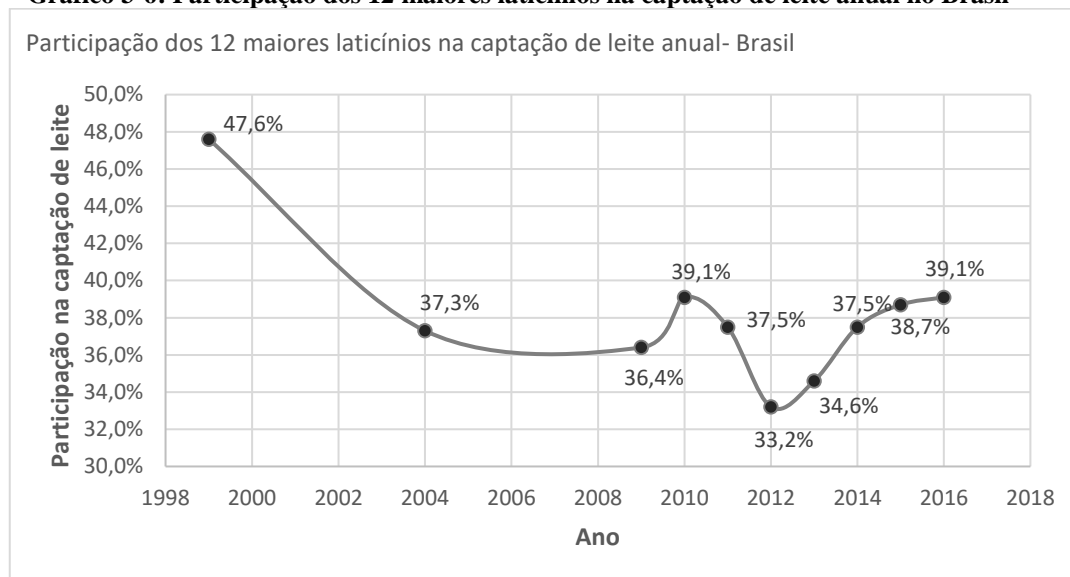
**Gráfico 3-5: Variação acumulada de preços dos subitens de "leite e derivados", no 1º trimestre de 2017**



Fonte: Adaptado de IBGE (2017)

Portanto, nota-se que, para os laticínios no Brasil, o mercado de fornecimento de leite apresenta-se de forma complexa e sensível. Da mesma forma, o mercado de laticínios se mostra bastante pulverizado. Tal fragmentação se reflete na baixa participação dos 15 maiores laticínios atuantes no país, responsáveis por apenas 39,1% do total de leite captado em 2016. Esse número, mostrado na série histórica do Gráfico 3-6, destoa muito do monopólio observado em países como Uruguai e Nova Zelândia, onde uma única indústria láctea chega a ser responsável por 70% a 95% da captação nacional.

**Gráfico 3-6: Participação dos 12 maiores laticínios na captação de leite anual no Brasil**



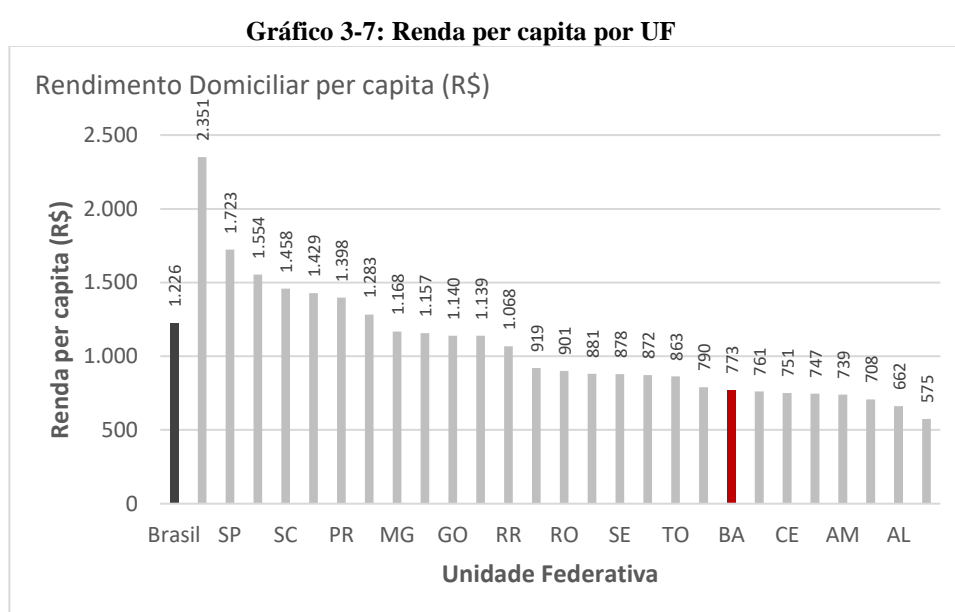
**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da MilkPoint (2016) e da Leite Brasil (2017)

Dessa forma, percebe-se que, mesmo com os benefícios conferidos pelos ganhos de escala, grandes empresas sofrem concorrência acirrada dentro da indústria e deixam grande espaço para crescimento das menores. No Brasil, laticínios regionais ainda possuem presença significativa nas gôndolas e encontram oportunidades consideráveis no setor, pois economias de escopo e a possibilidade de exercer um controle eficiente sobre a cadeia de valor atraem *players* menores, capazes, assim, de se tornarem mais competitivos.

### 3.2.2 Mercado de lácteos na Bahia

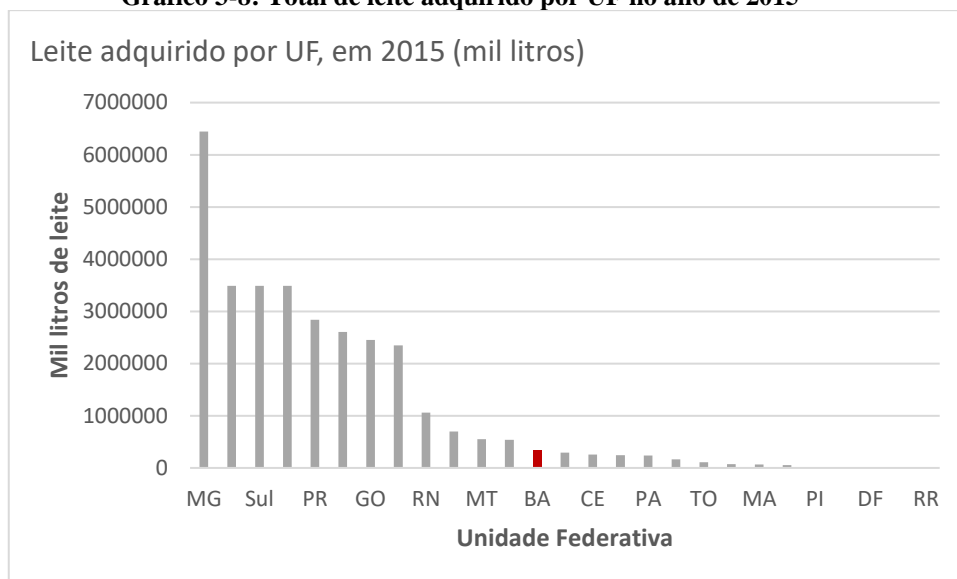
Devido ao modelo de inspeção sob o qual opera a Dairy&Co, a empresa está restrita a comercializar seus produtos no estado da Bahia. Por isso, dar atenção extra ao mercado baiano e detalhar suas diferenças frente ao resto do Brasil é parte importante do presente trabalho.

A primeira diferença a ser ressaltada refere-se à situação econômica do estado e ao poder aquisitivo de sua população. Segundo dados do último Censo Demográfico, realizado em 2010, Salvador é 15ª cidade no ranking das capitais com maior renda per capita, posição que cai ainda mais no ranking geral de municípios, onde a capital baiana aparece apenas na 186ª posição (DEEPASK, 2011). Em dados mais recentes, coletados pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), em 2016, a Bahia é apenas a 20ª colocada no *ranking* de Unidades Federativas (UF) com maior renda per capita no Brasil, posicionamento que pode ser visto no Gráfico 3-7.



**Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de IBGE (2017)**

O tamanho do setor lácteo na Bahia, por sua vez, pode ser estimado pela quantidade de leite adquirida por laticínios no estado e sua representatividade no somatório nacional. Esboçando esse cenário com dados da Conab (2016), nota-se clara predominância de Minas Gerais no comparativo nacional, com o estado representado 26,8% do total de leite captado. Ao mesmo tempo, a Bahia, destacada no Gráfico 3-8, representa apenas 1,4% do total adquirido por laticínios em 2015, indicando que o estado ainda possui mercado lácteo em desenvolvimento.

**Gráfico 3-8: Total de leite adquirido por UF no ano de 2015**

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados da Conab (2016)

Outra peculiaridade baiana para mercado lácteo se mostra nos pontos-de-venda: existe uma clara segmentação entre marcas regionais e nacionais, especialmente nos seus posicionamentos de gôndola. Tal divisão afeta diretamente o comportamento dos consumidores e influencia na sua decisão de compra, uma vez que esse é o principal veículo de comunicação dos laticínios com seus clientes finais. As imagens mostradas na Figura 3-1 foram feitas em um supermercado varejista em Salvador, representativo da conjuntura que a Dairy&Co enfrenta, e ilustram as segmentações do setor.

**Figura 3-1: Fotos de um supermercado varejista em Salvador**



**Fonte: Fotos feitas pelo autor**

Finalmente, o panorama de concorrentes completa o estudo específico sobre o setor lácteo na Bahia. A segmentação entre marcas regionais e nacionais, já citada anteriormente, acirra a competição entre *players* de um mesmo segmento e motiva uma análise mais focada em laticínios locais, similares ao Dairy&Co: além do grupo estudado, identifica-se a existência de outras três empresas locais, cujos impactos dentro do mercado de queijos e iogurtes, assim como o posicionamento de preços ao consumidor, se mostram bastante parecidos. As particularidades entre elas ficam por conta do apelo de suas marcas (algumas apresentam motivações sociais fortes) ou do grau de penetração observado em determinados nichos de produtos, fatores que, por vezes, podem capacitar esses *players* a concorrer com organizações maiores por compradores específicos.

### *3.2.3 Incentivos à indústria*

Por conseguir atender, de forma barata, as exigências nutricionais do ser humano por fibras, proteínas, gorduras, minerais (como o cálcio), o leite é um alimento completo cada vez mais presente nos hábitos de consumo dos brasileiros (NEIVA, 2017).

Até 2010, o mercado de lácteos no Brasil carecia de estudos fundamentados para identificar quais iniciativas podiam alavancar o consumo de leite e seus derivados no país (CARVALHO, 2010). Em 2010, um trabalho proposto pela Láctea Brasil® (associação para progresso do agronegócio lácteo), com foco principal, mas não exclusivo, nas classes B e C – menos adeptas

do consumo de lácteos –, trouxe à tona essa questão e identificou três pilares básicos de atuação para aquecer o setor como um todo, incentivando o consumo.

Nesse estudo, inicialmente constata-se o dinamismo do mercado de bebidas, que se caracteriza pelo anseio constante do consumidor pelo novo. Essas inovações precisam ser posicionadas em nichos, de forma a informar o apelo do produto por saúde, prazer, estética ou naturalidade, sem abrir mão da praticidade e conveniência. Nessas possibilidades de posicionamento, naturalmente se destacam a dualidade entre saúde e prazer que a bebida pode conferir.

Isso posto, atesta-se que o consumo de leite naturalmente é percebido como hábito saudável, seja por conhecimento de fato ou apenas intuição, restando a preocupação com o sabor para alavancar o mercado. Alguns derivados lácteos, por sua vez, conciliam ambas características, como alguns queijos e iogurtes, mas estão mais suscetíveis à variável preço para conquistar clientes.

Finalmente, esse desenho de cenário resultou na criação de três pilares fundamentais para aquecer a indústria, descritos abaixo:

- **Inovação:**
  - Identificar nichos do mercado potenciais e oferecer produtos de forma a satisfazer os diferentes segmentos de consumidores (divididos por faixa etária ou classe social, por exemplo);
- **Informação:**
  - A necessidade de informação provém de diversos segmentos, como clientes, legisladores, formadores de opinião, nutricionistas. Informar é essencial para defender o leite no seu próprio território (do apelo à saúde), além de criar motivações para o consumo de lácteos, como foi feito nos Estados Unidos com a campanha GotMilk®;
- **Comunicação:**
  - Devido ao amplo conhecimento sobre os lácteos, já existente entre os consumidores, grandes projetos de comunicação na mídia geram efeitos amenos. O papel desse pilar, na verdade, é o de manter esse reconhecimento

e realizar ações pontuais, de impacto mais direto no comportamento de compra.

### *3.2.4 Parâmetros de decisão para o consumidor de lácteos*

Conhecer e estar atento às mudanças de comportamento de consumo contribui para a elaboração de estratégias para o negócio e a manutenção da competitividade da empresa (SEBRAE SANTA CATARINA, 2014).

No Brasil, o consumo de lácteos se dá, basicamente no café da manhã e lanches, além de grande parte acontecer fora do lar (SEBRAE, 2008). Isso, além de indicar as características necessárias para um portfólio de produtos lácteos se adaptar aos hábitos de consumo do brasileiro, aponta para o grande potencial do mercado para derivados do leite no setor de *food service*. Essas informações, no entanto, precisam coexistir com um estudo detalhado dos padrões de compra do consumidor e de parâmetros que o influenciam a escolher determinado produto, em detrimento de outros semelhantes.

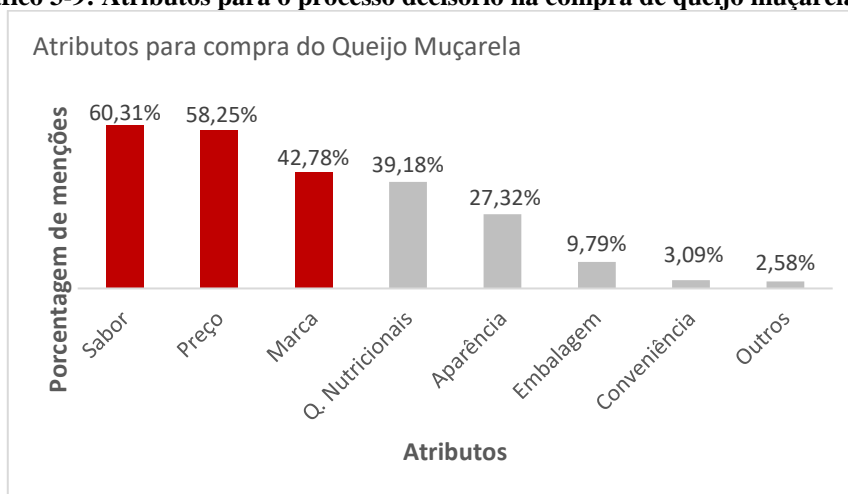
Naturalmente, na forma dinâmica como o mundo moderno se desenhou, a praticidade e a conveniência, juntamente com a preocupação crescente com saúde e estética, são variáveis fundamentais para a decisão de compra de alimentos; portanto, é necessário compreender primeiro a dinâmica do setor de alimentos como um todo, para depois colocar sob foco o mercado de laticínios, em específico.

Os modelos que a literatura oferece para estudar o processo de tomada de decisão na compra de alimentos se incluem, geralmente, 3 dimensões: características do consumidor (hábitos, cultura, personalidade, humor e fisiologia); características do alimento (imagem, nutrientes, textura, cheiro e sabor); e contexto do consumo (momento, lugar, com quem, como, com o quê) (GAINS, 1994). Qualquer comportamento associado à alimentação é resultante desses três elementos citados.

Diante disso, percebe-se que as variáveis que afetam o consumo de comidas e bebidas são bastante numerosas e variam de acordo com o ambiente e com as características do consumidor. No entanto, posto o cenário em que a Dairy&Co atua, é primordial que se controle, ao menos, as variáveis do alimento, visando maximizar o resultado da empresa.

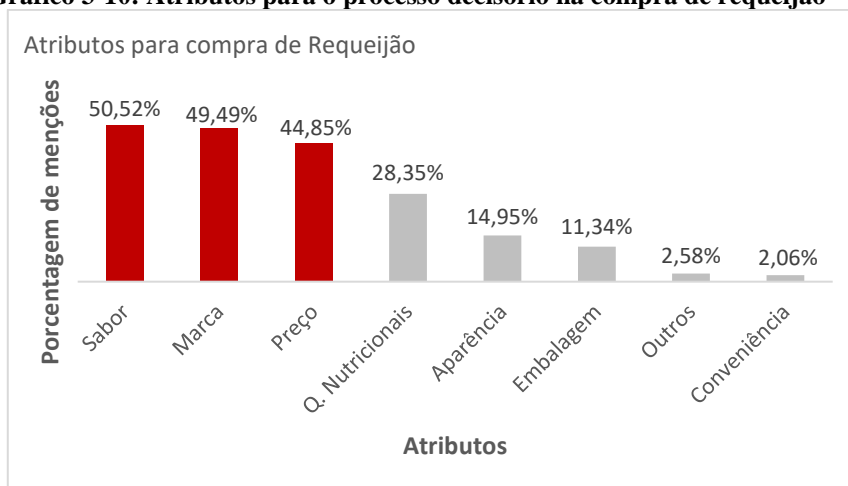
Nesse momento, se faz necessário compreender o setor lácteo separadamente e coletar quais atributos dos produtos derivados do leite são essenciais para os compradores. Seguindo essa linha, a pesquisa conduzida por Dezani et. al. (2015) no município de São José do Rio Preto levantou a porcentagem de entrevistados que citavam determinada característica como essencial para sua decisão de compra e consolidou os resultados nos Gráficos 3-9, 3-10 e 3-11. Devido à semelhança de renda per capita entre Salvador e a cidade estudada, os resultados da pesquisa foram considerados úteis para os propósitos deste trabalho.

**Gráfico 3-9: Atributos para o processo decisório na compra de queijo muçarela**



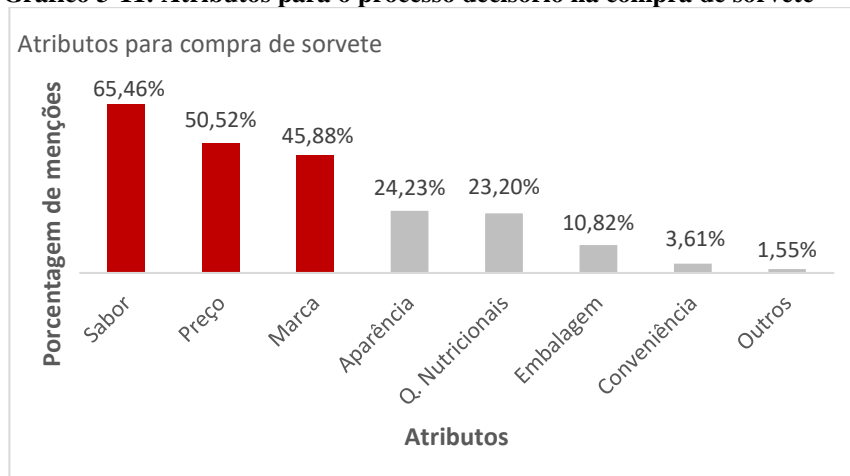
Fonte: Adaptado de Dezani et. al. (2015)

**Gráfico 3-10: Atributos para o processo decisório na compra de requeijão**



Fonte: Adaptado de Dezani et. al. (2015)



**Gráfico 3-11: Atributos para o processo decisório na compra de sorvete**

**Fonte: Adaptado de Dezani et. al. (2015)**

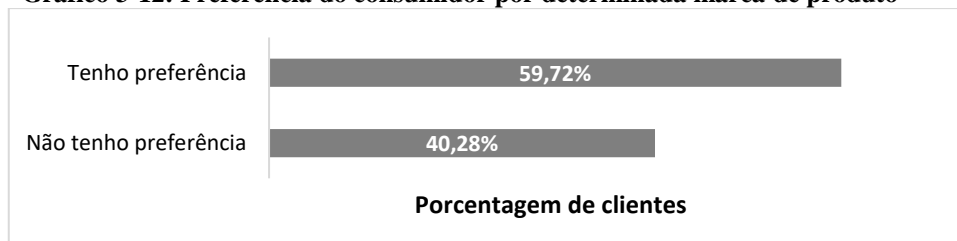
Percebe-se, por meio dos gráficos, que a tríade preço, marca e sabor são variáveis de grande impacto no processo decisório de diversos tipos de produtos, inclusive entre derivados com propostas de valor diferentes. Sorvetes, que possuem o apelo ao prazer como característica predominante, por exemplo, apresentam os três atributos como cruciais para a decisão de compra, da mesma forma como é observado com o muçarela. A diferença nota-se no atributo qualidades nutricionais, citado mais frequentemente quando são analisados produtos com propostas mais saudáveis.

Ademais, as variáveis conveniência, aparência e embalagem, foram citadas em menor quantidade, devido alguns motivos que podem ser inferidos: a conveniência de compra desses produtos em comparação a seus concorrentes é semelhante, dado que estão todos oferecidos na mesma gôndola do supermercado; a aparência dos lácteos, muitas vezes não é percebida nos pontos-de-venda, quando as embalagens cobrem o produto por inteiro; e, por fim, as embalagens possuem efeito no subconsciente e emoções do consumidor, possível motivo pelo qual ela não se mostrou relevante em pesquisa (REVISTA LATICÍNIOS, 2014).

Esses, portanto, são atributos que poderiam ser mais impactantes sob outras circunstâncias, por exemplo, quando posto sob estudo derivados de maior valor percebido e menos comoditizados que os citados na pesquisa. Nesses casos, a embalagem poderia ser um fator de maior relevância e ter de atender preocupações da segurança do alimento ou apelo ao segmento de clientes, seja por cor, formato ou informações em texto (REVISTA LATICÍNIOS, 2014).

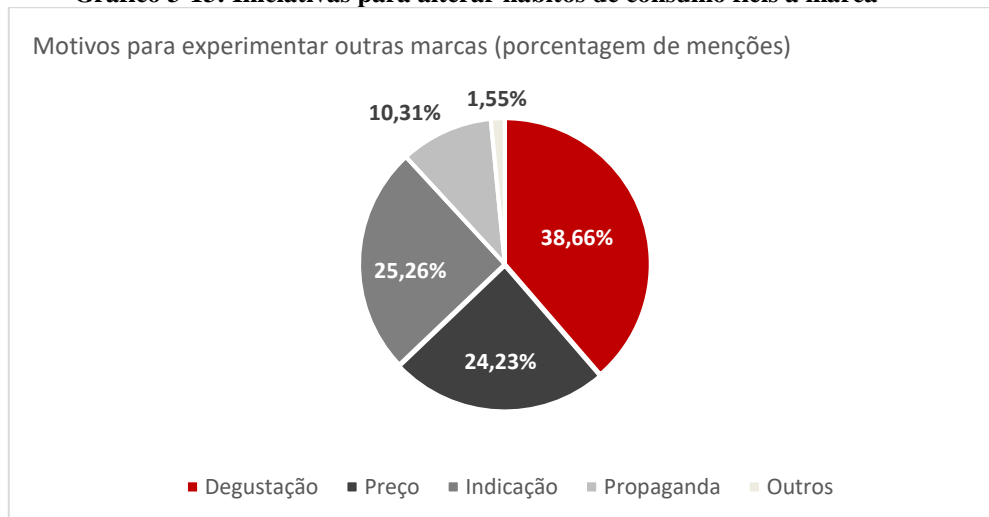
Por fim, a pesquisa conduzida por Dezani et. al. (2015) traz algumas informações adicionais sobre os hábitos e características dos consumidores de lácteos. Com o mercado segmentado, levantou-se as ocorrências de compradores motivados por questões médicas (Gráfico 3-14); identificou-se uma predominância de mulheres como clientes desses produtos em supermercados de varejo (Tabela 3-2); e percebeu-se uma tendência sutil de fidelidade à marca no setor (Gráfico 3-12). Foram listadas, ainda, algumas iniciativas que levariam os consumidores a escolher marcas alternativas ou, ao menos, experimentá-las, e essas foram classificadas de acordo seu potencial de impacto no Gráfico 3-13. As tabelas e gráficos abaixo ilustram as conclusões aqui descritas:

**Gráfico 3-12: Preferência do consumidor por determinada marca de produto**



**Fonte:** Adaptado de Dezani et. al. (2015)

**Gráfico 3-13: Iniciativas para alterar hábitos de consumo fiéis à marca**

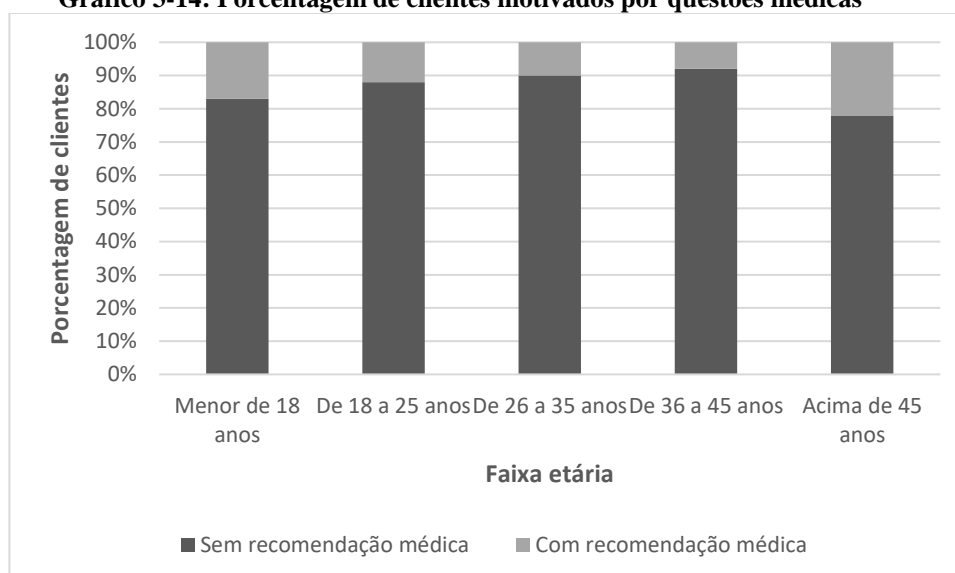


**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados de Deazani et. al. (2015)

**Tabela 3-2: Dimensão buscada com o consumo de lácteos, por gênero e faixa etária**

	Entrevistados (%)	Prazer (%)	Saúde (%)	Forma Física (%)
Homem	33,3%	42,86	48,12	22,56
Mulher	66,8%	69,41	62,75	18,04
Menor de 18 anos	3,3%	76,92	61,54	76,92
De 18 a 25 anos	25,3%	64,71	56,86	11,76
De 26 a 35 anos	26,0%	59,18	57,14	22,45
De 36 a 45 anos	17,0%	61,54	49,23	15,38
Acima de 45 anos	28,5%	54,55	63,64	20

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos dados de Dezani et. al. (2015)

**Gráfico 3-14: Porcentagem de clientes motivados por questões médicas**

**Fonte:** Adaptado de Dezani et. al. (2015)

Essas informações do setor, portanto, trazem uma visão fundamental sobre quais reações se esperar do mercado frente às mais variadas propostas de valor dos derivados lácteos, de forma a fornecer base fundamental para adequar a estratégia de vendas e avaliar o potencial sucesso desses produtos.

### 3.2.5 Tendências do mercado

Com uma extensa pesquisa, mapeou-se o mercado de lácteos em busca de compreender o direcionamento que a indústria está tomando e as tendências de inovações do setor. Tal estudo

é fundamental para as empresas se adaptarem a esses movimentos e reagirem às oportunidades e ameaças do mercado.

Os resultados obtidos foram divididos em três partes: 1) tendência gerais da indústria, 2) movimentos observados no Brasil e 3) movimentos no cenário internacional. Abaixo, o Quadro 3-1 inicia apresentando novas motivações para os padrões de consumo dos compradores, no qual o autor decidiu por dar mais enfoque ao mercado brasileiro.

**Quadro 3-1: Tendências para o consumo de lácteos no mercado brasileiro**

<b>Tendência</b>	<b>Descrição e justificativa</b>
<b>Consumo exigente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exigência por qualidade, com valorização da certificação, rastreabilidade do processo produtivo, selos e certificações de qualidade (como os certificados de alimentos orgânicos).</li> </ul>
<b>Consumo 60+</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Com a expectativa de vida dos brasileiros mais alta, houve um aumento na demanda de produtos voltados ao público com mais de 60 anos.</li> </ul>
<b>Consumo saudável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valorização da saúde na oferta do produto e na decisão de compra, com o crescimento de produtos com apelo <i>fitness</i>, que ofereçam energia, proteínas, vitaminas fibras e contenham poucas gorduras;</li> <li>Na contramão da busca por mais proteínas, estudos indicam que adultos possivelmente não absorvem a proteína do leite ou são alérgicos a ela. Isso fará crescer a demanda por derivados sem proteína ou com modificações para variantes hipoalergênicas, assim como ocorrido com os produtos livres de lactose.</li> </ul>
<b>Consumo responsável</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da conscientização socioambiental, o que resulta em exigências éticas, e consumo de produtos sustentáveis.</li> </ul>

<b>Consumo da classe C</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da demanda por produtos voltados ao mercado de baixa renda. A classe C representa metade da população.</li> </ul>
<b>Consumo precoce</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Público infanto-juvenil tem poder de decisão na hora da compra e no consumo familiar e valoriza o sabor aliado à diversão, além de necessitar de uma comunicação diferenciada.</li> <li>• Os adultos mais propensos a consumir leite, são aqueles que o faziam quando criança.</li> </ul>
<b>Consumo em novos canais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de compras pela internet, a exemplo do visto na China;</li> <li>• Aumentos de compras em estabelecimentos de <i>food service</i>;</li> </ul>
<b>Consumo prático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da demanda por produtos práticos que contribuam para a otimização do tempo;</li> <li>• As embalagens aqui têm um grande papel para adaptar o produto à tendência de consumo de snacks e em deslocamento (<i>on-the-go</i>).</li> </ul>
<b>Consumo em nichos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da procura por produtos voltados a determinados públicos, a exemplo do infantil e dos intolerantes à lactose (esses últimos representam cerca de 40% da população brasileira);</li> <li>• A busca por nichos é a resposta da indústria à uma tendência de customização em massa.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados de SEBRAE Santa Catarina (2014) e Milkpoint Mercado (2017)

Além dessas tendências gerais, ocorrem frequentemente movimentos pontuais, bastante impactantes no mercado. Por isso, ainda com o foco sob o cenário brasileiro, foram listadas algumas dessas iniciativas abaixo:

- Um grande grupo neozelandês, já operante no Brasil, trouxe os conceitos de produtos ultrassofisticados para o mercado brasileiro, a princípio, com duas lojas-conceito em São Paulo (CARVALHO, 2015);

- Tendência oposta àquela observada na Europa, com regularização mais intensa do setor lácteo (CARVALHO, 2017);
- Em geral, o consumidor brasileiro valoriza mais a embalagem que a própria marca (Novarejo, 2014). Seguindo essa premissa, o mercado nacional de lácteos tem inovado, ainda de forma tímida, nas embalagens dos produtos, com soluções translúcidas em PET para derivados lácteos *premium*, embalagens flexíveis em bebidas infantis e produtos vendidos em porções reduzidas para se adequar à tendência de “snackerização” em áreas urbanas (SANTIN, 2017). Inovações em embalagem são acessíveis a empresas de todos os portes;
- Tendência de quedas nos preços ao consumidor final de gorduras lácteas, como manteiga e creme de leite, ao mesmo tempo que se prevê um crescimento do consumo da manteiga, principalmente nas suas variantes com apelo saudável, sem sal ou lactose (MILKPOINT MERCADO, 2017)
- Recuperação de aspectos artesanais, no que tange sabor, textura e aroma dos derivados lácteos, em produtos industrializados (nessa passagem, em especial, o termo “artesanal” é utilizado em seu sentido original, referindo-se à produção de derivados lácteos a partir do leite cru). Esses atributos são perdidos com a pasteurização (exigida por lei para produção de queijos não-maturados), pois, além de matar microrganismos patogênicos, o processo destrói bactérias lácticas presentes no leite cru. O retorno à qualidade artesanal já tem sido testado com fermentos capazes de devolver as cepas do leite cru ao leite termicamente tratado, resultando na produção de queijos coalho com os aspectos do produto artesanal tipicamente nordestino (FREIRE, 2015);
- Consolidações no setor, como na compra de um grande *player* brasileiro, líder no mercado de iogurtes gregos, por uma cooperativa mexicana (MANDL e ROCHA, 2017);
- Posicionamento do queijo minas frescal como uma marca de nicho regional, protegida dos grandes players nacionais, devido à sua validade mais curta e sua dificuldade de manipulação e transporte, uma vez que se trata de um queijo mais úmido e mole. Além disso, observa-se um potencial financeiro grande nesse derivado, devido à maior eficiência no uso do leite para sua produção – 6 litros de leite são usados por kg de queijo, quando esse número sobe para 10 litros para o

muçarela –, e maior valorização do minas frescal na ponta do consumo, possibilitando melhor precificação do queijo (MILKPOINT MERCADO, 2017)

Uma vez traçado o cenário para o mercado brasileiro, as empresas se tornam capazes de responder às exigências atuais do consumidor. No entanto, algumas novidades nos padrões de consumo são tendências surgidas fora do Brasil e transportadas para território nacional, como visto com o iogurte tipo grego (CARVALHO, 2017). Por isso, se faz necessário compreender o cenário internacional para que os laticínios possam antecipar alguns dos movimentos da indústria. Abaixo estão listadas iniciativas pontuais observadas mundialmente:

- Criação de produtos extremamente sofisticados, como *milk-shakes* e iogurtes *premium*, de sabores não-tradicionais (a exemplo do iogurte de café, pistache e cardamomo de uma *startup* britânica), além de sorvetes ultracongelados (CARVALHO, 2015);
- Os *health claims* de aditivos nos alimentos estão deixando de surtir efeito (a exemplo dos probióticos), e passam a responsabilidade de fazer o apelo à saúde para o próprio produto, que deixa de ser, assim, um mero veículo (CARVALHO, 2017);
- Na China, 70% de todo leite é vendido pela internet (CARVALHO, 2017);
- Tendência de crescimento grande no consumo de leite dentro do mercado africano, chinês e indiano (CARVALHO, 2017);
- Manipulação dos produtos lácteos visando substituição e/ou redução das proteínas alergênicas ou com algum outro impacto negativo à saúde (CARVALHO, 2017);
- Tendência à desregularização do setor e ao surgimento de empresas locais e mais ágeis, na Europa (CARVALHO, 2017);
- Criação de métodos de ordenha para naturalmente enriquecer o leite com vitaminas ou hormônios. Isso já é feito na Alemanha, onde uma empresa diz produzir um leite enriquecido com alto teor de melatonina (“hormônio do sono”) e vitamina D, para ser consumido durante a noite (MILKPOINT INDÚSTRIA, 2016);
- Nos Estados Unidos, as vendas de leite caíram 7% em 2015, sendo substituída pelo crescimento de 9% no mercado de alternativos aos lácteos e pelas inovações na própria indústria de derivados do leite. Lá, os apelos à saúde e à estética tem sido a arma de combate a essa concorrência (MILKPOINT INDÚSTRIA, 2016);

- Maior número de inovações ocorre no segmento de iogurtes, sendo responsáveis por cerca de 40% dos novos produtos lançados em 2014 (SANTIN, 2015), como mostra o Gráfico 3-15.



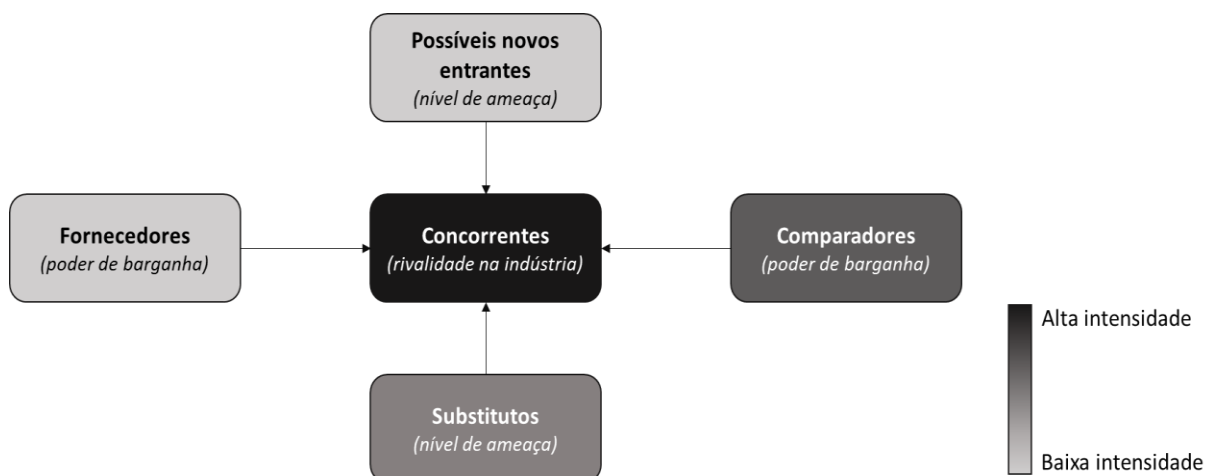
**Fonte: Adaptado de Milkpoint Indústria (2015)**

### *3.2.6 Análise estrutural*

Para compreender como as variáveis do mercado interagem, é necessário entender a estrutura do setor lácteo através do modelo das cinco forças competitivas de Porter (1998). Além de compreender a rentabilidade da indústria, com essa análise, busca-se conhecer as pressões mais relevantes para o setor e, com isso, julgar quais vantagens competitivas são essenciais e tem maior impacto para o sucesso dos laticínios. A Figura 3-2 resume e ilustra essa análise realizada para o setor lácteo:



**Figura 3-2: Diagrama de forças de Porter na indústria láctea**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

Abaixo, estão descritas as intensidades de cada uma das cinco forças para a indústria fabricante de produtos derivados do leite, onde está inserido o Dairy&Co:

- **Rivalidade entre empresas – Alta intensidade:**

- É extremamente grande o número de *players* na indústria, diferenciados majoritariamente pelo impacto de suas marcas e pela gama de produtos que oferecem. Apesar da diferença em dimensões entre os laticínios, marcas regionais e nacionais, tem possibilidade de concorrer diretamente por consumidores;
- Os concorrentes da indústria divergem também na sua proposta de valor. Além das diferenças entre qualidade, preço e nicho de atuação, identifica-se também a existência de um laticínio com proposta social, que reverte seus lucros para uma fundação com enfoque em educação;
- A indústria como um todo cresce ano após ano e a parte da competição do setor consiste em captar esse crescimento e se posicionar em novos nichos de mercado mais atrativos. Comumente, se adaptar a esses segmentos é, por vezes, uma tarefa fácil e pode não exigir grandes esforços, além da necessidade de perceber rapidamente tais oportunidades;
- Frequentemente, por oferecerem produtos perecíveis, os laticínios contraem suas margens e vendem seus produtos próximo ao preço de custo, evitando maiores perdas de estoque.

- **Ameaça de novos entrantes – Baixa intensidade:**

- O poder de influência de grandes marcas no mercado é muito grande e sua influência pode ser usada, por exemplo, para garantir o melhor posicionamento das suas marcas no ponto-de-venda. Isso dificulta o posicionamento das marcas regionais que, mesmo com qualidade semelhante e, por vezes, superior aos grandes laticínios, veem suas margens serem espremidas;
- As barreiras de entrada são altas e as margens não são extremamente atrativas. Apesar das economias de escopo darem competitividade aos *players* menores, as grandes empresas do mercado se beneficiam do seu tamanho em muitas frentes: *branding* de impacto, experiência acumulada, economias de escala, entre outros. Por isso, é comum que os novos laticínios, que eventualmente surgem, tenham algum controle sobre a cadeia produtiva, seja na ponta do fornecimento ou da distribuição, para captar sinergias e justificar o alto investimento de capital.

- **Poder de barganha de compradores – Média para alta intensidade:**

- O número de atacadistas e varejistas, compradores diretos dos laticínios, é muito grande. No entanto, essas redes distribuidoras argumentam que seu papel se resume à gestão do ponto-de-venda, e a responsabilidade pela venda, em si, recai sobre os fabricantes dos produtos comercializados. Assim, devido ao alto volume com que compram e a seu alto giro de mercadorias, os mercados se configuram como principal canal de acesso ao cliente e constroem, por isso, um elevado poder de barganha dentro da cadeia de valor;
- Sob a óptica dos laticínios, sua influência sobre os compradores pode ser maior, quanto mais impacto sua marca tiver sobre os consumidores finais. Por isso, as grandes fábricas têm uma influência mais consistente, uma vez que possuem *branding* forte, alta percepção de qualidade e um portfólio mais amplo de produtos a oferecer.

- **Poder de barganha de fornecedores – Baixa intensidade:**

- A cadeia de fornecimento de matérias-primas está ainda mais fragmentada que o já pulverizado setor de derivados lácteos. Leve-se em consideração, por exemplo, o fornecimento de leite, principal matéria-prima para a

indústria estudada: o produto vendido é altamente comoditizado e, comumente, o tamanho dos fornecedores é bastante reduzido, mesmo quando comparado a pequenos laticínios.

- **Ameaça de substitutos – Baixa para média intensidade:**

- No Brasil, o consumo de lácteos está fortemente relacionado a refeições matinais e lanches. Com apelo de saúde aliado ao sabor, é raro que se encontre produtos com mesma proposta de valor dos laticínios em bases de produção muito diferentes. Produtos de origem vegetal, como leite de soja, fazem parte dos poucos exemplos de produtos que servem a propósitos similares, sem terem o leite como matéria prima. No entanto, determinadas inovações do próprio setor lácteo podem canibalizar produtos já oferecidos e se configurar como produtos substitutos, principalmente quando esses forem de difícil cópia.

### *3.2.7 Processos evolutivos da indústria*

Dado o panorama atual da indústria, desenhado pelas cinco forças de Porter (1998), ainda se faz necessário compreender como esse cenário se altera no decorrer do tempo. Entender o dinamismo do setor lácteo possibilita aos laticínios se posicionar proativamente em relação aos movimentos previstos, ganhando vantagem competitiva frente aos demais *players* e evitando possíveis custos de uma mobilidade forçada.

Para tal análise, foram mapeados 14 processos, sugeridos por Porter (1998), e discorreu-se sobre a intensidade e tendência de cada um desses movimentos. Abaixo, descreve-se essa perspectiva para o mercado de laticínios:

- **Mudanças à longo prazo no crescimento – Alta intensidade:**

- A perspectiva de crescimento do setor é alta, motivada por três razões principais: aumento do poder aquisitivo da população brasileira, após o fim da crise econômica; surgimento de nichos de produtos com propostas de valor diferentes das tradicionais; e consumo muito abaixo daquele observado em países vizinhos, deflagrando o alto potencial de crescimento no Brasil.

- **Mudanças nos segmentos de compradores atendidos – Alta intensidade:**

- Existe grande tendência de surgimento de novos nichos de compradores. Nesse cenário, os segmentos atuais não, necessariamente, deixam de existir, mas coexistem com outros economicamente mais atrativos. Aqui, nota-se claramente a distinção entre o oceano vermelho dos segmentos já existentes, e o oceano azul daqueles novos nichos, como o caso ocorrido recentemente com iogurtes gregos.
- **Aprendizagem dos compradores – Alta intensidade:**
  - A importância da presença das marcas no ponto-de-venda mostra o impacto relevante que o aprendizado dos consumidores possui. Os catalizadores desse dinamismo, no entanto, são os próprios laticínios que frequentemente realizam ativações de *marketing* ao lado das gôndolas, na tentativa de fazer que os consumidores se fidelizem e emigrem da concorrência.
- **Redução das incertezas – Baixa intensidade:**
  - Apesar da melhora no cenário macroeconômico reduzir algumas incertezas na ponta do consumo, a variação e surgimento de novos nichos mantêm grande parte das oscilações do mercado. Sob a perspectiva do fornecimento e da variação no preço do leite, prevê-se a manutenção das incertezas.
- **Difusão do conhecimento proprietário – Alta intensidade:**
  - A inovação presente na indústria, que geralmente consiste na alteração da proposta de valor dos produtos vendidos, é frequentemente copiada por outros *players* do setor, quando a estratégia se mostra economicamente atrativa. Parte disso se deve ao fato de que o mercado de derivados do leite no Brasil é pouco desenvolvido e, por isso, geralmente segue tendências de mercados mais aquecidos.
- **Acúmulo de experiência – Média intensidade:**
  - Os custos de produção das empresas podem ser reduzidos pela aprendizagem em algumas dimensões. Por se tratar de uma indústria de produtos, por vezes, perecíveis, a redução de perdas de estoque, logística e em gôndola, além de possíveis economias de escala, são alguns dos exemplos relevantes.
- **Expansão ou retração na escala – Média intensidade:**
  - As grandes empresas da indústria criam barreiras no que tange o impacto mais forte das suas marcas e seu posicionamento de custos, beneficiado

pelas economias de escala. No entanto, os laticínios regionais ganham competitividade com maior presença na cadeia de valor local e o surgimento de novos nichos do mercado dão dinamismo para o setor, à medida que diminuem as barreiras e vantagens competitivas dos grandes *players* frente aos menores.

- **Alteração nos custos dos insumos e da moeda – Alta intensidade:**
  - Como já comentado anteriormente nesse trabalho, a instabilidade do preço do leite confere incerteza à indústria, no que tange os custos de produção; por sua vez, o mercado internacional, contando com players maiores e mais desenvolvidos, pode pressionar o ambiente competitivo brasileiro, se o cenário do câmbio lhe for favorável.
- **Inovação de produto – Alta intensidade:**
  - Novamente, o surgimento de nichos cria dinamismo na indústria com novos produtos diferenciados que, no entanto, criam barreiras apenas momentâneas, já que essas inovações são frequentemente copiadas.
- **Inovação no marketing – Média intensidade:**
  - Por ser uma indústria de perecíveis, a comunicação tende a permanecer fortemente presente nos pontos-de-venda e a mudança de canais de distribuição ainda é resistente. Na China, todavia, 70% do leite equivalente já é vendido através da internet e destina-se a um mercado consumidor que preza pela comodidade, assim como ocorre com o mercado brasileiro. Ademais, novas oportunidades surgem quando se compara o Brasil a outros países, a exemplo da possibilidade de abertura das vendas para cadeias de restaurantes e *fast-foods*, canal ainda pouco explorado no território nacional (MILKPOINT MERCADO, 2016).
- **Inovação no processo – Baixa intensidade:**
  - Não se vislumbra nenhuma mudança futura nos processos de produção, além das adaptações necessárias para a fabricação de novos produtos.
- **Mudanças estruturais em indústrias adjacentes – Baixa intensidade:**
  - A proposta de valor de produtos lácteos é bastante específica. A pequena ameaça parte apenas de produtos de origem vegetal, como derivados do leite de soja, destinados a um grupo de consumidores com hábitos alimentares específicos.

- **Mudança nas políticas governamentais – Média intensidade:**

- Não se observa nenhuma dinâmica de mudança nesse processo. No entanto, existem dois regimes de fiscalização governamental que impactam as fábricas de forma bastante distinta: laticínios com SIE estão sob a os cuidados da Agência de Defesa Agropecuária da Bahia (ADAB), que faz visitas mensais e possui critérios altamente rigorosos; ao passo que aqueles com selo da SIF recebem fiscalização semestral do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, e necessitam, em contrapartida, de melhores estruturas físicas na fábrica.

- **Entradas e saídas – Baixa intensidade:**

- A tendência de entrada na indústria é baixa, dado as barreiras postas no setor. Observa-se, na verdade, uma tendência incipiente de ocorrerem consolidações no mercado, como na compra de uma líder brasileira, citada no capítulo 3.2.5, por um grande grupo mexicano (MANDL e ROCHA, 2017). Tal fato pode representar ainda mais dificuldades para empresas menores ingressarem no mercado de forma competitiva no futuro.

### *3.2.8 Grupos estratégicos do setor lácteo*

Frente às forças mais atuantes do setor, descritas no item anterior, é necessário estudar quais estratégias as empresas utilizam para se posicionar diante delas. Para tanto, será utilizada a ferramenta de Grupos Estratégicos proposta por Porter (1998) e as dimensões escolhidas para análise foram aquelas mais relevantes para o posicionamento das marcas nos pontos-de-venda, fator que impacta fortemente na percepção de valor do consumidor final e no seu comportamento de compra. A dimensão ‘qualidade’, apontada como variável fundamental para o processo de decisão na compra no item 3.2.4, foi deixada de fora dessa análise por ser um atributo subjetivo. Seu uso seria inverossímil sem a condução de uma pesquisa ao consumidor detalhada no mercado baiano.

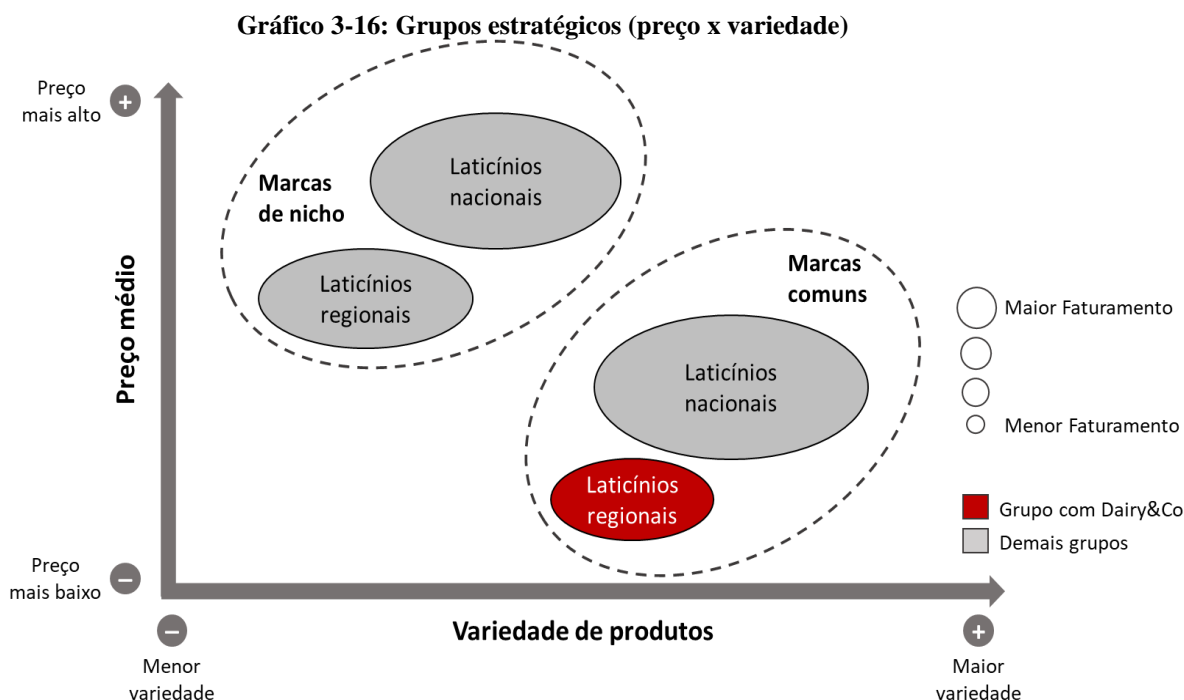
Essas diferenças de posicionamento são barreiras importantes para as empresas da indústria, e se balizam no comportamento do consumidor final. Oferecer os próprios produtos de forma atrativa e aderente às expectativas do mercado é *driver* essencial para captar a lucratividade do setor e, conseqüentemente, para o sucesso dos laticínios. Portanto, era fundamental que as dimensões utilizadas como parâmetros para agrupar empresas com

estratégias semelhantes apreendessem esse aspecto da indústria e as variáveis mais impactantes no ponto-de-venda.

Dito isso, é importante ressaltar uma complexidade dessa análise e justificar a escolha feita pelo autor. O mercado baiano encontra-se nitidamente segmentado entre marcas regionais e nacionais e, por isso, surgiam duas formas possíveis de conduzir o estudo: 1) seguir a divisão natural da indústria e focar a área onde atua a Dairy&Co, de forma a entender em maiores detalhes o segmento; ou 2) considerar o setor por inteiro e todas as marcas nele presentes, trazendo, assim, uma visão holística da indústria.

Simulando ambas alternativas, o autor optou por realizar o segundo estudo, pois, com ele, todas as marcas posicionavam-se como potenciais concorrentes e não se eliminava nenhuma oportunidade do mercado (no caso, mantinha-se o potencial das marcas regionais captarem maior parcela do mercado e de lucratividade, em detrimento dos laticínios nacionais). Além disso, nas análises simuladas, conseguiu-se evidenciar a segmentação priorizada pelo primeiro item, sem grandes perdas, o que justificou ainda mais a escolha, dada a verossimilhança do estudo.

Sendo assim, os grupos estratégicos foram mapeados sob duas ópticas: na primeira delas, vista no Gráfico 3-16, analisou-se o posicionamento das marcas de produtos, independentemente da empresa que os fabricava; no Gráfico 3-17, por sua vez, o mercado foi estudado utilizando os próprios laticínios como objeto da análise. Dessa forma, foi possível extrair, em dois níveis de detalhe, as estratégias utilizadas pelos *players* do setor para sobreviver e se diferenciar diante do ambiente competitivo. Em ambos os casos, por impossibilidade de se obter os faturamentos de cada grupo estratégico, o tamanho das bolhas de cada mapa representou uma estimativa do *market share* do cluster, em comparação com os demais. O autor julgou que os resultados, intuitivamente aproximados, eram suficientemente fiéis à realidade e importantes para a análise.



Fonte: Elaborado pelo autor

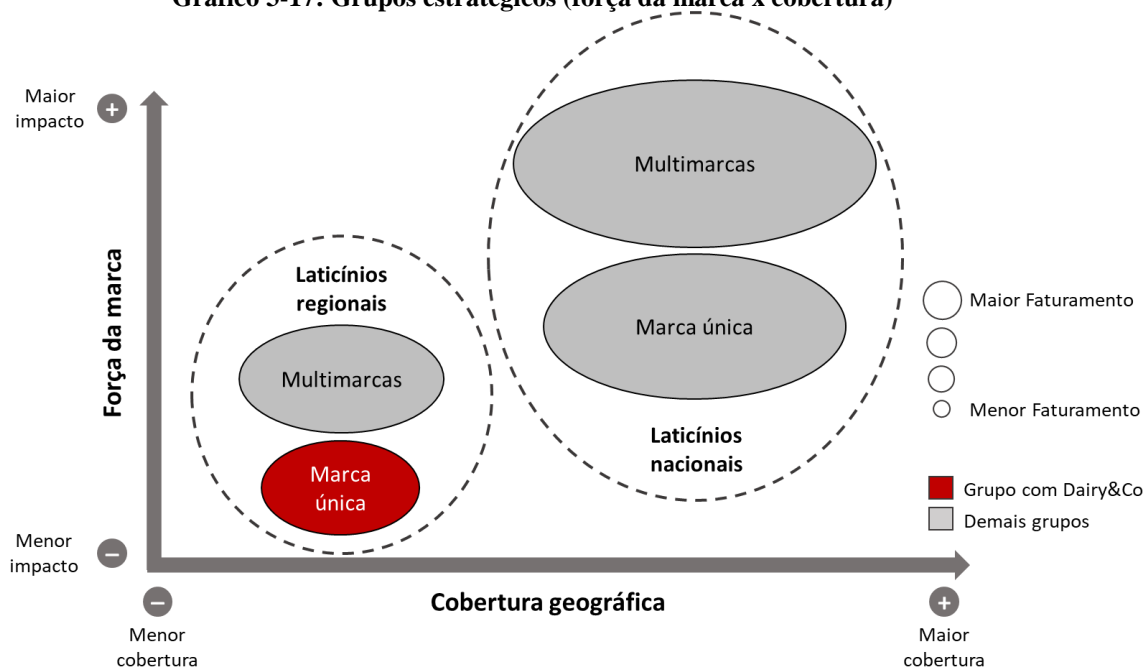
Nesse primeiro mapa (Gráfico 3-16), as dimensões de preço médio e variedade dos produtos classificaram as marcas da indústria láctea em quatro grupos estratégicos: marcas de nicho nacionais, marcas de nicho regionais, marcas comuns nacionais e marcas comuns regionais. Entende-se por marcas de nicho, aquelas que oferecem produtos diferenciados, para um segmento específico do mercado (a exemplo de produtos funcionais, para regulação do intestino, e produtos sem lactose); e por marcas comuns, aquelas que, na verdade, oferecem produtos mais habituais no mercado (como iogurtes com sabores tradicionais e queijos sem proposta de valor diferenciada).

Nitidamente, as marcas comuns enfrentam um mercado descrito como oceano vermelho e disputam menores margens, dado que esses produtos são vendidos em grande escala, mas possuem menor valor agregado. Por outro lado, novas marcas nichadas vivem a situação oposta, em um oceano azul, e podem tirar proveito de margens maiores mesmo quando algum concorrente se insere no mercado, uma vez que seus produtos têm maior valor na percepção do consumidor.



Finalmente, esse mapa ainda representa o potencial de laticínios nacionais captarem maior rentabilidade da indústria, por terem capacidade de produção suficiente para oferecer uma maior gama de produtos e poderem cobrar um *premium price* pelo impacto das suas marcas.

**Gráfico 3-17: Grupos estratégicos (força da marca x cobertura)**



**Fonte: Elaborado pelo autor**

Sob a óptica adotada no segundo mapa (Gráfico 3-17), o setor lácteo foi novamente segmentado em quatro grupos estratégicos: laticínios regionais multimarcas, laticínios regionais de marca única, laticínios nacionais multimarcas e laticínios nacionais de marca única.

Nessa classificação, além da diferença clara entre empresas regionais e nacionais dentro das dimensões utilizadas, é importante ressaltar a influência da estratégia de *branding* na força da marca. Empresas que adotam marcas únicas para seus produtos tendem a ter impacto menor sobre o consumidor no ponto-de-venda do que aquelas que criam marcas específicas para cada segmento de mercado. Desse modo, laticínios regionais ganham competitividade e conseguem se aproximar dos grandes *players* quando criam marcas referências de um determinado nicho, seja ele um novo nicho ou outro já comum ao setor.

Ademais, os laticínios regionais se fazem valer da maior presença na cadeia de valor local para fazer frente aos ganhos de escala das empresas nacionais. Esse poder de barganha adquirido, principalmente diante dos fornecedores, capacita tais grupos a concorrer em

condições mais próximas àquelas dos grandes conglomerados e absorver uma parcela maior da lucratividade da indústria.

### 3.2.9 Estratégias genéricas

A defesa de uma posição competitiva, segundo Porter (1998), baseia-se na escolha de uma estratégia genérica, entre as três possíveis. Será feita, por isso, uma análise, em todo setor lácteo, acerca das estratégias que se mostram mais adaptadas e potencialmente promissoras, dadas as características da indústria.

O autor, no entanto, adota uma abordagem alinhada com o argumento de Murray (1988), uma vez que o setor lácteo possui alguns exemplos de laticínios capazes de executar, simultaneamente, mais de uma dessas possíveis estratégias, conforme ocorre com alguns laticínios nacionais multimarcas possuem tanto liderança em custo, dadas suas economias de escala, quanto marcas focadas no segmento de derivados sem lactose. O Quadro 3-2, abaixo, apresenta esse estudo.

**Quadro 3-2: Estratégias genéricas na indústria láctea**

<b>Estratégia</b>	<b>Probabilidade</b>	<b>Motivo</b>
<b>Liderança em custo</b>	Média	A dificuldade de se obter, de fato, liderança do setor por um posicionamento de custos se dá por causa das diversas estratégias de enxugar gastos possíveis para a indústria láctea. É claro que grandes <i>players</i> se beneficiam de maiores economias de escala e de sinergias entre todos os produtos e marcas do grupo, no entanto, laticínios regionais ganham competitividade com integração vertical e com um controle mais próximo sobre a cadeia de valor local, mantendo-a mais enxuta e eficiente. Esse pode ser, por exemplo, um dos motivos para o setor lácteo encontrar-se ainda tão pulverizado, fato justificado também pelos baixos custos de aprendizado entre empresas concorrentes (fato

		<p>atestado pelo Dairy&amp;Co). No entanto, por se tratar de um setor bastante tradicional, parte dos laticínios ainda se encontram pouco estruturados e operacionalmente ineficientes, o que aumenta as possibilidades de um <i>player</i> liderar a indústria em custos.</p>
<b>Foco ou enfoque</b>	Alta	<p>Existem particularmente dois segmentos de clientes que justificam o potencial dessa estratégia, mesmo com todas sinergias existentes na indústria. O primeiro deles é o setor de <i>food service</i>, o qual possui grande potencial de crescimento sob a perspectiva do mercado de derivados lácteos e, como benefício, ainda podem reduzir a imprevisibilidade na demanda dos laticínios, com a redução de um dos elos nos canais de venda. A outra possibilidade de enfoque, por sua vez, se fragmenta em diversos nichos de produtos destinados a segmentos específicos do mercado lácteo. Alguns desses nichos já se mostram consolidados no setor e crescem de forma consistente (como no caso de alimentos funcionais, derivados sem lactose ou com adição de probióticos), ao passo que outros apresentam riscos mais elevados quanto a sua aceitação pelo consumidor. O fato é que a estratégia de enfoque, em todos esses casos, divide a indústria e diminui o número de clientes potenciais dos laticínios, mas explora a contrapartida de se especializar em nichos mais rentáveis e crescentes.</p>
<b>Diferenciação</b>	Alta	<p>Essa talvez seja a estratégia de maior potencial da indústria. São várias as possibilidades aqui encontradas, desde a diferenciação da imagem da marca e seu impacto no ponto-de-venda, até o desempenho do produto em si. Frequentemente, surgem novas propostas</p>

	<p>para produtos laticínios, que tenta se valer de apelos específicos para conquistar <i>share</i> de mercado e fidelizar clientes. Exemplos disso são observados com queijos condimentados e derivados de leite “tipo A” (leite de mais saudável e de melhor controle de qualidade), que conseguem captar melhores margens devido à sua percepção de valor elevada. Dessa forma, nota-se que mesmo a estratégia de diferenciação pela qualidade dos produtos está aliada a um posicionamento de <i>marketing</i>, e o mesmo se aplica para laticínios com práticas e razões socioambientais fortes. Portanto, essa estratégia genérica apresenta alta eficácia na indústria, mas requer que esforços sejam realizados tanto na frente operacional, para a fabricação de produtos diferenciados, quanto no setor de <i>marketing</i> dessas empresas, de modo a garantir a comunicação dos atributos desenvolvidos.</p>
--	---

**Fonte:** Elaborado pelo autor

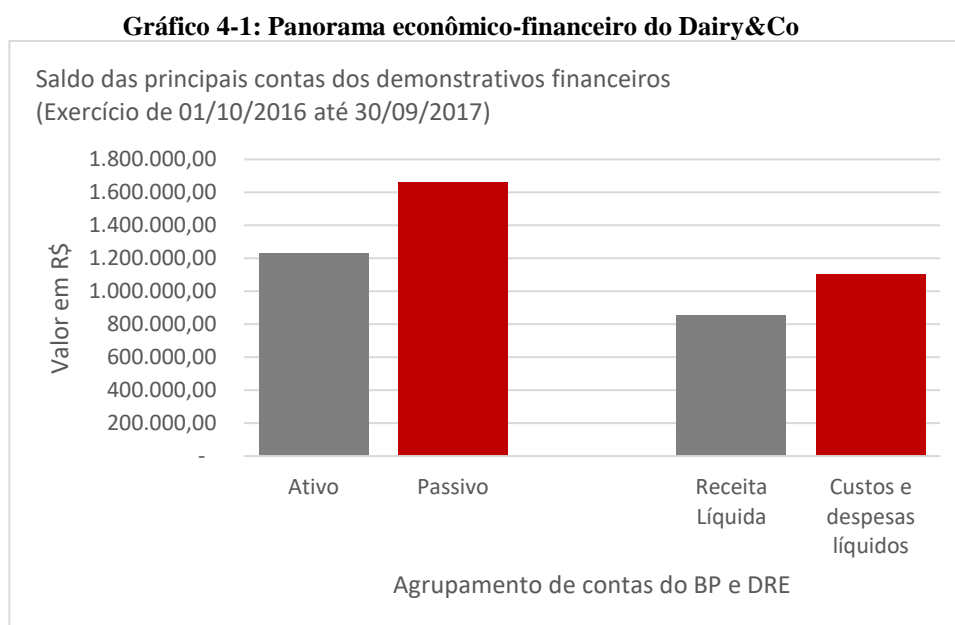
## 4 ANÁLISE DA EMPRESA

A descrição geral da empresa-alvo deste estudo, bem como seu organograma, encontra-se presente no item 1.1 do primeiro capítulo deste trabalho. As análises postas na presente seção visam compreender o Laticínio Dairy&Co em mais detalhes e estudar essas suas características frente ao cenário de mercado desenhado anteriormente.

### 4.1 Análise financeira

Antes de exibir os últimos resultados econômicos do Dairy&Co, é necessário frisar que seu setor financeiro ainda se encontra pouco desenvolvido e não suporta atividades do âmbito da contabilidade de custos nem da gerencial. Por esse motivo, a visibilidade dos proprietários sobre variáveis financeiras durante o processo de tomada de decisões é bastante deficitária, fato que dificulta não apenas a gestão da empresa, como também a elaboração do plano estratégico proposto neste trabalho.

Sendo assim, a maior parte das informações para análise da situação econômica do laticínio provém de demonstrativos obrigatórios, característicos da contabilidade financeira. Abaixo, o Gráfico 4-1 ilustra a situação econômico-financeira do Dairy&Co, exibindo o saldo de quatro importantes agrupamentos de contas existentes no BP e na DRE, referentes ao exercício do período de 01/10/2016 até 30/09/2017:



**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos financeiros da empresa

Visto isso, a Tabela 4-1 traz de forma resumida a DRE do Dairy&Co, para que se possa compreender a segmentação dos gastos da empresa e visualizar o resultado final do grupo. Quando cruzada essa informação com a exibida no Gráfico 4-1, os dados se confirmam e atestam o resultado financeiro negativo da organização durante todo o último exercício (que engloba grande parte do ano de 2017).

**Tabela 4-1: Resumo da DRE do Dairy&Co**

<b>Receitas com vendas de produtos</b>	946.703,50
<b>Deduções da receita</b>	- 92.099,94
<b>Receita líquida</b>	854.603,56
<b>Custos</b>	- 528.914,29
<b>Lucro bruto</b>	325.689,27
<b>Despesas</b>	- 495.148,53
<b>Resultado financeiro</b>	- 67.261,54
<b>Resultado antes das despesas com tributos</b>	- 236.720,80
<b>Imposto de renda e contribuição social</b>	- 15.428,46
<b>Resultado líquido do exercício</b>	- 252.149,26

**Fonte:** Elaborado pelo autor com base nos demonstrativos financeiros do Dairy&Co

## 4.2 Cadeia de valor e produção

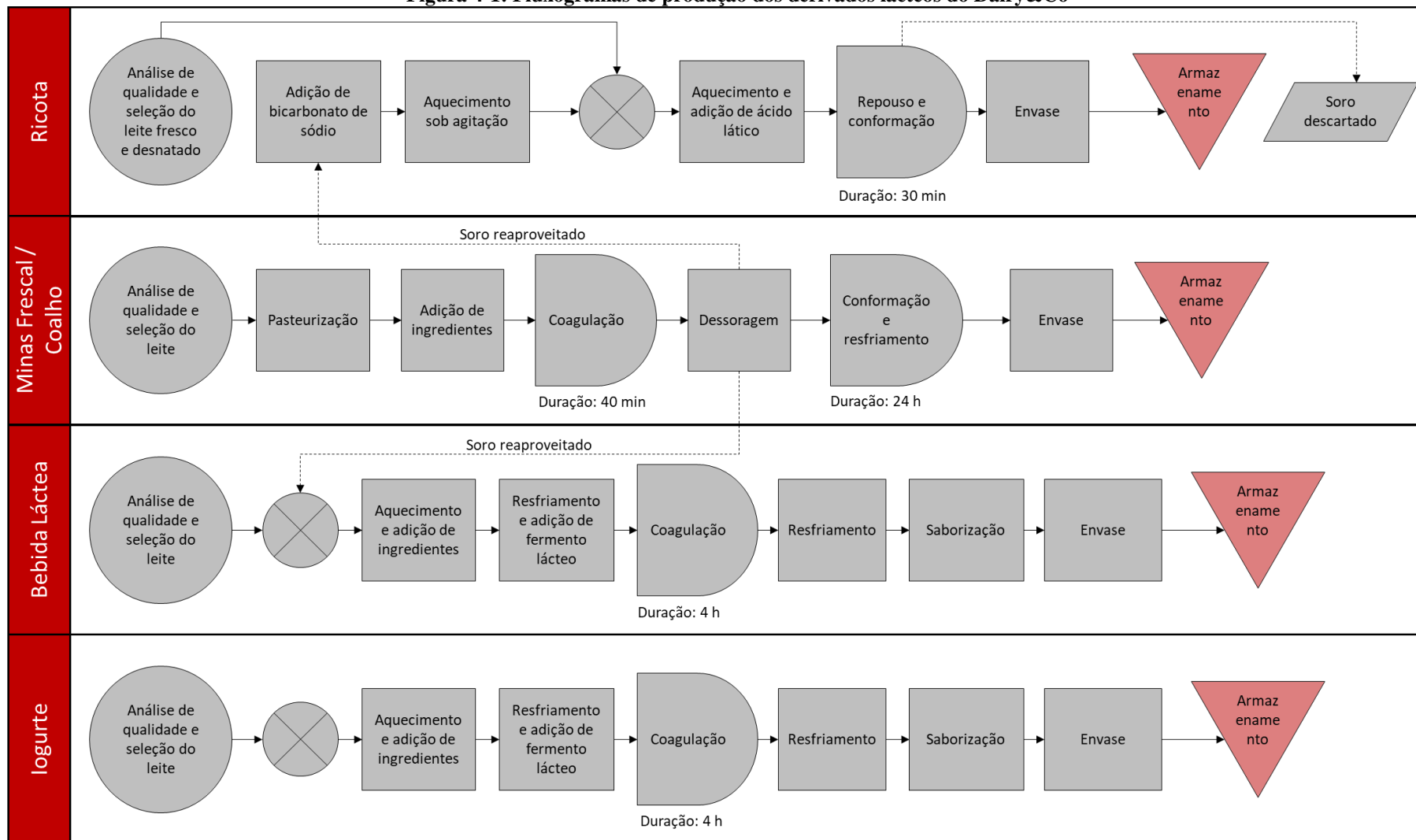
Com o cenário financeiro da empresa desenhado, busca-se complementar tal estudo com uma visão operacional dos processos fabris do Dairy&Co. Essa nova perspectiva se propõe a criar um panorama geral da produção, com um grau médio de detalhes, de forma a servir de análise preliminar para embasar a escolha do portfólio de produtos, além de formalizar as etapas de fabricação para que se gere resultados consistentes e se identifique possíveis pontos de melhora no processo.

Antes de tudo, é necessário salientar o método de trabalho priorizado pelas mercados atacadistas e varejistas, no seu relacionamento com fornecedores da indústria láctea: a primeira interação entre as partes acontece com a retirada de um pedido de mercadorias, o qual, normalmente, possui um prazo de 7 dias para ser atendido; após a produção, é responsabilidade do laticínio realizar o transporte e a entrega do lote, inspecionado no seu momento de chegada na loja; munido do seu alto poder de barganha, as redes supermercadistas ainda exigem responsabilidade dos fornecedores sobre suas mercadorias em gôndola, demandando reposição em caso de avaria ou expiração da validade; por fim, o pagamento ao fabricante é realizado com uma defasagem de 30 dias, em média, a partir da data de entrega.

Tal descrição confirma a análise das cinco forças de Porter (1998), exibida no item 3.2.6, que identificou o poder de barganha dos compradores como a segunda força mais intensa do setor lácteo. Com isso, os atacados e varejos forçam as fábricas a operarem de forma “puxada”, na qual os laticínios necessitam de um PPCP eficiente para responder de maneira rápida à demanda por produtos nos pontos-de-venda. O resultado final disso para as redes distribuidoras é a redução de custos em transporte, estoque e financeiros, além de mitigar os riscos de armazenagem das mercadorias.

Isso posto, ressalta-se ainda mais a importância do estudo sobre os processos de fábrica do Dairy&Co. O laticínio, como já descrito na seção inicial deste trabalho, capta cerca de 55mil litros de leite mensais para produção de queijos (ricota, minas frescal e coalho), iogurtes e bebidas lácteas voltados ao mercado baiano. Em contato com os proprietários da empresa e técnicos de fábrica, identificou-se que essa escolha de portfólio se motiva pelas economias de escopo extraídas das sinergias entre os processos de fabricação dos produtos, nos quais, o soro lácteo, subproduto de alguns derivados, é usado como matéria-prima por outros. Na próxima página, a Figura 4-1 traz os fluxogramas para os lotes de produção dessas mercadorias (também chamados de batidas) e estabelece os pontos de contato existentes entre tais processos:

**Figura 4-1: Fluxogramas de produção dos derivados lácteos do Dairy&Co**



Fonte: Elaborado pelo autor com base nas informações fornecidas pela empresa



Finalmente, com esse esboço de processo percebe-se a existência de potenciais de sinergia ainda não explorados pelo Dairy&Co:

- No primeiro momento, quando ocorre a inspeção do leite, utiliza-se os requisitos de qualidade inerentes aos derivados que o laticínio possui em seu portfólio, fazendo que parte do leite seja descartado por não atender os critérios mais rigorosos dos queijos brancos e iogurtes. No entanto, identifica-se no mercado que queijos curados, ou de meia cura, como é o caso do parmesão, possuem menores exigências quanto à qualidade e controle do leite usado em seu processo de fabricação, o que poderia reduzir as perdas de matéria-prima recorrentes, caso fossem introduzidos no pool de produtos desenvolvidos;
- A segunda oportunidade, diz respeito à gordura extraída do leite para a produção da ricota, ou mesmo aquela que poderia ser parcialmente removida antes da produção dos iogurtes. Com auxílio de uma desnatadeira, o Dairy&Co possuiria o potencial de fabricar manteiga e/ou creme de leite, sem grande adição de custos, para serem comercializados nos mesmos canais de venda em que comercializa seus atuais produtos. Tratam-se de derivados de alta aceitação no mercado, com margens de lucro teóricas bastante significativas e que, por isso, poderiam auxiliar no processo de *turnaround* do grupo.

### 4.3 Modelo de negócios

Precisa-se compreender, agora, como está desenhada a estratégia do Dairy&Co para entregar valor aos seus clientes e extrair benefícios financeiros disso. Para tanto, será utilizada a abordagem de Osterwalder e Pigneur (2011), esboçando o modelo de negócios Canvas atual do laticínio (presente na Figura 4-2) e comentando criticamente a eficiência da empresa em executar a estratégia concebida.

- **Segmento de clientes:**
  - Não existe nenhuma segmentação definida de clientes para o Dairy&Co, seja por nicho social ou comportamento de compra. Portanto, visa-se atender todo consumidor final que consuma produtos derivados do leite. Os consumidores diretos, no entanto, são redes atacadistas e varejistas, ou estabelecimentos de *food service* (esses ainda pouco desenvolvidos), sendo que os primeiros se mostram muito mais relevantes para o faturamento da empresa que a divisão de lanchonetes e restaurantes. Por essa maior

relevância, o grupo de distribuidores supermercadistas serão priorizados nas análises deste trabalho, sem grandes impactos negativos aos resultados obtidos pelo autor, devido à essa escolha.

- **Relação com os clientes:**

- A relação com os clientes finais se dá exclusivamente através ponto-de-venda, não havendo qualquer outra iniciativa de relacionamento (com páginas *web*, por exemplo). Dada a característica de autosserviço da venda via supermercados, são ativações de *marketing* nas gôndolas que buscam adquirir novos clientes, confiando na qualidade do produto para mantê-los e fidelizá-los.

- **Canais:**

- Os canais de contato com os clientes intermediários são ambos terceirizados. Visa-se, com isso, a flexibilidade do serviço, sua qualidade e o enxugamento da estrutura da Dairy&Co, em um *trade-off* que não prioriza a manutenção desse conhecimento específico dentro da empresa. Ademais, como já comentado antes, os canais de contato com o consumidor final se resumem ao ponto-de-venda dos supermercados.

- **Proposta de valor:**

- A Dairy&Co objetiva se valer da integração vertical e da rede de fornecedores locais que possui, com o intuito de oferecer derivados lácteos a um preço competitivo e de alta qualidade, com apelo de produtos artesanais.

- **Atividades chave:**

- Para atender a proposta de valor da empresa, as *core competences* do Dairy&Co devem estar muito relacionadas com o controle sobre a operação fabril, no que tange a programação da produção e a qualidade dos derivados produzidos. Além disso, dada a forma flexível como está desenhada a organização, é essencial haver uma coordenação eficiente com as áreas terceirizadas, fato que deve ser somado a um bom relacionamento com clientes intermediários, uma vez que esses possuem grande poder de barganha no cenário da indústria.

- **Recursos chave:**

- Ainda em linha com a proposta de valor da empresa, os recursos chave para o laticínio se resumem à produção fabril, no que tange a qualidade dos insumos e as estruturas necessárias para o processo produtivo, principalmente equipamentos e local físico.
- **Parceiros chave:**
  - Conforme já mencionado em tópicos anteriores, o Laticínio Dairy&Co deve prezar pelo relacionamento com seus clientes intermediários devido ao seu poder de barganha dentro da cadeia de valor; ao mesmo tempo em que desenvolve sua relação com equipes terceirizadas para garantir a eficiência na gestão no modelo organizacional em que opera. Ademais, pela necessidade de adquirir insumos de alta qualidade para atender a proposta de valor dos produtos, os fornecedores de matérias-primas são parceiros essenciais para a empresa, que tem que garantir a padronização da qualidade do leite, por exemplo, em relação ao leite produzido dentro da fazenda controlada pelo grupo.
- **Estrutura de custos:**
  - A Dairy&Co possui pouco controle sobre sua estrutura de custos, tanto que a empresa não detém qualquer informação sobre margem de contribuição por produto, pois não realizou nenhum estudo de rateio ou alocação dessas despesas e gastos. Mesmo assim, o autor coletou algumas informações com os proprietários do laticínio, de forma a levantar os principais custos que incorrem na operação da empresa. São eles: investimentos iniciais em maquinário; custos variáveis com insumos para produção e logística, custos fixos com salários e com equipe contratada de vendas; e gastos com perda de mercadorias.
- **Fontes de receita:**
  - A única fonte de receita explorada pela Dairy&Co é aquela proveniente das vendas para os clientes diretos (intermediários): redes atacadistas e varejistas; e estabelecimentos de *food service* (esse último em menor proporção).

Figura 4-2: Modelo de negócios Canvas para o Laticínio Dairy&amp;Co

PARCEIROS CHAVE		ATIVIDADES CHAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELAÇÃO COM OS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>Rede de <b>fornecedores</b> locais de leite.</p>		<p>Produção estruturada, com bom <b>planejamento de demanda</b> e <b>controle de qualidade</b> dos produtos.</p>	<p>Oferecer <b>produtos de origem láctea</b>, com <b>qualidade</b> acima do restante do mercado a um <b>preço competitivo</b>.</p>	<p>Pelas características do autosserviço a aquisição de clientes finais ocorre com <b>ativações de marketing</b> nos pontos-de-venda, e sua manutenção depende da <b>qualidade percebida</b> do produto <b>versus</b> seu <b>preço</b>.</p>	<p>Clientes intermediários: estabelecimentos de <b>food service</b> e, principalmente, redes de supermercado <b>atacadistas</b> e <b>varejistas</b>.</p>
<p>Equipes terceirizadas de <b>vendas</b> e <b>logística</b>.</p>		<p><b>Gerir relações</b> com fornecedores, equipes de vendas e logística, e com clientes intermediários.</p>		<p><b>CANAIS</b></p> <p>A relação com clientes intermediários se dá através de uma <b>equipe de vendas</b> outra de <b>logística</b>, ambas terceirizadas.</p>	<p>Clientes finais: <b>consumidores de produtos derivados do leite</b>, em geral. Não é feita qualquer segmentação social ou comportamental dos clientes.</p>
<p>Redes <b>varejistas</b> e <b>atacadistas</b> que, apesar de serem clientes intermediários, podem ser parceiros importantes no relacionamento com consumidores finais.</p>		<p><b>RECURSOS CHAVE</b></p> <p>Estrutura física de <b>fábrica</b> (equipamentos na planta) e <b>conhecimento</b> sobre os <b>processos</b>.</p>	<p><b>Integrar verticalmente</b> a cadeia de valor, e produzir laticínios de qualidade <b>artesanal</b>.</p>	<p>A interação com os consumidores finais ocorre integralmente nos <b>pontos-de-venda</b>.</p>	
<p><b>Qualidade de insumos</b>, conferida pela integração vertical e pela rede de fornecedores locais.</p>					
ESTRUTURA DE CUSTOS				FONTES DE RECEITA	
<p><b>Investimentos imobilizados</b> em equipamentos para a fábrica.</p>	<p>Custos <b>variáveis</b>: <b>matérias-primas</b>, <b>logística</b> e outros <b>insumos</b> indiretos.</p>	<p>Custos <b>fixos</b>: <b>salários</b> e equipe terceirizada de <b>vendas</b>.</p>	<p>Custos com <b>perda de produtos</b> em operação fabril e/ou em gôndola nos mercados.</p>	<p><b>Vendas</b> dos produtos para os clientes intermediários.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4 Visão

O Dairy&Co, devido às suas dimensões e sua baixa estruturação, não possui uma visão bem definida e comunicada para os *stakeholders*. Por isso, a presente seção deste estudo foi resultado da imersão do autor na empresa, que o permitiu compreender a visão informalmente presente no laticínio e os objetivos dos proprietários, a curto e longo prazo, para a organização.

Para redigir a visão do grupo, seguiu-se o *framework* proposto por Collins e Porras (1996), utilizado para estruturar o processo de formalização dessa visão, além de garantir seu embasamento e consistência. Abaixo, visando auxiliar a empresa na busca por sucesso, encontra-se exposta essa metodologia e o estudo realizado, com dois componentes essenciais detalhados: “ideologia central” e “visão de futuro”.

- **Ideologia central:** A ideologia central do Dairy&Co pode ser definida pelo seguinte propósito: “Fabricar derivados lácteos de alta qualidade, verticalizando a produção local, com foco em desenvolver a cadeia de valor do leite na Bahia”. Essa motivação foi então segmentada e detalhada em quatro valores centrais:
  - Atender às necessidades do consumidor final, se mantendo fiel à proposta de produtos artesanais e de produção sustentável;
  - Criar oportunidades e capacitar a mão-de-obra local;
  - Prezar sempre pela qualidade dos produtos;
  - Se relacionar de forma transparente e colaborativa com fornecedores e distribuidores.
- **Visão de futuro:** A aspiração dos proprietários do Dairy&Co se resume em: “Tornar a empresa líder de mercado entre marcas regionais na Bahia, fazendo-a se consolidar como maior *player* desse segmento”. Com isso, o laticínio deverá passar a se posicionar como agente inovador na indústria láctea, compreendendo detalhadamente os padrões de consumo da população do estado e adequando seu portfólio de produtos às exigências e tendências do mercado baiano. A partir disso, o desafio subsequente consistirá em elaborar um plano de expansão para a empresa, buscando ampliar sua área de atuação para o Nordeste brasileiro, ou outros mercados semelhantes.

#### 4.5 *Resource based view*

Apesar da estratégia de posicionamento adotada e do grupo estratégico em que está inserido, alguns aspectos do Dairy&Co o diferenciam dos demais *players* do mercado. Com a visão baseada em recursos, introduzida por Wernerfelt (1984), busca-se, neste item, analisar os recursos do Dairy&Co que o tornam único e distinto de outros laticínios com estratégias semelhantes. São esses recursos que serão responsáveis por criar vantagens competitivas para a empresa e aumentar seu potencial de retorno, à medida que construam barreiras de posição de recursos sólidas.

Ao estudar a Dairy&Co em detalhes, o recurso único e valioso do grupo se mostra extremamente nítido:

- **Verticalização da cadeia de valor:** Dado o histórico de criação do Dairy&Co, traçado no item 1.1, compreende-se que a empresa surgiu da necessidade de escoamento da produção de leite de uma fazenda pertencente ao grupo. Hoje, esse fato é responsável por conferir a principal vantagem competitiva do laticínio, capaz de controlar o início da sua cadeia de valor, seja com produção própria ou gerenciando uma rede de fornecedores locais. A verticalização é particularmente vantajosa no setor lácteo, pois torna possível a redução de incertezas inerentes ao leite, a exemplo do preço, e garante acesso ao principal insumo para fabricação dos derivados. O cenário operacional, por sua vez, apenas reforça os benefícios desse recurso, dado que a produção na indústria ocorre de forma puxada e essa verticalização é capaz de aumentar a velocidade de reação da empresa.

Segundo a lógica de Barney (1991), a vantagem do Dairy&Co, descrita acima, se encaixa no segmento denominado de “capital físico”. Esse controle sobre a cadeia de valor do leite é altamente sustentável e de difícil cópia, uma vez que envolve uma série de fatores circunstanciais, alheios à mera vontade dos concorrentes. Além disso, tal posicionamento cria oportunidades não só na área fabril, que conta com maior segurança no fornecimento, mas abre caminhos para o *marketing* explorar uma proposta de valor de produtos artesanais, feitos na fazenda.

O laticínio, no entanto, não possui qualquer outro recurso que possa configurar uma barreira e que se classifique como “capital humano” ou “capital organizacional”, de acordo com

os critérios de Barney (1991). Na visão do autor deste trabalho, além desses recursos estarem extremamente alinhados com a visão e competências essenciais da empresa, eles capacitam o Dairy&Co a extrair todo potencial da sua atual barreira de posicionamento. Portanto, no planejamento de *turnaround* presente neste trabalho, essas duas últimas categorias de recursos serão perseguidas como elementos chave para a virada nos resultados da empresa e para seu sucesso no longo prazo.

#### 4.6 Competências essenciais

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências essenciais capacitam as empresas a competirem dentro da indústria em que operam e criar novas dessas competências é fator chave para o sucesso das organizações no longo prazo. Por isso, o levantamento das *core competencies* do Dairy&Co foi realizado em duas partes: primeiro elaborando aquelas que seriam as competências essenciais do grupo, nos dias de hoje; e, depois, identificando quais outras competências que seriam exigidas pela visão de futuro do laticínio (exibida no item 4.4).

Diante dos resultados financeiros consistentemente negativos que o Dairy&Co produz, é esperado que o laticínio apresente certa escassez de competências essenciais que a diferenciem no mercado. Tal perspectiva se confirma no levantamento de *core competencies* realizado, onde se identificou apenas dois conhecimentos organizacionais que tonam a empresa única diante dos competidores. Esse fato encontra-se retratado abaixo e sugere, frente aos recursos estudados no item 4.5, a existência de uma incapacidade em se extrair todo potencial que o grupo possui:

- **Alto potencial de qualidade na produção:** Notadamente, o Dairy&Co possui conhecimento sobre os processos fabris para produção de derivados lácteos de qualidade diferenciada. Os atributos de consistência e sabor dos iogurtes, por exemplo, estão muito acima do observado em marcas concorrentes, fazendo com que os resultados alcançados sejam altamente aceitos pelo consumidor final. No entanto, é importante ressaltar os limites dessa competência, que abrange a área operacional de fábrica, mas se refere apenas ao atributo de “qualidade” dos produtos, não englobando qualquer das dimensões do PPCP ou de eficiência operacional do laticínio.
- **Articulação da rede de fornecimento de leite e da cadeia de valor regional:** O posicionamento geográfico do Dairy&Co fez com que o laticínio desenvolvesse

conhecimentos específicos dos mercados lácteos no interior da Bahia, devido à proximidade desses municípios com a fábrica da empresa. Mais que isso, o grupo desenvolveu relacionamentos chave e articula uma rede de fornecedores de leite regionais que complementa a produção própria na fazenda de seus proprietários. O efeito dessa competência, portanto, se mostra na redução de incertezas próprias do setor lácteo, à medida que confere segurança e estabilidade à cadeia produtiva, seja na ponta do fornecimento de insumos, ou no lado da distribuição final dos derivados.

Dado esse cenário pobre de competências atuais, imediatamente percebe-se a necessidade de elaborar um plano para desenvolver novas *core competencies* que sejam cruciais e valiosas para a indústria láctea e capazes de maximizar a rentabilidade do laticínio. Por isso, ressalta-se abaixo mais uma competência que será fundamental para a visão de futuro do Dairy&Co e demandará esforços e recursos para ser desenvolvida pela empresa. Conhecer as exigências e desafios por vir é peça chave para o planejamento da corporação, possibilitando a criação rápida e barata de novas competências essenciais e gerando, consequentemente, vantagens competitivas frente aos concorrentes do setor.

- **Habilidade em identificar tendências e movimentações na indústria láctea:**

Hoje, o cenário acirrado da indústria de derivados do leite deflagra a necessidade dos seus *players* em acompanhar os movimentos e propostas de valor dos competidores, além do dever de conhecer o comportamento do consumidor para verificar a aderência dos seus produtos às exigências do mercado. No momento descrito pela empresa na sua visão de futuro, o Laticínio Dairy&Co terá de se manter atualizado das novidades que o mercado lácteo apresentar, além de compreender minuciosamente os padrões de consumo dos clientes nas regiões onde atuar. Essa competência virá para dar solidez ao posicionamento da empresa diante dos concorrentes e reduzir os riscos de possuir um portfólio de produtos mais dinâmico e inovador.

Por fim, atesta-se que a construção de competências em uma empresa é um processo lento e requer grande esforço organizacional para consolidar os conhecimentos buscados. Por esse motivo, adquirir *core competencies* de maneira célere representa uma barreira significativa para companhias e, frequentemente, o *outsourcing* dessas competências se mostra como única opção



viável para os gestores. Em linha com essa estratégia descrita pela literatura, o setor de “Marketing e Vendas” do Dairy&Co ilustra tal alternativa, já que se faz valer da terceirização integral da sua força de trabalho. Com isso, o laticínio abre mão de internalizar a competência de relacionamento com redes atacadistas e varejistas, visando atender com qualidade à urgência desse conhecimento, que se faz tão importante para o sucesso do grupo.

#### 4.7 Análise SWOT

À luz do cenário externo desenhado no capítulo anterior, se faz necessário compreender como a Dairy&Co se encaixa e se relaciona com o ambiente competitivo. Para tanto, será realizada a análise SWOT da empresa, visando identificar as competências da empresa e alavancá-las frente às oportunidades do mercado; além de reconhecer as fraquezas do grupo para se defender de possíveis ameaças para o setor.

Como resultado, deseja-se dar os primeiros passos na reestruturação do laticínio e levantar alguns dos pontos que requerem atuação mais urgente dos proprietários. O próximo capítulo deste trabalho trará recomendações mais detalhadas para a empresa alvo do estudo, mas parte das melhorias que são sugeridas nele, na verdade, foram identificadas aqui. Abaixo, o Quadro 4-1 mostra os resultados obtidos com a análise SWOT.

**Quadro 4-1: Análise SWOT**

Dimensão	Cenário
<b>Forças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta qualidade potencial do produto final comercializado, especialmente quando o iogurte é posto sob análise comparativa aos concorrentes;</li> <li>• Integração vertical e domínio sobre uma rede de fornecedores locais de leite, principal insumo da produção;</li> <li>• Presença marcante no interior do estado e abertura para clientes atacadistas e varejistas da região;</li> <li>• Flexibilidade da estrutura organizacional, conferida por equipes de vendas, <i>marketing</i> e logística terceirizadas;</li> <li>• Potencial de explorar o apelo artesanal e regional da marca;</li> <li>• Estrutura de fábrica com capacidade de produção elevada.</li> </ul>

<b>Fraquezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão-de-obra, em geral, pouco qualificada no município do interior da Bahia, onde está localizada a produção fabril;</li> <li>• Alta administração, representada pelos proprietários, não se encontra 100% dedicada ao laticínio;</li> <li>• Dificuldade em coletar informações internas e externas para apoiar a gestão estratégica e o processo de tomada de decisões;</li> <li>• Problemas operacionais na fábrica no que tange o planejamento programação e controle da produção;</li> <li>• Comunicação falha entre as 3 áreas do Dairy&amp;Co, especialmente quando considerado o processo vendas-produção-distribuição de mercadorias;</li> <li>• Posicionamento como marca local, na forma como está estruturado o mercado hoje, diminui o valor percebido da marca;</li> <li>• Permissão para comercialização somente no estado da Bahia, por possuir apenas selo do SIE;</li> <li>• Menor poder de barganha frente às grandes redes atacadistas e varejistas, quando comparado às grandes empresas, devido ao impacto da marca;</li> <li>• Descontrole das finanças.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do consumo de leite equivalente no Brasil;</li> <li>• Possibilidade de desenvolvimento do mercado de derivados regional, com apelo de produtos de alta qualidade e com registro de Indicação Geográfica (IG), à semelhança do ocorrido com os queijos da Serra da Canastra;</li> <li>• Mercado lucrativo e crescente de derivados da gordura do leite (manteiga e creme de leite, por exemplo), mesmo com a baixa de preços atestada no item 3.2.5 e sem <i>players</i> fortes na Bahia;</li> <li>• Mercado de queijo minas frescal extremamente adequado a laticínios regionais;</li> <li>• Nichos de alimentos funcionais ou sem lactose, já existentes, e que captam maior lucratividade na indústria;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendências de novos segmentos de produtos para o setor (descritas no item 3.2.5 deste trabalho);</li> <li>• Possibilidade de crescer a demanda de estabelecimentos de <i>food service</i> por derivados lácteos no Brasil;</li> <li>• Mudança potencial do canal de vendas para meios <i>online</i>, quando se considera o mercado chinês como espelho do brasileiro.</li> </ul>
<b>Ameaças</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidações de grandes grupos no setor, a exemplo do visto no mercado neozelandês;</li> <li>• Crescimento dos nichos de produtos de origem vegetal, canibalizando o segmento de derivados do leite;</li> <li>• Fortalecimento de competidores, especialmente empresas multimarcas, como referências em determinados nichos, já que conseguem praticar um <i>marketing</i> mais focado;</li> <li>• Competidores com proposta de valor diferenciada no quesito socioambiental;</li> <li>• Alta abrupta no preço do leite, dada sua instabilidade, e contração insustentável das margens de lucro.</li> </ul>

**Fonte: Elaborado pelo autor**

Dada a situação financeira da empresa, era esperado que se encontrassem mais pontos negativos que positivos na análise SWOT. No entanto, o horizonte para a reestruturação é mais otimista que pessimista, uma vez que redesenhar a gestão, de forma que se siga um processo estruturado, atacaria grande parte das fraquezas da Dairy&Co; e as oportunidades do mercado, de certa forma, possuem algumas sinergias com os pontos fortes do laticínio, como a alta qualidade dos produtos.

No capítulo 5 deste estudo, as iniciativas-chave para o processo de *turnaround* da Dairy&Co serão apresentadas com maior nível detalhes.

#### **4.8 Estratégia de posicionamento adotada**

O Laticínio do Dairy&Co configura-se, no mercado lácteo da Bahia, como *player* regional, cujos preços finais ao consumidor são mais baixos que os praticados por grupos nacionais. É

sob essa óptica da concorrência local que os proprietários gerem a empresa alvo deste estudo e planejam sua estratégia frente àqueles que considera seus concorrentes diretos.

Neste trabalho, no entanto, buscou-se proporcionar uma visão mais holística do setor, incluindo laticínios tradicionalmente conhecidos no prisma de concorrentes e ampliando as possibilidades de mercado a ser disputado pelo Dairy&Co. A segmentação por posicionamento geográfico e impacto da marca foi apenas identificada na análise de grupos estratégicos, exibida no item 3.2.8, no qual a empresa estudada se apresentou como laticínio local de marca única, sem qualquer foco em nichos de produtos. Ademais, no capítulo 3.2.9, levantou-se as possibilidades de os *players* da indústria concorrerem por especialmente via diferenciação e enfoque, não fechando as portas para uma eventual liderança em custos, dado o tradicionalismo e baixa eficiência do setor.

Frente a esse cenário, percebe-se que, hoje, apesar da política de preços abaixo do mercado, essa escolha não se reflete em uma posição de baixos custos. No lugar disso, os esforços internos do Dairy&Co agem para a construção de uma estratégia de diferenciação, mesmo que seus produtos reflitam apenas o apelo da qualidade superior à concorrência. Tal posicionamento, no entanto, não traz os resultados esperados pois não está totalmente alinhado com as exigências do mercado, que requer uma estratégia de *marketing* forte, capaz de alterar a percepção do consumidor sobre o valor da marca.

Por isso, além de deflagrar a necessidade de adaptar essa opção estratégica e torná-la uma alternativa eficaz no setor, essa conjuntura sugere a busca simultânea por outros posicionamentos, de forma a dar solidez ao laticínio no ambiente competitivo. Essa linha de raciocínio, adotada por Murray (1988), apresenta alta aderência à indústria láctea, onde alguns *players* fortes adotam mais de uma estratégia genérica, e se diferenciam dos seus competidores por essa razão.

Caberá, portanto, às recomendações finais deste trabalho priorizar quais outras opções de posicionamento o Dairy&Co deverá adotar para maximizar os resultados da empresa e aumentar suas chances de sucesso, mensurando, para isso, os riscos dessas alternativas e seu potencial de retorno para criar uma estratégia valiosa para o laticínio.

#### 4.9 Fatores críticos de sucesso

Já é conhecido que o Dairy&Co opera com resultados consistentemente negativos e que parte desse fato se deve a um processo de gestão pouco respaldado por informações precisas e relevantes para a tomada de decisões. Por esse motivo, a análise dos “fatores críticos de sucesso”, proposta por Rockart (1979), apresenta grande valor no momento de *turnaround* do grupo e será capaz de embasar a elaboração de um método de gestão por indicadores, disponibilizando e qualificando a informação.

No grupo de FCS levantados, ressalta-se o alinhamento que eles possuem com o conjunto de atividades chave mostrado no modelo Canvas do item 0. Além disso, frente aos prejuízos financeiros que o Dairy&Co historicamente apresenta, é intuitivo afirmar que existem falhas na execução dessas atividades, fazendo com que seja fundamental corrigi-las para que a empresa ganhe competitividade no ambiente da indústria. Abaixo, foram listados os fatores críticos de sucesso identificados e descreveu-se brevemente cada um deles:

- **Relacionamento saudável com fornecedores e distribuidores:** Por um lado, é importante trabalhar a relação do Dairy&Co com fornecedores, de modo que essa interação ocorra de forma colaborativa e se garanta segurança na obtenção de insumos, estabilidade de preços, além de flexibilidade e velocidade de resposta na produção. Por outro lado, o principal canal de vendas da empresa são mercados atacadistas e varejistas e, por isso, eles são o maior ponto de contato com o consumidor final, onde é possível trabalhar a imagem e o impacto da marca. Esse “fator crítico de sucesso”, portanto, diz respeito à confiança que o laticínio é capaz de inspirar nos seus fornecedores e clientes diretos para estabelecer uma relação proveitosa para todas as partes, eliminando ruídos e incertezas.
- **Planejamento, programação e controle (PPCP) eficientes da produção:** Além da qualidade ser uma *driver* importante do trabalho do Dairy&Co, a produção puxada exige um bom planejamento por parte da empresa para que se possa atender os pedidos das redes distribuidoras. A característica perecível dos produtos fabricados introduz ainda mais complexidade para produção e fazem com que seja necessário otimizar os estoques, de forma a se evitar perdas de mercadoria. Por esse motivo, o fator aqui descrito está, em certa medida, relacionado com o anterior, já que se beneficia do bom relacionamento com fornecedores e clientes diretos, devido à flexibilização da produção e à maior facilidade de previsão da demanda.

No entanto, a diferença entre os dois fatores é clara quando se analisa a área de atuação de cada um deles: o PPCP é uma exigência da “Produção Fabril”, ao passo que a relação com os *stakeholders* mencionados é papel da área de “Marketing e Vendas”.

- **Utilização e capacitação de funcionários:** A capacidade de desenvolver a mão-de-obra local se configura como uma forte ferramenta para se diferenciar dos demais *players* do mercado lácteo. Em uma indústria tão tradicional, do setor primário, o acesso à mão-de-obra qualificada se configura como uma vantagem competitiva sustentável e é, por isso, fator chave para o sucesso da empresa. Outro aspecto importante do presente FCS refere-se a taxa de utilização dos funcionários de fábrica do Dairy&Co, de modo que a estrutura organizacional da empresa seja enxuta e otimizada, e se consiga extrair a máxima produtividade possível dos recursos que o grupo detém.
- **Qualidade dos produtos e aderência ao mercado:** A qualidade se apresenta como pilar interno do modelo de negócio do Dairy&Co, conferido pela proposta de valor da empresa. É a partir dela que o laticínio desenvolve suas atividades e motiva a si e a seus funcionários para operar na indústria láctea. A qualidade, apesar de ser uma dimensão subjetiva, reflete o apelo artesanal do grupo estudado, que produz derivados “diretos da fazenda”, e é responsável por munir o *marketing* para trabalhar esse atributo e aumentar a percepção de valor do consumidor sobre a marca. Ademais, as características finais dos derivados fabricados precisam estar em plena sintonia com o que é esperado pelo cliente. Portanto, é de suma importância mensurar tal aderência, para assim poder traduzir a qualidade mencionada em resultados positivos para o laticínio.
- **Impacto e conhecimento da marca:** Este último “fator crítico de sucesso” se relaciona a vários outros dos já citados. Basicamente, ele diz respeito ao resultado final de toda a cadeia de valor gerida pelo Dairy&Co, culminando com o comportamento e as preferências de compra do consumidor. O impacto de conhecimento da marca desenvolvida pela empresa se reflete diretamente na tendência do consumidor de optar pelo Dairy&Co, em detrimento dos demais laticínios na indústria, seja devido à qualidade dos seus produtos, apelo socioambiental, ou qualquer outro atributo que a empresa vier a desenvolver e comunicar aos clientes.

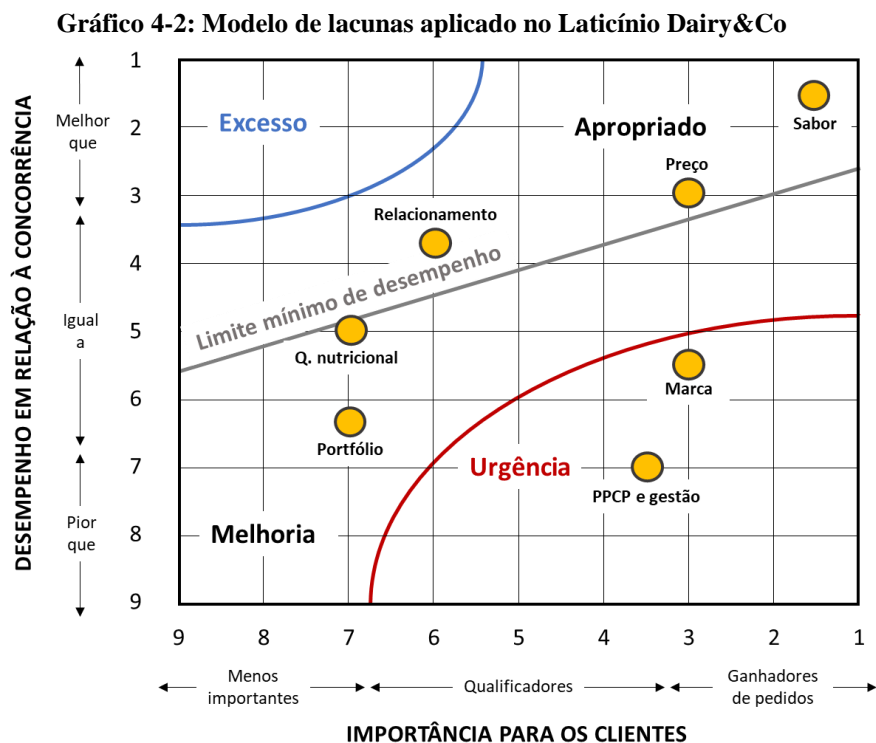
#### 4.10 Diagnóstico de performance

O item final do presente capítulo propõe-se a avaliar o desempenho do Dairy&Co em critérios considerados cruciais pelos clientes no momento da compra e pelas redes atacadistas e varejistas na escolha dos seus fornecedores parceiros. O objetivo disso é identificar a performance do laticínio naqueles que são os atributos mais determinantes para a aceitação e sucesso da empresa no mercado, a fim de levantar eventuais necessidades de correção dessas dimensões e priorizá-las conforme a urgência detectada.

Para tanto, utilizou-se o modelo de lacunas proposto por Slack (1993), que dará a visão do desempenho do Dairy&Co nesses atributos, comparativamente aos concorrentes na indústria. Nessa análise, selecionou-se parte dos critérios identificados no item 3.2.4 como críticos para definir o comportamento do consumidor final, e adicionou-se ao estudo outras dimensões mencionadas entre os fatores críticos de sucesso (item 4.9), que diziam respeito à capacidade de se relacionar e atender às exigências das redes supermercadistas.

Dado o conhecimento do autor sobre o mercado lácteo, a escolha de atributos levou em consideração o potencial de uso desses critérios dentro da ferramenta e sua capacidade gerar *insights* relevantes ao término deste trabalho. Em alguns desses casos, no entanto, o caráter altamente subjetivo de dimensões importantes e falta de dados a respeito dos concorrentes exigiriam a realização de pesquisas de mercado extremamente detalhadas. Tal fato fez com que fosse necessário contar com a visão interna e especializada dos proprietários do Dairy&Co durante a elaboração do modelo de lacunas, de forma a posicionar a empresa adequadamente na frente aos demais *players* do setor.

Dito isso, abaixo do Gráfico 4-2, que exhibe o resultado da matriz proposta, foram listados os critérios analisados, descrevendo-se brevemente os motivos para as notas atribuídas a cada um deles.



Fonte: Elaborado pelo autor

- **Qualidade nutricional (Desempenho = 5 / Importância = 7):** Essa dimensão não configura na tríade de atributos mais valorizados pelos consumidores finais, porém é uma tendência na indústria, especialmente quando considerados os novos nichos de produtos saudáveis. Por não possuir um portfólio que exija esse apelo, o Dairy&Co apresenta um desempenho semelhante à concorrência nesse critério, considerado de baixa importância para o segmento. Na realidade, existe inclusive a possibilidade de aprimorar a performance dessa dimensão e extrair sinergias do processo de produção, com a separação de gorduras lácteas dos derivados para posterior fabricação de manteiga ou creme de leite (exemplo descrito no item 4.2).
- **Preço (Desempenho = 3 / Importância = 3):** Considerado um dos principais determinantes do comportamento de compra dos clientes, o preço praticado pelo Dairy&Co é frequentemente mais atrativo que o dos concorrentes no setor. O laticínio posiciona seus preços abaixo das marcas nacionais no mercado, e de forma competitiva quando comparado a outros laticínios regionais.
- **Marca (Desempenho = 5 a 6 / Importância = 3):** Se revezando com o “preço” na briga pelo posto de segundo critério mais importante para compra, a marca foi um



atributo para o qual se identificou uma necessidade de melhora. Com uma marca frágil quando comparada aos players mais tradicionais do setor, o Laticínio Dairy&Co se nivela à maioria das empresas locais, com apelos fracos de marca e sem uma estratégia de marketing que construa uma percepção de valor, de fato, diferenciada para seus produtos.

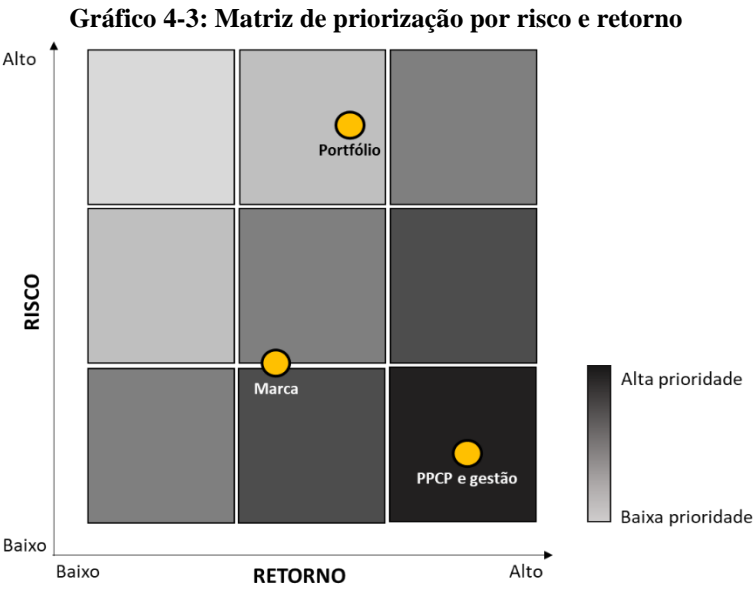
- **Sabor (Desempenho = 1 a 2 / Importância = 1 a 2):** Na pesquisa elaborada por Dezaní et. al. (2015), o sabor apareceu como principal parâmetro de decisão do consumidor final. Esse atributo, no entanto, apresenta alto grau de subjetividade, tornando bastante difícil sua mensuração. Por isso, o desempenho do Dairy&Co aqui foi medido com base nos resultados obtidos pelas degustações da empresa nos pontos-de-venda. Segundo atestam seus proprietários a performance do grupo é bem superior à dos demais laticínios no mercado.
- **Portfólio de produtos (Desempenho = 6 / Importância = 7):** A variedade de produtos da Dairy&Co configura-se um pouco abaixo dos principais concorrentes no mercado. Por essa razão, possuir um portfólio inovador encontra-se em zona de melhoria na matriz proposta por Slack (1993), resultado que está alinhado com a visão de futuro da empresa. No entanto, essa dimensão possui impacto limitado nos dias de hoje, já que representa muito mais uma tendência para o setor, que uma realidade na indústria atualmente.
- **PPCP e gestão (Desempenho = 7 / Importância = 3 a 4):** Entrando no âmbito das exigências das redes distribuidoras (detalhada nos itens 3.2.6 e 4.2), o PPCP eficiente e uma gestão estruturada se fazem necessários para atender os prazos de entrega dos pedidos e otimizar os estoques da fábrica. Além disso, um controle de qualidade eficiente pode vir a reduzir perdas e aumentar a aceitação dos produtos do laticínio no mercado. Por esses motivos, tal critério impacta diretamente grupos atacadistas e varejistas e é de fundamental importância para o relacionamento e escolha de fornecedores parceiros. No entanto, analisar o desempenho dos concorrentes nessa dimensão é extremamente difícil, dado a restrição de dados sob posse do autor. Por isso, o estudo aqui presente examinou o Dairy&Co em detalhes e identificou uma performance insuficiente frente os requisitos estabelecidos pelos canais de vendas. O desempenho dos concorrentes regionais foi extrapolado dessa análise por considerar que esses *players* possam sofrer de uma desestruturação administrativa e operacional semelhantes. Todavia, laticínios tradicionais, de maior

porte, naturalmente possuem PPCP mais eficiente, além de maior poder de barganha frente aos distribuidores, o que posiciona o Dairy&Co em desvantagem diante desses competidores.

- **Relacionamento com distribuidores (Desempenho = 4 / Importância = 6):** Por fim, a existência de uma relação colaborativa entre laticínios e lojas foi mais um dos FCS que postulou como critério relevante para atacados e varejos, na decisão de seus fornecedores chave. Essa dimensão, no entanto, apresentou um peso menor que o PPCP para a escolha de parceiros, além de uma maior facilidade de análise. Nesse cenário, o Dairy&Co terceiriza sua relação de vendas e apresenta, por isso, resultados satisfatórios nesse atributo, dada a expertise da sua equipe contratada externamente.

Diante dessa análise, nota-se o posicionamento desvantajoso das dimensões de “marca”, “portfólio” e “PPCP” na empresa estudada. Dentre as três, ressalta-se que a estruturação da produção e da gestão do laticínio encontra-se em estado mais crítico, seguido pela “marca” (também em área de urgência), e com o “portfólio de produtos” configurando por último, em uma zona de menor prioridade.

Tal priorização pôde ainda ser reforçada em um estudo conduzido à quatro mãos, em conjunto com os proprietários do Dairy&Co. Nele, esboçou-se uma matriz simples de risco *versus* retorno dos três critérios que possuíam algum nível de *gap*, segundo o modelo de lacunas de Slack (1993), e identificou-se que as priorizações preliminarmente expostas se confirmavam. O Gráfico 4-3 expõe esses resultados, ratificando a escolha da reestruturação administrativa e operacional, na fábrica, como alternativas a serem enfocadas no processo de *turnaround* do laticínio.



Fonte: Elabora pelo autor, em conjuntos com proprietários do Dairy&Co

## 5 PROPOSTAS DE MELHORIA

O aporte de capital recém realizado no Dairy&Co mostra que o laticínio já vive seu momento de *turnaround* e de correção das suas finanças. Algumas iniciativas até então conduzidas, no entanto, tiveram impacto apenas pontual no grupo e não se propuseram a realizar sua total reestruturação, a exemplo do esforço empregado para quitação de dívidas e cobrança dos devedores da empresa.

Portanto, o objetivo final do presente trabalho é iniciar tal reestruturação a partir das análises desenvolvidas nos capítulos anteriores, sugerindo um novo posicionamento estratégico para o Dairy&Co e elaborando um plano de implementação para as ações recomendadas. Algumas alavancas específicas identificadas no decorrer do trabalho já se encontram, inclusive, no horizonte de execução da empresa e serão explicitadas no cronograma apresentado ao término deste capítulo.

### 5.1 Plano estratégico

Conforme atestado no item 4.8 deste trabalho, o Laticínio Dairy&Co adota hoje uma estratégia malsucedida de diferenciação. Os derivados produzidos, de fato, possuem qualidade elevada e distinta dos concorrentes, mas a característica regional da empresa ainda não é percebida através do apelo artesanal dos seus produtos. Na verdade, o posicionamento de preços finais ao consumidor mostra que laticínios locais se estabelecem como opções mais baratas no mercado, devido ao pequeno impacto e baixa percepção de valor das marcas, o que, naturalmente, acaba por espremer a margem de lucro desses grupos.

Visto isso e seguindo a linha de raciocínio proposta por Murray (1988), o Dairy&Co deve passar buscar também uma liderança em custos no setor (ao menos no que tange a comparação com marcas locais), de forma a complementar sua atual estratégia. Tal posicionamento torna-se possível, devido ao tradicionalismo inerente à indústria láctea, que apresenta *players* muito pouco estruturados, principalmente quando considerados os laticínios regionais. É importante, no entanto, ressaltar que, para aliar ambos posicionamentos, o Dairy&Co deve ser capaz de implementar sistemas de gestão e produção eficientes, que garantam a alta qualidade dos queijos e iogurtes produzidos, e diminuam as perdas em mercadorias e insumos. Dessa maneira, o grupo poderá beneficiar-se do *know-how* que possui no que tange o sabor e a aceitação dos

derivados que fabrica no mercado, sem necessariamente incorrer em maiores custos para sua produção e estabelecendo, assim, um cenário financeiro saudável.

É importante ressaltar, no entanto, que a busca por uma liderança em custos deve ser conduzida de tal forma que não entre em discordância com os objetivos futuros do Dairy&Co, em se tornar um *player* mais inovador. Por isso, inicialmente o foco desse novo posicionamento estratégico deverá ser tornar mais eficientes e enxutos, sob a perspectiva financeira, especificamente os processos produtivos e administrativos do laticínio, uma vez que o grupo ainda não possui gastos com inovação. Todavia, no futuro, a empresa não pode descartar a possibilidade de inserir a mesma mentalidade de contenção de despesas nos novos esforços de aprimoramento do portfólio, mesmo porque o tradicionalismo do setor permite tal conciliação.

Além do benefício econômico, a estratégia de liderança em custos via um novo mecanismo de gestão virá também para auxiliar os proprietários do Dairy&Co a administrarem o laticínio de maneira eficaz, mesmo sem a dedicação integral à empresa e enfrentando todas as barreiras geográficas que lhes são impostas. Para tanto, o modelo proposto deverá aprimorar a comunicação entre as três grandes áreas do laticínio, de tal forma que os gerentes de cada setor se tornem progressivamente mais independentes do controle central e tomem decisões apoiadas nas informações compartilhadas internamente, entre todas esferas do negócio. A perspectiva da fábrica, por exemplo, ilustra as potenciais contribuições dessa iniciativa, à medida que será capaz de auxiliar a realização de um PPCP mais eficiente, reduzindo perdas de estoque e melhorando o tempo de respostas aos pedidos realizados pelos clientes diretos.

Além dessas sinergias internas ao laticínio, o novo modelo de gestão deve criar externalidades positivas também na ponta do fornecimento. Tais melhorias dizem respeito não apenas à capacidade de extrair mais valor da verticalização, mas também à possibilidade de aprimorar o relacionamento e o colaborativismo com a cadeia do leite local, já articulada e liderada pelo Dairy&Co. Tornar-se um *player* mais estruturado e financeiramente saudável, naturalmente, trará benefícios para essa competência essencial da empresa, aumentando a confiança dos *stakeholders* nessa relação de troca, principalmente quanto a entregas e pagamentos, além de garantir a sobrevivência a longo prazo dessa rede de negócios.

No entanto, para implementar a nova estratégia e atingir tais objetivos, os proprietários precisarão capacitar a mão-de-obra do laticínio, especialmente para a área de produção, onde a disponibilidade de profissionais treinados e de alta qualidade é mais escassa. Esse será, dentre

os fatores críticos de sucesso identificados no item 4.9, o principal atributo a fortalecer e apoiar o posicionamento em liderança de custos na indústria láctea, proposto neste trabalho.

Nas recomendações finais deste trabalho, todavia, não serão enfocadas as ações necessárias para conduzir tal capacitação, devido a seu teor demasiadamente técnico, que o faria destoar do detalhamento mercadológico das análises anteriores. Nessa linha, será apenas sugerido um modelo de remuneração variável, baseado em participação acionária e divisão de parte dos lucros, que servirá o propósito de reter e premiar os funcionários que apresentarem avaliações de desempenho além do esperado, sob a condição do cumprimento de metas preestabelecidas. Para tanto, ressalta-se que a configuração acionária do Dairy&Co é extremamente simples e não apresenta obstáculos para essa iniciativa.

Por fim, algumas alavancas pontuais, identificadas durante os estudos deste trabalho, já se encontram no *pipeline* de projetos do Dairy&Co, possuindo um horizonte de implementação no curto prazo que será exposto no cronograma da empresa. Entre essas iniciativas, encontram-se a adição de manteiga e queijo parmesão no portfólio de produtos, visando o aumento das economias de escopo; e alteração do rótulo dos produtos para melhoramento do impacto da marca nos pontos de venda, conforme a necessidade levantada pelos fatores críticos de sucesso, no item 4.9.

## **5.2 Implementação do plano estratégico**

### *5.2.1 Balanced Scorecard*

Para implementar o novo plano estratégico e posicionar o Dairy&Co como líder em custos na indústria láctea, fez-se uso do *Balanced Scorecard*. Com essa ferramenta, buscou-se construir um mecanismo de gestão que fosse capaz de comunicar internamente a estratégia do grupo e controlar o desempenho de indicadores chave no momento do *turnaround*. Assim, além de transparecer o alinhamento dos objetivos financeiros estabelecidos com a visão da empresa, o BSC deve contribuir para criação de uma consciência coletiva a respeito da relação entre as variáveis do negócio e seus impactos sobre o resultado do laticínio, de modo a otimizar a alocação de esforços e facilitar a priorização de atividades por parte dos funcionários.

Diante disso, a elaboração do *Balanced Scorecard* do Dairy&Co foi conduzida conforme a estrutura proposta por Kaplan e Norton (1992). Partiu-se da definição dos propósitos financeiros para a reestruturação da empresa e culminou-se no desdobramento de cinco frentes

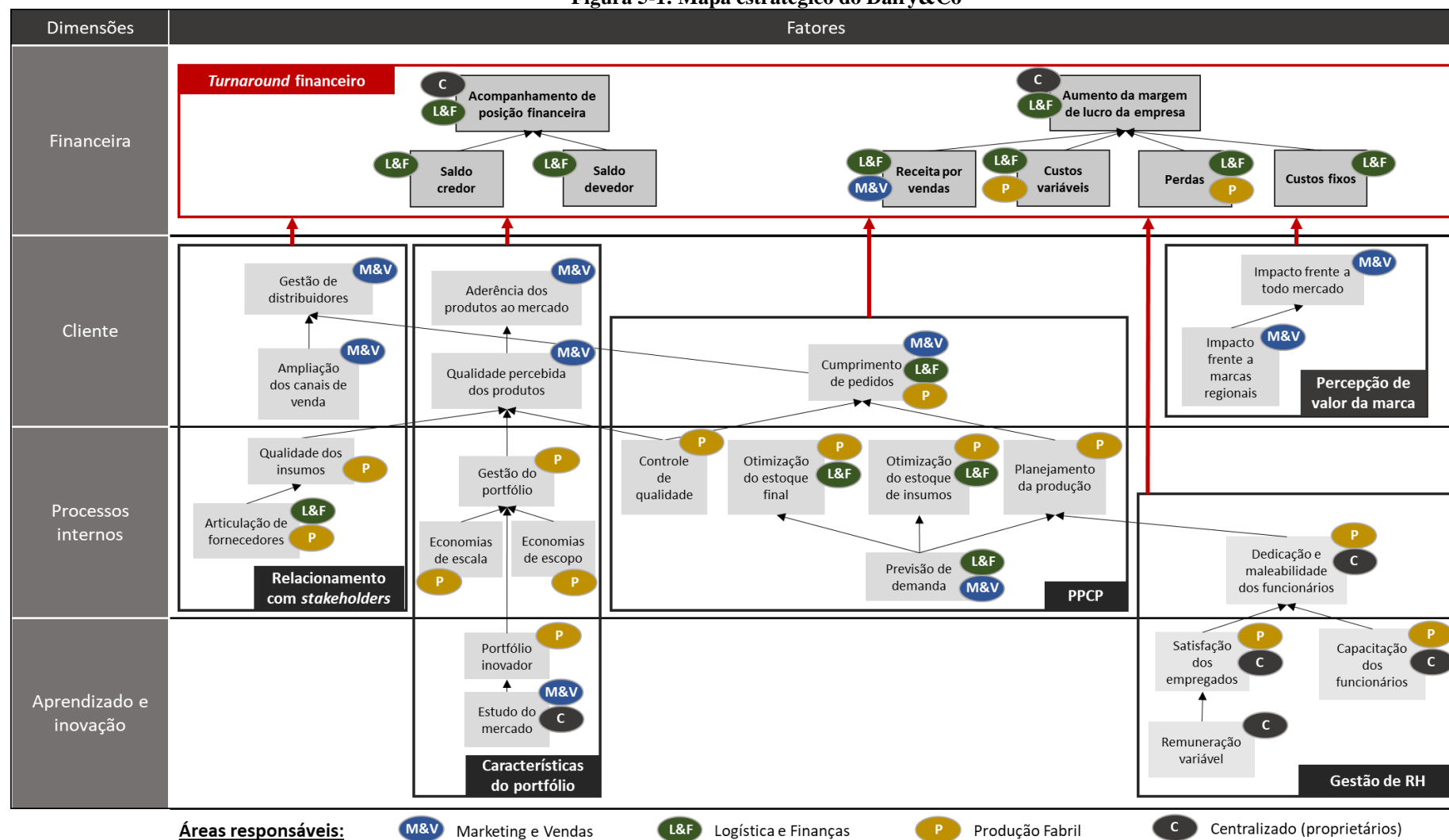
de atuação, espalhadas nas demais dimensões do BSC. Tais iniciativas foram baseadas nos fatores críticos de sucesso expostos no item 4.9, e refletem integralmente suas características e relevância. Por sua perfeita semelhança com os FCS, a detalhamento desses esforços foi omitido na presente seção e a lista abaixo limita-se a descrever as variáveis econômicas do negócio:

- **Manutenção da posição financeira:** Após o investimento de 402 mil reais realizado, e de todo esforço empregado para quitar os déficits em conta da empresa, se faz necessário monitorar o posicionamento financeiro do grupo. Essa iniciativa virá para exercer um controle mais ativo sobre o relacionamento com *stakeholders*, no que tange o pagamento por serviços ou produtos. Dessa forma, pretende-se minimizar a inadimplência dos canais distribuidores, além de manter o saldo devedor do Dairy&Co zerado.
- **Aumento da margem de lucro:** O descontrole da contabilidade do laticínio dificulta a perseguição desse objetivo, devido à ausência de estudos sobre custeio, que identificassem a margem de contribuição de cada produto e auxiliassem na escolha do portfólio. Essas análises financeiras estarão no horizonte de projetos futuros do Dairy&Co, porém, para implementação da estratégia no curto prazo, essa dimensão focará no aumento das receitas e redução de custos de forma bastante geral, com otimização de estoques, redução de perdas e aumento das vendas do grupo.

Na próxima página, exhibe-se o mapa estratégico proposto neste trabalho (Figura 5-1). Nele, as cinco frentes de atuação, suprimidas na lista acima, encontram-se segmentadas em atividades mais detalhadas, todas demonstrando possuir algum impacto sobre o resultado financeiro do Dairy&Co, seja ele direto ou indireto. Para manter o plano estratégico intuitivo e visual, entretanto, mesmo as relações de causa e efeito diretas entre cada iniciativa e os elementos do *turnaround* foram omitidas. Todavia, para não se perder essa visibilidade, elaborou-se um mapa estratégico detalhado que, de maneira mais complexa, exhibe tal informação e pode ser visto no Apêndice A.

Finalmente, ressalta-se que esses esforços ainda ganharão mais evidência e serão detalhados em seguida, quando forem elaborados os indicadores de performance a eles relacionados.

Figura 5-1: Mapa estratégico do Dairy&amp;Co



Fonte: Elaborado pelo autor



Uma vez em posse do mapa estratégico, o *Balanced Scorecard* carece agora da elaboração dos indicadores de performance para cada uma das frentes de atuação exibidas na Figura 5-1. No entanto, a estrutura organizacional de dimensões reduzidas do Dairy&Co insere mais dificuldades para construção de KPI's, à medida que limita a capacidade do grupo em controlar um número grande desses indicadores. Por esse motivo, atendendo aos pedidos dos proprietários do laticínio, os KPI's criados foram segmentados em dois blocos: o primeiro deles, mais simples e de maior urgência, volta-se para implementação imediata da nova estratégia; o segundo, por sua vez, destina-se ao momento seguinte da empresa, com o *turnaround* já mais consolidado, quando a estabilidade do grupo permitirá a coordenação de esforços na construção processos de controle para indicadores mais complexos.

Todavia, é importante ressaltar que o acompanhamento da performance dos KPI's criados será o principal pilar para novo modelo de gestão do Dairy&Co, se propondo a estruturar as reuniões semanais tradicionalmente realizadas na empresa, das quais o autor deste trabalho participou durante a realização do estudo. Assim, tal fato limita as possibilidades de redução na quantidade de indicadores, devido a sua necessidade latente em abranger as dimensões mais relevantes tratadas nesses encontros.

Visto isso, o Quadro 5-1 traz os indicadores sugeridos para implementação imediata da nova estratégia do grupo, dentre os quais nota-se a clara predominância das variáveis financeiras e relacionadas ao planejamento da produção, que se caracterizam por sua maior urgência durante o *turnaround* do negócio. Esses KPI's, em um primeiro momento, serão todos desenvolvidos em Excel® e o dever de sua medição recairá sobre os gerentes de cada área responsável pelo indicador, segundo aponta o mapa estratégico apresentado na Figura 5-1.

**Quadro 5-1: Indicadores de performance para implantação imediata**

	Iniciativa	Indicador	Metodologia de cálculo	Periodicidade
Financeiro	Posição financeira	Saldo credor pendente	Receitas atrasadas por inadimplência dos clientes diretos	Mensal
		% de recebimentos atrasados	Valor de contas atrasadas/Receita prevista	Mensal
		Saldo devedor pendente	Dívidas com pagamento atrasado	Mensal
		% de dívidas atrasadas	$\frac{\text{Dívidas com vencimento expirado}}{\text{Dívidas totais do período}}$	Mensal
	Aumento da margem de lucro	Receita realizada no período	Receita assegurada por entrega de pedidos	Semanal
		Margem de lucro total	Receitas totais – Custos totais	Mensal
		% captado do potencial de receita	$\frac{\text{Receita potencial de pedidos coletados}}{\text{Receita realizada por entrega}}$	Mensal
		Evolução da receita	Receita mês corrente / Receita mês anterior	Mensal
		Perdas internas	Valor equivalente das perdas em processos fabris e estoques	Mensal
		Perdas externas	Valor equivalente das perdas na ponta da cadeia (logística e gôndolas)	Mensal
		Representatividade das perdas	Valor equivalente de perdas totais/custos totais	Mensal
		Evolução dos custos	Custos no mês corrente/Custos no mês anterior	Mensal
Cliente	Relacionamento	Novas parcerias com redes distribuidoras	Número de novas canais de distribuição	Semanal
	PPCP	Percentual de pedidos atrasados	$\frac{\text{Valor equivalente de pedidos entregues com atraso ou não entregues}}{\text{Valor equivalente de pedidos totais no período}}$	Semanal

Processos internos	Portfólio	Percentual da fábrica utilizado	$\frac{\text{Média diária de litros de leite processados}}{\text{Potencial de processamento}}$	Semanal
	PPCP	Eficiência produtiva	Valor em mercadorias fabricadas/Valor dos pedidos para o período	Semanal
		Aderência da previsão de demanda à realidade	Tamanho pedidos previsto/Tamanho de pedidos realizado	Semanal
		Eficiência logística	$\frac{\text{Valor entregue em mercadorias}}{\text{Mín}[(\text{Valor dos pedidos}); (\text{Valor disponível para expedição})]}$	Semanal
		Disponibilidade de insumos	Número de episódios com escassez ou falta de insumos	Mensal
		Cobertura média do estoque de derivados	Estoque médio por produto/Venda semanal média	Semanal
		Cobertura média do estoque de matéria prima	Estoque médio por insumo/Consumo semanal médio	Semanal
	Gestão de RH	Eficiência dos empregados	Litros de leite processados/Número de empregados na fábrica	Mensal
		Maleabilidade de horários	Quantidade de jornadas maiores que 10 horas	Mensal

Fonte: Elaborado pelo autor em colaboração com os proprietários do Dairy&Co

Em um segundo momento, o Dairy&Co deverá se empenhar para desenvolver frentes ainda pouco estruturadas na empresa, como a contabilidade gerencial, que se dedicaria a auxiliar o processo de tomada de decisões do grupo. No laticínio, por exemplo, não se possui qualquer visibilidade sobre margem de contribuição ou fluxos de caixa de cada derivado lácteo, bem como não se conhece o retorno dos investimentos realizados, fato que faz com que a gestão do portfólio e a avaliação de projetos dentro do negócio sejam extremamente ineficientes. Por outro lado, admite-se a maior complexidade dessas variáveis e, por isso, se estabelece um monitoramento de menor periodicidade para seus indicadores, ao contrário do que acontece com os KPI's relacionados à receita do grupo, que possuem controle semanal devido à sua relação estreita com produção, através da previsão de demanda estimada pela equipe de vendas.

Ademais, no futuro do Dairy&Co, a dimensão de “aprendizado e inovação” ganhará mais destaque, de forma a manter a estratégia executada em linha com a visão do grupo. Assim, serão coordenados esforços para conduzir estudos de mercados e acompanhar novas tendências incipientes, além de dever ser implementado um modelo de remuneração variável para reter os melhores funcionários e que seja baseado no alcance de metas coletivas para cada área do negócio. Ressalta-se que a quantificação do novo modelo de remuneração ainda não foi definida pelos proprietários do Dairy&Co e, por esse motivo, também não foi sugerida neste trabalho. Sabe-se, no entanto, que a intenção do grupo é de construir uma metodologia que englobe a possibilidade de participação societária, além de distribuir uma parcela dos lucros anuais.

Por fim, no momento da implementação dos KPI's mostrados no Quadro 5-2, será estudada a transferência de todos indicadores – novos e antigos – para um sistema de informação conhecido como MyCommerce®. Com esse planejamento, além de se otimizar a alocação de esforços, adaptando o projeto às dimensões do Dairy&Co, deseja-se criar uma cultura de monitoramento de KPI's que passe inicialmente por ferramentas mais digeríveis, como o Excel®. Assim, deve-se criar a anuência necessária para que, posteriormente, o novo hábito gerencial guiado por indicadores seja consolidado através do uso de *softwares* de TI mais robustos.

Quadro 5-2: Indicadores de performance para implementação futura

	Iniciativa	Indicador	Metodologia de cálculo	Periodicidade
Financeiro	Aumento da margem de lucro	Investimentos incorridos	Valor e retorno dos novos investimentos na empresa	Mensal
		Cobertura dos custos fixos e investimentos	Margem de contribuição por produto	Mensal
		Fluxo de caixa individual	Receita mensal por produto – Custo mensal por produto	Mensal
Cliente	Relacionamento	Classificação de distribuidores	Pedido médio das redes/Pedido médio da empresa	Semestral
	Portfólio	Aderência do produto ao mercado	Pesquisa sobre qualidade e apelo da marca com cliente final	Semestral
	Valor da marca	Impacto frente a concorrentes	Aquisição de pesquisas realizadas por organizações externas já identificadas	Semestral
Processos internos	Relacionamento	Dependência de fornecedores	Número de fornecedores potenciais por insumo	Mensal
		Qualidade dos insumos	Número de ocorrências negativas com o fornecimento	Mensal
	PPCP	Controle de qualidade	Quantidade de leite processado em batidas com qualidade final inferior ao padrão desejado	Mensal
		<i>Sell-through</i> dos produtos em gôndola	Vendas mensais/Compras mensais	Mensal
		Validade útil dos produtos	Validade média dos derivados – Tempo médio de permanência dos produtos em estoque próprio	Mensal
		Giro do estoque final	Mercadorias expedidas na semana/Estoque médio por produto	Mensal
		Giro do estoque de matéria prima	Insumos consumidos na semana/Estoque médio por insumo	Mensal
	Gestão de RH	Taxa de utilização da mão-de-obra	Tempo produtivo/Tempo total disponível	Mensal

Aprendizado e inovação	Portfólio	Inovações no portfólio	Número de projetos estudados sobre potenciais inovações no portfólio	Anual
	Gestão de RH	Satisfação dos funcionários	Pesquisas internas de satisfação	Semestral
		Capacitação dos funcionários	Pesquisa de autoavaliação sobre aprendizado	Semestral
		Avaliação do desempenho dos funcionários	Número de metas coletivas atingidas, por área de negócio	Anual

Fonte: Elaborado pelo autor em colaboração com os proprietários do Dairy&Co

### 5.2.2 Cronograma de implementação

Como já mencionado, o novo modelo de gestão por indicadores virá para estruturar a comunicação entre gerentes e proprietários, se tornando foco e guiando as reuniões semanalmente conduzidas entre as áreas do Dairy&Co. Por esse motivo, grande parte dos KPI's criados foram selecionados para o primeiro momento de implantação na empresa, de modo a dar robustez ao processo de administração e abranger a maior parte das variáveis de interesse dos proprietários, tratadas nesses encontros por *call*. Dessa forma, será seguida a divisão feita no item anterior, quando da apresentação dos indicadores, como critério balizador para priorização do cronograma que colocará em prática o uso dos KPI's.

A segmentação já mostrada, insere no grupo de indicadores imediatos aqueles mais simples e urgentes para o funcionamento do Dairy&Co. Dentre esses, no entanto, será proposta uma implementação faseada, que se iniciará pelo cálculo dos KPI's referentes aos setores com desempenhos internos mais insatisfatórios, que, segundo a visão dos próprios donos da empresa, são representados pela área produtiva e financeira. Nessa escolha, não se ateu aos *gaps* identificados no estudo do modelo de lacunas, presente no item 4.10, já que naquele momento eram considerados apenas atributos que influenciavam a escolha do cliente, sem avaliar a performance interna de algumas dimensões, como a própria variável financeira, priorizada.

Sendo assim, no lugar de identificar o setor responsável por cada iniciativa descrita no mapa estratégico, simplificou-se essa segunda priorização, escolhendo as frentes de “PPCP” e “Turnaround financeiro” para fazerem parte da primeira etapa de implementação. Esse mesmo particionamento foi seguido no cronograma de execução da segunda bateria de KPI's, adicionando-se mais uma quebra de fases, voltada para inserção dos indicadores referentes à área de aprendizado e inovação do BSC, que serão aderentes à visão de futuro e planejamento à longo prazo do Dairy&Co. Dessa maneira, foram criados cinco momentos dentro do *rollout* da nova estratégia para o laticínio, que podem ser vistos na Figura 5-2.

Além disso, a implementação faseada também determinará, a depender do ciclo de KPI's em que se estiver, dois cenários que indicarão o mecanismo utilizado para o cálculo e comunicação dos indicadores já praticados. De forma bastante elementar, como já justificado no item anterior, os dois primeiros momentos, dentre os cinco totais, utilizarão o Excel® como ferramenta auxiliar para criação de um painel dos KPI's, cuja responsabilidade será incumbida

ao gerente da área responsável por cada dimensão. Com a introdução do segundo bloco de indicadores, passará a ser utilizado, quando possível, o MyCommerce®, software de TI com capacidade de absorver parte dessa demanda e que, apesar de ter sido adquirido há mais de um ano pelo grupo, ainda se encontra muito subutilizado dentro do Dairy&Co. Por último, é importante ressaltar que, para as iniciativas relacionadas a mais de um setor, conforme o desenho do mapa estratégico, a atribuição da variável em questão será dada ao gerente com maior visibilidade e facilidade de cálculo para aquele KPI.

Esse planejamento de implementação, no lugar de impor um novo modelo de gestão pronto, visa criar um esforço *bottom-up* dentro do laticínio, de modo a aumentar o comprometimento dos funcionários envolvidos no projeto e, conseqüentemente, a potencializar sua eficácia. No que tange a quantificação de recursos exigidos pelo processo, o Dairy&Co planeja usar a mão-de-obra e infraestrutura já contratada pela empresa, sem incorrer em mais custos para a o grupo. Tal intenção se justifica perfeitamente pelo momento de *turnaround* que o laticínio vive, tentando construir um posicionamento financeiro mais saudável que o atual. No entanto, para conseguir realizar tal planejamento, o primeiro *sprint* de implementação, por envolver uma maior inércia com a mudança de cultura, deverá ser dado em um período em que houver maior disponibilidade de tempo dos gerentes de cada área de negócio. Com isso em mente, identificou-se que, em dezembro, para o Dairy&Co e para a indústria láctea em geral, a demanda por produtos costuma ser menor que no resto do ano, diminuindo a intensidade das atividades internas. Assim, optou-se por iniciar o cronograma mostrado na Figura 5-2 nesse exato mês, quando a coordenação de esforços dentro do grupo se mostrou mais plausível de ser conduzida.

Após a implementação dos indicadores, cada um deles seguirá uma periodicidade de monitoramento própria, indicada no momento da criação desses KPI's pelos Quadros 5-1 e 5-2. Por essa particularidade das rodadas de cálculo, tal informação foi omitida no cronograma apresentado.

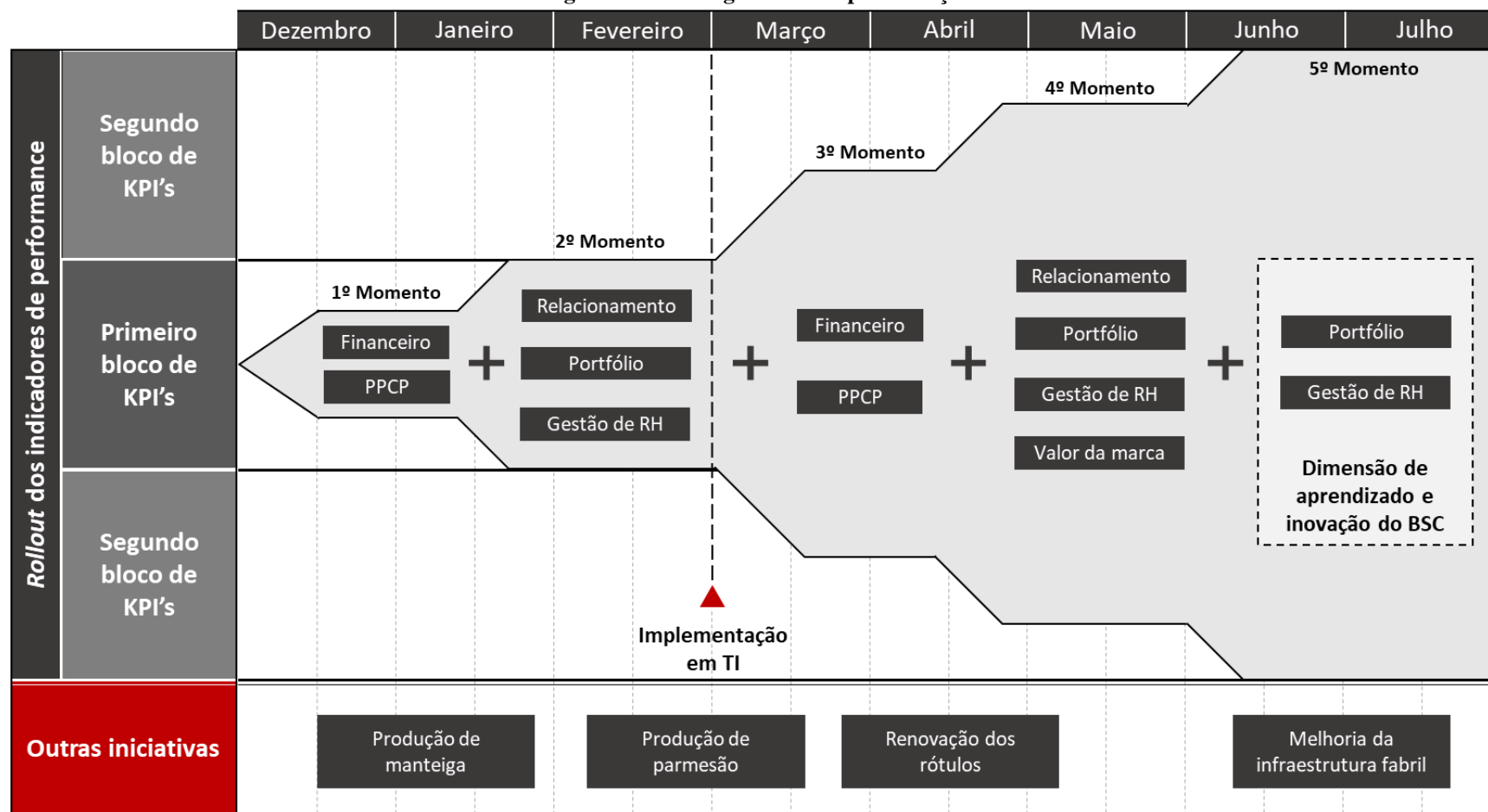
Por fim, adicionou-se à linha do tempo proposta, algumas das iniciativas que foram levantadas no decorrer das análises deste trabalho e que já se encontravam no horizonte de execução do Dairy&Co, devido ao contato constante do autor com os proprietários do laticínio. No entanto, por não se tratar da recomendação final enfocada no presente estudo, a lista abaixo



limita-se a mencionar tais resoluções, uma vez que seu detalhamento, caso feito, seria posto totalmente fora de contexto:

- **Produção de manteiga:** Aumento das economias de escopo, através do uso da gordura láctea, antes descartada no processo produtivo;
- **Produção de parmesão:** Redução de perdas com o aproveitamento do leite impróprio para produção dos derivados atualmente em portfólio;
- **Obras na planta para atender as exigências do SIF:** Melhoria da infraestrutura da fábrica e posicionamento sob um regime de fiscalização menos rígido;
- **Alteração dos rótulos dos produtos.** Aumento do impacto da marca no ponto-de-venda.

Figura 5-2: Cronograma de implementação



Fonte: Elaborado pelo autor

## 6 CONCLUSÕES

O presente trabalho desenvolveu um estudo estratégico e propôs um novo posicionamento para um laticínio que apresentava resultados financeiros consistentemente negativos. As análises foram sempre conduzidas a quatro mãos, ou compartilhadas com os proprietários da empresa, de modo a dar maior visibilidade para o momento de *turnaround* do grupo, que já se iniciava com o investimento de 402 mil reais realizado.

Naturalmente, a estratégia de liderança em custos surgiu como alternativa para se diferenciar dos demais *players* da indústria láctea e reestruturar os mecanismos de gestão do Dairy&Co. Nesse cenário, o autor construiu um mapa estratégico e recomendou indicadores de performance dentro das dimensões do *Balanced Scorecard* para efetuar a execução das ações propostas, segundo um cronograma factível.

A robustez das análises conduzidas e a conformidade das sugestões finais com à realidade de uma pequena empresa, ainda deficitária, fizeram com que os resultados agradassem os proprietários do laticínio, que acataram as iniciativas descritas neste trabalho e as incluíram no cronograma oficial do grupo. Além disso, a dificuldade em se obter informações mercadológicas dentro de um setor tão tradicional tornou o estudo, exibido aqui, especialmente valioso para o Dairy&Co, à medida que contou com um esforço de pesquisa do autor, que extrapolaria a capacidade da empresa, dados os recursos escassos que ela dispõe.

### 6.1 Objetivos alcançados e pendentes

Com relação aos objetivos traçados no primeiro capítulo deste trabalho, o presente estudo atingiu seu propósito, no que tange a identificação de um posicionamento estratégico promissor para o Dairy&Co e a criação de um planejamento plausível para sua implementação. Para tanto, alcançaram-se também metas intermediárias, que capacitaram o autor a produzir o conteúdo recomendado ao final das análises. Exemplos disso se mostram nos níveis de compreensão detalhados que foram atingidos acerca da indústria láctea geral e suas tendências; das especificidades do mercado de laticínios na Bahia; e das alavancas e fraquezas do Dairy&Co nesse cenário.






Em dois pontos, no entanto, não se atingiu o grau de aprofundamento previsto. Nos dois casos, tal fato justifica-se pelo momento de *turnaround*, em que priorização de projetos se fez necessária, dada a dificuldade em coordenar esforços simultâneos dentro da empresa.

O primeiro deles refere-se ao estudo crítico do portfólio que, apesar de ter sido feito em linhas gerais, sugerindo a produção de manteiga e parmesão para potencializar as economias de escopo e reduzir perdas de insumos, não avançou na criação de um gama de produtos inovadores que adaptassem as tendências do setor lácteo às necessidades do consumidor baiano. De qualquer modo, o autor, em conjunto com os proprietários do Dairy&Co, estabeleceu indicadores para dimensão de aprendizado e inovação do *Balanced Scorecard* que, no longo prazo, trabalharão em prol da melhoria contínua do portfólio de produtos e colocarão em prática a visão de futuro desenhada para empresa. Para a execução desse objetivo, no entanto, será preciso efetivar a construção de fluxos de caixa individuais para cada produto, de tal forma que se torne possível avaliar a atual linha de derivados, o que contará com a contribuição futura de alguns dos indicadores sugeridos neste trabalho.

O segundo objetivo não detalhado neste trabalho remete ao direcionamento de recursos, especificamente financeiros, para reestruturação da empresa após o aporte de capital feito pelos donos do laticínio. Claro que foram identificadas as áreas mais deficitárias do Dairy&Co e recomendou-se uma maior mobilização e coordenação de esforços para melhoria dos desempenhos destes setores, entretanto, o dinheiro investido na empresa, quase concomitantemente ao início deste trabalho, destinou-se integralmente à quitação de dívidas do grupo e compra de maquinário, tirando o propósito de parte do objetivo anteriormente traçado. Portanto, apesar do posicionamento financeiro saudável que se atingiu, os recursos financeiros disponíveis para o laticínio eram escassos, assim, essa condição de contorno se tornou o principal *driver* do autor para tomada de decisões, durante toda execução do projeto.

A seguir, a Quadro 6-1 transcreve os objetivos listados no primeiro capítulo deste documento, bem como retrata, de forma visual, o *status* de cada um deles, ao menos no que tange o cumprimento das expectativas do autor e dos proprietários do Dairy&Co.

**Quadro 6-1: Controle de objetivos**

Objetivos	Status
• Analisar o mercado lácteo em detalhes, identificando oportunidades e ameaças dentro dele, com o intuito de se posicionar proativamente diante dessas tendências;	
• Estudar criticamente o atual posicionamento do portfólio de produtos e justificar possíveis propostas de mudança;	
• Identificar atuais vantagens competitivas do Dairy&Co e como alavancá-las;	
• Estabelecer um processo de gestão mais eficiente, alinhado à visão estratégica e baseado no controle de desempenho de indicadores-chave;	
• Direcionar a alocação de recursos para a reestruturação de áreas críticas para o sucesso do laticínio.	



: Objetivo completamente atingido



: Objetivo parcialmente atingido

**Fonte: Elaborado pelo autor**

## 6.2 Próximos passos

Após a realização deste estudo, trouxe-se luz para discussão estratégica do Dairy&Co, frente às variáveis do mercado e às características internas da própria empresa. Essa visibilidade do negócio, até então inexistente, identificou diversas áreas de urgência dentro da organização, cujas questões ainda não foram endereçadas, por não serem foco do atual documento. Assim, abriu-se caminho para a realização de inúmeros outros projetos, visando potencializar as alavancas identificadas neste trabalho e melhorar o desempenho de dimensões que performem de maneira insatisfatória.

Dito isso, fez-se um levantamento de iniciativas que, juntamente com a implementação do plano estratégico sugerido neste trabalho, serão essenciais para consolidar o *turnaround* do grupo, à medida que reestruturem áreas mais específicas. A lista abaixo enumera alguns exemplos:

- Redesenho da estrutura física da fábrica e posicionamento de máquinas, de modo a otimizar os fluxos produtivos e auxiliar na adequação do Dairy&Co às exigências do SIF;
- Elaboração de uma metodologia sólida para previsão de demanda;
- Desenvolvimento da contabilidade gerencial na empresa, com estudos de custeio que, além de dar visibilidade acerca da margem de contribuição e de lucro para

cada produto, viabilizem a criação de fluxos de caixa igualmente individualizados para eles;

- Criação e execução das pesquisas ao consumidor final quanto à qualidade e apelo da marca;
- Construção de mecanismos de inovação e melhoria contínua dentro do Dairy&Co;
- Estudo de projetos socioambientais, visando ampliar o apelo da marca.

### 6.3 Aprendizados

Com o trabalho de formatura, o autor aplicou teorias fundamentais da literatura, que abrangiam estratégias empresarias e sua implementação. Transferir tais conceitos para realidade prática de um negócio foi particularmente valioso para consolidação desses conhecimentos, de forma a vê-los materializados no ambiente interno do Dairy&Co.

Ao analisar uma empresa totalmente carente de mecanismos de gestão estratégica, pôde-se perceber o impacto direto dessa ausência nos resultados do grupo e sua importância para uma organização ser financeiramente saudável, no longo prazo. Além disso, as dificuldades enfrentadas no que tange a coleta de dados acerca de uma indústria tão tradicional, bem como a adaptação das recomendações à realidade da empresa em momento de *turnaround*, mostraram a complexidade em se inserir tais processos de maneira eficiente e implementável, de modo a gerar impactos positivos para a organização.

Por fim, no âmbito pessoal, o estudo contribuiu para um maior envolvimento do autor em um negócio familiar, cujas necessidades e urgências, eventualmente, poderão ser supridas pelos conhecimentos acumulados ao longo do curso de Engenharia de Produção. Assim, o planejamento estratégico aqui desenvolvido, além de ter aberto possibilidades para realização de outros projetos dentro do Dairy&Co, foi ponto de partida para que o autor assuma responsabilidades por tais iniciativas, de maneira a colaborar voluntariamente com a empresa.

## 7 REFERÊNCIAS

ABIA. Números da Indústria. **Site da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação**, 2017. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/vsn/anexos/faturamento2016.pdf>>.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CARVALHO, M. M. D.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. P. D. Milkpoint. **Milkpoint Leite & Mercado Editorial**, 19 fevereiro 2010. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/editorial/o-marketing-de-lacteos-sob-a-luz-de-novas-pesquisas-com-o-consumidor-60672n.aspx>>.

CARVALHO, M. P. D. Milkpoint Indústria. **Site da Milkpoint**, 16 julho 2015. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/industria/cadeia-do-leite/editorial/inovacao-em-lacteos-estamos-muito-atras-95905n.aspx>>.

CARVALHO, M. P. D. Milkpoint Mercado. **plataforma web do Milkpoint Mercado**, 2017. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/mercado/>>.

COLLINS, J.; PORRAS, J. Building your Company's Vision. **Harvard Business Review**, 1996.

CONAB. **Perspectivas para a agropecuária**. Brasília. 2016.

DEEPASK. **Site da Deepask**, 2011. Disponível em: <<http://www.deepask.com/goes?page=Veja-ranking-das-capitais-do-Brasil-pela-renda-domiciliar-per-capita>>.

EDITORIA Gazeta. **Site da Editora Gazeta**, 29 maio 2017. Disponível em: <<http://www.editoragazeta.com.br/mercado-de-queijos-tem-potencial-para-quase-dobrar-a-producao-no-brasil/>>.

FAGUNDES, M. H. **Conjuntura mensal e especial de leite e derivados**. Brasília. 2017.

FREIRE, V. Embrapa Agroindustrial Tropical. **Site da Embrapa**, 9 junho 2015. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/web/portal/busca-de-noticias/-/noticia/3312135/embrapa-seleciona-bacterias-e-gera-queijo-de-coalho-similar-ao-artesanal>>.

GAINS, N. The repertory grid approach. In: MACFIE, H. J. H.; THOMPSON, D. M. H. **Mesurement of food preferences**. Glasgow: Blackie Academic & Professional, 1994. p. 51-76.

HENDERSON, B. D. The Origin of Strategy. **Harvard Business Review**, 1989.

IBGE. **Estatística da Produção Pecuária**. [S.l.]. 2017.

IBGE. **Renda domiciliar per capita 2016**. Brasília. 2017.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, p. 71-79, Jan-Feb 1992.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Blue Ocean Strategy. **Harvard Business Review**, p. 1-10, Oct 2004.

LA RETONDO, B.; WAIDEMAN, M. A.; DEZANI, A. A. Determinantes de Consumo dos Produtos Derivados do Leite. **Revista Eletônica de Administração**, janeiro-junho 2015. 62-84.

LEITE BRASIL. **Ranking Maiores Laticínios no Brasil**. [S.l.]. 2016.

MANDL, C.; ROCHA, A. D. A. Lala acerta compra da Vigor por R\$5,7 bi. **Valor Econômico**, 2017.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 10<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

MILKPOINT Indústria. **Site do Milkpoint**, 27 janeiro 2016. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/industria/cadeia-do-leite/giro-de-noticias/leite-noturno-rico-em-melatonina-e-citado-em-relatorio-de-tendencias-para-2016-98680n.aspx>>.

MILKPOINT Indústria. **Site do Milkpoint**, maio 2016.

MILKPOINT Indústria. **Site do Milkpoint**, 4 julho 2017. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/industria/cadeia-do-leite/giro-de-noticias/cai-consumo-de-fralda-iogurte-e-lamina-de-barbear-no-brasil-veja-ranking-106054n.aspx>>.

MILKPOINT Mercado. **Plataforma restrita do Milkpoint Mercado**, 2017. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/mercado/>>.

MURRAY, A. I. A. Contingency View of Porter's "Generic Strategies". **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, 1988.

NEIVA, R. Embrapa Gado de Leite. **Site da Embrapa**, 6 junho 2017. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/gado-de-leite/busca-de-noticias/-/noticia/23657273/leite-e-fonte-barata-de-nutrientes>>.

NEIVA, R. Preço do leite se recupera no mercado internacional e ciclo de crise chega ao fim. **Embrapa Notícias**, 2017. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/25883950/preco-do-leite-se-recupera-no-mercado-internacional-e-ciclo-de-crise-chega-ao-fim>>.

NOVAREJO. **Portal Novarejo**, 24 fevereiro 2014. Disponível em: <[http://www.portalnovarejo.com.br/2014/02/24/embalagem-e-mais-importante-que-marca-para-brasileiros/?utm\\_source=blog&utm\\_campaign=rc\\_blogpost](http://www.portalnovarejo.com.br/2014/02/24/embalagem-e-mais-importante-que-marca-para-brasileiros/?utm_source=blog&utm_campaign=rc_blogpost)>.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro: Atla Books, 2011.



PEREIRA, C. R. Embrapa Pesquisa Desenvolvimento e Inovação. **Site da Embrapa**, 29 setembro 2016. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/web/portal/busca-de-noticias/-/noticia/16763476/agritechs-sao-um-oceano-azul-para-os-empreendedores-de-startups>>.

PORTER, M. E. The Structure within Industries and Companies' Performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, p. 214-227, May 1979.

PORTER, M. E. O que é Estratégia? **Harvard Business Review**, p. 1-25, 1996.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1998.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategic Intent. **Harvard Business Review**, p. 17-30, 1989.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3-15, 1990.

REVISTA LATICÍNIOS. Indústria de Laticínios. **sita da Revista de Laticínios**, 16 outubro 2014. Disponível em: <<http://revistalaticinios.com.br/sem-categoria/como-conquistar-o-consumidor-a-partir-de-seu-cerebro>>.

ROCKART, J. F. Chief Executives Define Their Own Data Needs. **Harvard Business Review**, 1979.

SANTIN, J. Milkpoint Indústria. **Site do Milpoint**, 11 setembro 2015. Disponível em: <[https://www.milkpoint.com.br/industria/mypoint/jusantin/p\\_iogurte\\_e\\_e\\_continuara\\_sendo\\_a\\_categoria\\_mais\\_quente\\_do\\_setor\\_iogurte\\_tendencias\\_crescimento\\_categoria\\_mercado\\_lancamentos\\_inovacao\\_5874.aspx](https://www.milkpoint.com.br/industria/mypoint/jusantin/p_iogurte_e_e_continuara_sendo_a_categoria_mais_quente_do_setor_iogurte_tendencias_crescimento_categoria_mercado_lancamentos_inovacao_5874.aspx)>.

SANTIN, J. Milkpoint Indústria. **Site da Milkpoint**, 21 jul. 2017. Disponível em: <[https://www.milkpoint.com.br/industria/mypoint/jusantin/p\\_quatro\\_tendencias\\_que\\_direcionam\\_a\\_inovacao\\_em\\_embalagens\\_de\\_produtos\\_lacteos\\_tendencias\\_embalagens\\_lacteos\\_mileniais\\_onthego\\_embalagens\\_menores\\_6211.aspx](https://www.milkpoint.com.br/industria/mypoint/jusantin/p_quatro_tendencias_que_direcionam_a_inovacao_em_embalagens_de_produtos_lacteos_tendencias_embalagens_lacteos_mileniais_onthego_embalagens_menores_6211.aspx)>.

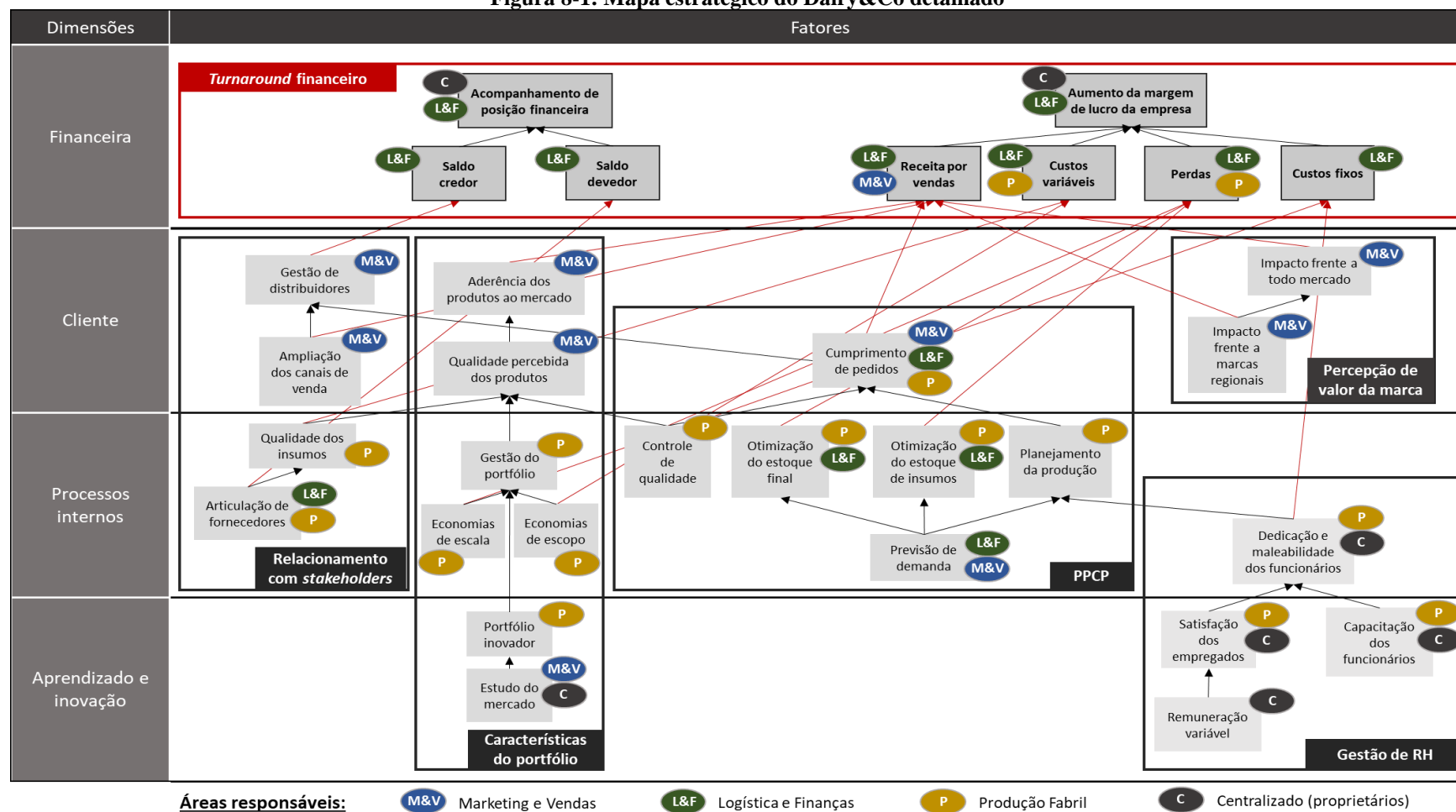
SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **site da SEBRAE**, 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4416AA3881FA433B832574DC00471EF1/\\$File/NT0003909A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4416AA3881FA433B832574DC00471EF1/$File/NT0003909A.pdf)>.

SEBRAE SANTA CATARINA. Sistema de Inteligência Setoral. **Site do SEBRAE**, novembro 2014. Disponível em: <<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/boletins-de-tendencia/consumidor-de-produtos-lacteos/54c6815bf17388e7058b4c04#download>>.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, Apr-Jun 1984.

## 8 APÊNDICE A – Mapa estratégico detalhado

Figura 8-1: Mapa estratégico do Dairy&Co detalhado



Fonte: Elaborado pelo autor