

GIULIANA NARDINI MACHADO

ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS COM GESTÃO FAMILIAR

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

São Paulo

2017

GIULIANA NARDINI MACHADO

ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS COM GESTÃO FAMILIAR

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

Orientador: Prof. Dr. Fernando José Barbin
Laurindo

São Paulo

2017

Catálogo-na-publicação

Machado, Giuliana Nardini

ESTRATÉGIA DE UMA EMPRESA DE LATICÍNIOS COM GESTÃO FAMILIAR / G. N. Machado -- São Paulo, 2017.

150 p.

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

1.Estratégia 2.Análise Estratégica 3.Laticínio 4.Mercado Brasileiro de Leite 5.Gestão Familiar I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Ao meu *nonno*, a quem, durante tantos anos, dediquei meu boletim, hoje, com enorme saudade, dedico meu Trabalho de Formatura

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço ao Professor Doutor Fernando José Barbin Laurindo, não apenas pela caminhada conjunta ao longo de toda a trajetória de realização deste trabalho, mas também pelo comprometimento e dedicação com a tão querida universidade em que estudo e de que logo me despeço.

Agradeço também a todos os professores que se dedicam para melhorar a realidade educacional da Escola Politécnica da USP, para oferecer aos alunos um ensino de melhor qualidade e para, por fim, construir um Brasil mais competitivo frente ao resto do mundo.

O meu grande agradecimento vai a minha mãe que se dedicou intensamente a mim, à minha formação como pessoa e como profissional. Agradeço a ela por sempre ter se preocupado em me oferecer as melhores oportunidades acadêmicas e por ter me ensinado a importância que o estudo tem na vida de uma pessoa afinal: “Tudo que você tem pode ser tirado de você, seus bens materiais, as pessoas importantes da sua vida. A única coisa que ninguém nunca vai conseguir tirar de você é o seu conhecimento”. Obrigada por ter sido a minha guia até aqui. Sem você, o caminho teria sido muito mais tortuoso e, talvez, a realização final, menos significativa.

Ao meu pai, agradeço pelo apoio e pela cobrança inicial que me ensinou que não bastava “jogar bem”, era necessário vencer e, enquanto a vitória não viesse, os jogos deveriam prosseguir.

Ao meu *nonno* e à minha *nonna* eu agradeço o exemplo de honestidade, de ética, de comprometimento e de respeito ao próximo. Com vocês aprendi o que é de fato batalhar e construir algo relevante. Em especial ao meu avô, gostaria de agradecer o grande aprendizado da minha vida: de que nunca, nada será bom o bastante, sempre há oportunidades de melhora e ela deve sempre ser o objetivo de nossa vida. A minha avó e a seus filhos, gostaria de agradecer a abertura que tiveram em permitir que eu acessasse as informações do laticínio e realizasse meu trabalho de formatura ali.

Não posso deixar de agradecer ao Alessandro, o grande companheiro que tive durante toda essa jornada de Poli, como namorado e como melhor amigo, nos melhores, mas, principalmente, nos piores momentos. Sempre estive ao meu lado fazendo o seu melhor para alavancar as minhas chances de vitória e minimizar o efeito das minhas derrotas, mesmo

quando a minha gratidão não era tão evidente. Não apenas isso, mas também o fato de ter me dado uma família a quem eu também gostaria de agradecer. Muito obrigada, tia Má e tia Eliane, por tudo que já fizeram e continuam fazendo por mim.

Um novo elemento que não poderia deixar de incluir neste agradecimento é a Nina que, no final da minha jornada politécnica entrou na minha vida e fez com que, cada momento difícil se tornasse menos difícil, e que cada momento bom, se tornasse perfeito.

Durante os meus 6 anos de faculdade fiz grandes amigos, especialmente no CAEP, aos quais também não poderia deixar de agradecer. Àqueles amigos que trago de longa data, um agradecimento especial para a Nathy e para o Fred, que conhecem cada detalhe de mim e sabem exatamente me direcionar quando me sinto perdida.

Por fim, meus agradecimentos especiais a todos os colaboradores do Laticínio VitaLatte que permitiram que a concretização deste trabalho ocorresse e que me acolheram sanando todas as dúvidas com muita paciência e disposição. São vocês os que fazem essa empresa existir e que têm o poder de mantê-la viva.

"Change will not come if we wait for some other person of some other time. We are the ones we've been waiting for. We are the change that we seek."

(Barack Obama)

RESUMO

Durante o presente cenário econômico brasileiro, que impõe diversos desafios às empresas atuantes no país, o trabalho analisa a situação estratégica atual de um laticínio de gestão familiar que vem, recorrentemente, enfrentando dificuldades para entregar bons resultados financeiros.

A fim de auxiliar a gestão do laticínio na busca por um posicionamento estratégico mais promissor, foram realizadas diversas análises do mercado de leite e da empresa estudada. Essas análises, em conjunto com diversas entrevistas e visitas à empresa, propiciaram o apontamento de uma série de problemas que, se resolvidos, podem alavancar o desempenho do laticínio em questão.

Devido às restrições financeiras e de recursos humanos da empresa elaborou-se uma ordem de priorização para que se conseguisse eleger as primeiras iniciativas a serem realizadas considerando-se necessidade de investimento, complexidade de implementação, potencial de retorno e prazo do projeto.

Com a utilização do *Balanced ScoreCard*, estruturou-se uma série de indicadores relevantes de serem medidos, dos quais devem ser desdobradas metas para cada um dos colaboradores da empresa, de tal forma a vincula-las à remuneração variável cuja estrutura foi detalhada no documento.

Através de obras bastante relevantes de autores como Porter, Kaplan, Slack, Norton, o trabalho inclui um diagnóstico do posicionamento estratégico atual da empresa e sugere qual seria o ideal dadas as condições da indústria.

Por fim, para facilitar a execução das mudanças propostas e propiciar impactos positivos no laticínio, foi elaborado um cronograma para implantação do plano de remuneração proposto que, através da seleção de metas que condicionam o valor a ser pago aos colaboradores, garante a operacionalização das melhorias apontadas no estudo.

Palavras Chave: Estratégia, Análise Estratégica, Laticínio, Mercado Brasileiro de Leite, Gestão Familiar

ABSTRACT

Considering the current economic scenario in Brazil, which imposes several challenges to the companies located in the country, this document analyses the current strategy of a family run dairy company that, during the recent years, has been unable to reach satisfactory financial results.

To help managers to strategically position the company on a more promising way, many analysis were run regarding the dairy market and the company internally. Through several interviews and visits to the company, many problems were identified that, if solved, could improve financial performance.

Due to investment and human resources restrictions, to choose which initiatives should be prioritized, a process was applied considering the amount of investment needed, the complexity of the implementation, the potential of financial return of the project and the timeframe to launch it.

By applying the Balanced ScoreCard method to the company, several KPIs were chosen to be constantly measured. Cascading these KPIs to each employee, on each function of the company, a target system is structured which is reflected on variable payment policies as the document further explains.

Through very renowned authors such as Porter, Kaplan, Slack, Norton, this document includes the diagnosis of the current strategic positioning of the company and suggests which one would be the ideal considering the conditions of the industry.

Finally, to help managers execute the proposed changes and, therefore, result on positive impacts to the company, an implementation schedule for the new variable compensation model was structured. With this in place, through the selection of targets that will condition the amount to be paid to employees, the improvement projects will certainly be implemented.

Key Words: Strategy, Strategic Analysis, Dairy Products, Brazilian Dairy Market, Family Run Businesses

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura do Trabalho.....	23
Figura 2 - Modelo de Análise do Microambiente.....	27
Figura 3 - Análise Estrutural da Indústria através das 5 Forças de Porter.....	30
Figura 4 - Imagem Ilustrativa de Grupos Estratégicos	33
Figura 5 - Exemplo Ilustrativo da Estrutura de Competências Essenciais	36
Figura 6 - Matriz das Estratégias Competitivas Genéricas.....	37
Figura 7 - Canvas Modelo de Negócios.....	40
Figura 8 - Gráficos dos Tipos de Critérios.....	43
Figura 9 - Diagrama para Identificação da Priorização dos Critérios.....	46
Figura 10 - Matriz BCG para Análise de Portfolio.....	47
Figura 11 - Matriz para Análise do Posicionamento Global da Empresa.....	49
Figura 12 - Ilustração Resumo dos "4Ps do Marketing".....	51
Figura 13 - Método de Cálculo dos Pesos dos Critérios para Matriz de Decisão.....	54
Figura 14 - Diagrama Resumo do <i>Balanced ScoreCard</i>	56
Figura 15 - Estrutura dos Processos a ser seguida durante a Análise	57
Figura 16 - Gráfico Resumo da Estrutura de Remuneração de Executivos.....	61
Figura 17 - Fluxograma das Atividades realizadas para a Concretização do Trabalho.....	65
Figura 18 - Exemplo Ilustrativo de Cronograma de Atividades	68
Figura 19 - Organograma do conglomerado do qual a VitaLatte faz parte	71
Figura 20 - Organograma da VitaLatte.....	71
Figura 21 - Estrutura da Cadeia Logística da VitaLatte	73
Figura 22 - Gráfico da Concentração do Mercado de Leite.....	75
Figura 23 - Gráfico da Variação do Volume de Vendas.....	77
Figura 24 - Análise Estrutural da Indústria da VitaLatte através das 5 Forças de Porter	78
Figura 25 - Posicionamento da VitaLatte quanto às Estratégias Competitivas Genéricas	83
Figura 26 - Aplicação do Canvas Modelo de Negócios na VitaLatte.....	84
Figura 27 - Situação Mercadológica do Leite e seus Derivados.....	88
Figura 28 - Gráfico da Balança Comercial de Leites e Queijos	89
Figura 29 - Aplicação da Matriz BCG nos Principais Produtos da VitaLatte	92
Figura 30 - Aplicação da Matriz BCG nas Empresas do Conglomerado	93
Figura 31 - Posicionamento Global da VitaLatte	94
Figura 32 - "4Ps do Marketing" aplicados à VitaLatte.....	95

Figura 33 - Localizações no Estado de São Paulo a um raio de 400km da capital.....	98
Figura 34 - Mapa do Trajeto entre o Centro de Distribuição e a Fábrica da VitaLatte	101
Figura 35 - Máquina Versátil da Tetra Pak utilizada pela VitaLatte	109
Figura 36 - Tipos de Embalagens produzidas pela Máquina Versátil da Tetrapak	110
Figura 37 - Cronograma para a Implementação do Sistema de Metas Proposto	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Representatividade de Produtos da VitaLatte	92
Tabela 2 - Cidades com Maior Produção de Leite em mL	99
Tabela 3 - Informações dos 4 Pontos de Captação da VitaLatte	99
Tabela 4 - Aplicação do AHP	117
Tabela 5 - Escala de Pontuação dos Critérios Escolhidos	118
Tabela 6 - Aplicação da Matriz de Decisão para a Priorização das Soluções	120

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Elementos da Ferramenta SWOT	42
Quadro 2 - Escala de Classificação dos Critérios Seleccionados pelos Clientes	44
Quadro 3 - Escala da Auto Avaliação em relação aos Critérios Seleccionados	45
Quadro 4 – Relação entre Estratégia com foco no Produto e no Cliente.....	52
Quadro 5 - Análise da VitaLatte com base na Ferramenta SWOT	90
Quadro 6 – Resumo das Soluções Propostas	119
Quadro 7 – Aplicação do <i>Balanced ScoreCard</i> à VitaLatte	123
Quadro 8 - Estrutura de Metas Propostas para a VitaLatte e Colaboradores.....	124

LISTA DE ABREVIACÕES

AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
RCA	Representante Comercial Autônomo
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
Sunab	Superintendência Nacional de Abastecimento
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
UHT	<i>Ultra-High Temperature</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	Histórico da Empresa	18
1.2	Contexto Atual da Empresa.....	19
1.3	Motivação.....	20
1.4	Objetivos	21
1.5	Estrutura.....	22
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
2.1	Estratégia	25
2.2	Análises Clássicas da Estratégia	28
2.2.1	Ambiente Competitivo.....	29
2.2.2	Visão.....	33
2.2.3	Competências Essenciais.....	34
2.2.4	Estratégias Competitivas Genéricas.....	36
2.2.5	Business Model Canvas.....	38
2.2.6	Análise SWOT	41
2.2.7	Modelo de Lacunas	42
2.2.8	Matriz BCG.....	46
2.2.9	Matriz de Crescimento Mercado/Produto	49
2.2.10	Mix de Marketing Integrado	50
2.3	Implementação da Estratégia	52
2.3.1	Método de Priorização de Soluções	54
2.3.2	Criação e Gestão de KPIs	55
2.3.3	Estrutura de Recompensas	60
2.3.4	Gestão de Mudanças	62
3	MÉTODO	65
3.1	Análise Estratégica Geral.....	66
3.2	Levantamento dos Problemas da Empresa	66
3.3	Propostas de Soluções	67
3.4	Priorização de Atuação.....	67
3.5	Plano de Ação	68
4	DIAGNÓSTICO.....	71
4.1	Posicionamento Estratégico Atual.....	72
4.1.1	Ambiente Competitivo.....	74
4.1.2	Grupos Estratégicos	79
4.1.3	Visão.....	80

4.1.4	Competências Essenciais.....	81
4.1.5	Estratégias Competitivas Genéricas.....	83
4.1.6	Business Model Canvas.....	84
4.1.7	Análise SWOT.....	85
4.1.8	Modelo de Lacunas.....	91
4.1.9	Matriz BCG.....	91
4.1.10	Matriz de Crescimento Mercado/Produto.....	94
4.1.11	Mix de Marketing Integrado.....	95
4.2	Problemas Encontrados e Proposta de Soluções.....	97
4.2.1	Localização da Bacia Leiteira.....	98
4.2.2	Localização do Laticínio.....	100
4.2.3	Estrutura de Remuneração da Equipe de Vendas.....	102
4.2.4	Layout da Fábrica.....	104
4.2.5	Falta de Aproveitamento de Sinergias.....	105
4.2.6	Qualidade do Leite Captado.....	107
4.2.7	Terceirização de Alguns Produtos do Portfolio.....	108
4.2.8	Termos de Locação das Máquinas da Tetra Pak.....	109
4.2.9	Ausência de Pilares Estratégicos Claros.....	111
4.2.10	Contratos de Representação Comercial.....	112
4.2.11	Política de Devolução de Produtos.....	114
4.2.12	Abordagem do Marketing.....	115
4.2.13	Segmento de Clientes.....	116
4.3	Escolha dos Ações Primordiais.....	117
4.4	Planos de Implantação.....	121
4.4.1	Criação e Gestão de KPIs.....	121
4.4.2	Estrutura de Remuneração.....	124
4.4.3	Cronograma.....	126
5	CONCLUSÃO.....	129
5.1	Objetivos Propostos.....	129
5.2	Próximos Passos.....	130
5.3	Maiores Aprendizados.....	130
5.4	Considerações Finais.....	131
6	REFERÊNCIAS.....	133
7	Anexo A - fluxos produtivos Presentes na vitalatte.....	135

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da colonização portuguesa no Brasil, verifica-se a presença da atividade leiteira. Os portugueses foram os responsáveis por trazer, logo no início do século XVI, bois e vacas à terra recém descoberta. Essa atividade inicialmente introduzida, por muitos anos vivenciou pouca evolução tecnológica. Tal realidade de estagnação tecnológica começou a mudar a partir de 1950, quando a atividade começou a ser regulamentada e o leite tipo B começou a se popularizar nas diferentes regiões do país. Pode-se dizer que, ao final da década de 1980, os leites tipo B e C já estavam bem espalhados em vasta área do território nacional (RUBEZ, 2003).

Porém, uma mudança de fato ocorreu após a inserção do leite tipo A, produto extraído de forma mecanizada – evitando contaminações – e submetido a um processo de ultra pasteurização, que garante a qualidade do produto através da eliminação de qualquer microrganismo presente. Com uma tecnologia mais avançada e regulamentações mais rígidas, o leite tipo A foi criado e começou a ganhar a preferência das famílias. Além de um marco em relação ao nível de acesso do brasileiro a um produto de qualidade, foi um marco também na rede produtiva do produto. Com uma produção que lhe permite ser distribuído por longas distâncias, a produção do leite começou a migrar para regiões antes não produtoras, e a regionalização das marcas perdeu força (RUBEZ, 2003).

Um outro momento marcante na história da indústria leiteira foi a abertura econômica ocorrida no Brasil na década de 1990. Neste período, a Superintendência Nacional de Abastecimento (Sunab) baixou a Portaria 43, acabando com o tabelamento do preço do leite. O que, apesar de estar de acordo com o que os especialistas recomendavam, foi feito de forma abrupta, sem que os produtores locais tivessem tempo suficiente para se adequarem a essa nova estrutura econômica. Apesar de criar certas dificuldades para a esses produtores, este foi um período em grande parte caracterizado por uma evolução nas técnicas de produção de leite, fornecendo ao consumidor final, um produto de maior qualidade para um consumidor cada vez mais crítico e exigente (RUBEZ, 2003).

Todo esse dinamismo vivenciado pela indústria produtora do leite refletiu-se também nos laticínios, indústria responsável pelo envase e pela comercialização do líquido no varejo. Com o fim do preço tabelado, a indústria passou a se submeter apenas às condições mercadológicas, devido à transformação do leite em *commodity*. Dessa forma, a indústria foi evoluindo, sofrendo os impactos do ciclo de preço da *commodity* mundial e, para tentar fugir da competição somente por preço, produtos derivados do leite foram sendo inseridos no

portfolio dessas empresas. Isso permitiu a criação de diferenciações e a fuga da realidade bruta, tal como ocorre, até os dias atuais, com o leite produzido a temperatura muito elevada, o *Ultra-High Temperature* (UHT).

No primeiro capítulo deste documento, será apresentado o contexto em que o estudo está sendo desenvolvido, através da descrição do histórico da empresa que é nosso objeto de estudo; bem como da caracterização do momento presente da referida organização. Em seguida, será apresentado o que motivou a escolha do tema deste trabalho e o que se pretende atingir com ele. Ao final, serão descritas as seções nas quais o texto foi organizado.

1.1 Histórico da Empresa

A empresa objeto de estudo deste documento será tratada pelo nome fantasia de “VitaLatte”. Trata-se de um laticínio fundado por um grupo de empresários de uma cidade do interior de São Paulo que buscava estabelecer na região uma usina de beneficiamento de leite. O intuito era não apenas de fornecer um produto de alta qualidade à população local, mas também de desenvolver uma atividade lucrativa de tal forma a criar emprego e contribuir para a geração de um polo industrial. Diante disso, na década de 1970, 33 pessoas se quotizaram para a realização desse empreendimento que, para a construção das instalações de acordo com as exigências sanitárias federais, exigia uma grande quantia de capital.

No entanto, inicialmente, o grupo não dispunha de capacidade leiteira suficiente para viabilizar a operação da indústria recém-construída. Para que o sonho fosse possível, ele passou a comprar leite da Nestlé, parceria que durou pouco mais de seis anos e tornou real a operação produtora de leite pasteurizado, queijo muçarela e manteiga, assim como havia sido idealizada pelos sócios. Esse primeiro obstáculo relativo à oferta da matéria-prima necessária para a execução das atividades afastou muitos dos sócios iniciais, que venderam suas quotas para os que ainda acreditavam na missão.

A restrição de oferta de leite teria sido previsível se fosse considerado que a região não tem tradição leiteira. Mas por inexperiência dos sócios no setor lácteo, ela não foi previamente tratada. Para superar tal problema recém-descoberto, foi desenvolvido um trabalho em conjunto com os produtores de leite. Tal parceria propiciou que, em pouco menos de uma década, o fornecimento da matéria-prima passasse de 1.500 L por dia para 30 mil L por dia.

Os sócios remanescentes, apesar de desempenharem atividades relevantes na economia local, desconheciam os requisitos e dificuldades do setor industrial. Além disso,

devido à localização inicialmente escolhida (à beira do rio que cruza a cidade), a indústria estava sujeita a enchentes que não tardaram a vir. Em 1983, a empresa enfrentou três enchentes seguidas, gerando a necessidade de um relevante aporte de capital. Diante desse evento, muitos sócios deixaram a empresa, que ficou sob comando de apenas quatro pessoas: sócio A, sócio B, sócio C e sócio D.

Com o passar dos anos, a então VitaLatte havia propiciado o surgimento de uma Farmácia Veterinária e da Magazine Vittalate. Devido a interesses e condições financeiras diversas para suprir as necessidades da empresa, houve a venda da participação do sócio D, e os sócios remanescentes – sócios A, B e C separaram-se. De acordo com as afinidades empresariais dos sócios remanescentes houve uma cisão, e a Farmácia Veterinária, a Magazine Matinal e o Laticínio separaram-se, ficando cada uma sob o comando e posse de um dos três sócios. O foco de estudo deste trabalho restringe-se à parte do laticínio cindida e submetida ao comando de um único sócio.

Naquele momento, o então único dono do Laticínios Vitalatte, sócio A, ainda acreditava no negócio e buscava fazê-lo prosperar. No entanto, por diversas dificuldades do setor previamente desconhecidas, o sócio A decidiu-se pela venda da empresa, provocando, inclusive, o interesse de um representante da Parmalat – empresa que, na época, comprava vários laticínios na região. O negócio, porém, não se concretizou.

A empresa cresceu, aumentou a captação e o processamento diário de leite para cerca de 100 mil L, assim como diversificou bastante o portfólio. Atualmente sua produção atinge mais de 150 cidades brasileiras, e ela tornou-se bastante conhecida na região graças à qualidade de seus produtos. Os colaboradores somam cerca de 150 funcionários diretos, 600 produtores de leite e representantes distribuídos pelo estado.

1.2 Contexto Atual da Empresa

Hoje integrante do grupo Societário A, o Laticínios VitaLatte tem sua alta diretoria compartilhada com as outras empresas do conglomerado, do qual também fazem parte uma empresa sucroalcooleira, uma transportadora, uma comercializadora de combustível e uma companhia energética.

Em decorrência do fato de que a maior parte do fluxo financeiro do conglomerado está concentrado na empresa sucroalcooleira, este se trata do negócio que recebe o maior foco de atenção. Tanto a transportadora quanto a comercializadora de combustível e a companhia energética encontram-se, de alguma forma, relacionadas à atividade da empresa principal.

Por ter suas operações totalmente desvinculadas da empresa sucroalcooleira e por, atualmente, devido a restrições físicas, não compartilhar de nenhuma de suas potenciais sinergias, apesar dos contínuos esforços por parte da diretoria do conglomerado, a gestão da empresa de laticínios passou a ser encarada como secundária.

Nos últimos anos foram comuns os aportes de capital gerados pela empresa sucroalcooleira no laticínio. Apesar disso resultar em um resultado global satisfatório, o Laticínios VitaLatte tem gerado uma grande insatisfação nos acionistas, ocasionando novos atritos e agravando aqueles já existentes.

No início de 2017, foi criado um novo cargo dentro da diretoria do conglomerado, com concentração nas operações do laticínio. No entanto, deve-se considerar que esse novo diretor ainda responde diretamente ao sócio-diretor do conglomerado, cujo foco permanece na unidade sucroalcooleira do grupo.

Além disso, vale ressaltar que a estrutura societária do grupo se reflete também no laticínio, cuja estrutura se caracteriza pela existência de uma sócia majoritária, viúva do sócio A – pessoa responsável pela construção do patrimônio aqui discutido –, e de quatro sócios quase que igualmente representativos, filhos do falecido fundador (sócio A) e da atual sócia-majoritária. Contudo, é importante mencionar que, apesar de majoritária, a matriarca da família não possui o controle da empresa.

Em termos de relacionamento entre os sócios, ele se dá em termos unicamente profissionais, para tratar de assuntos referentes ao patrimônio que compartilham.

1.3 Motivação

A demanda por este trabalho surge em um momento em que a empresa em questão está tendo repetidas dificuldades para entregar os resultados esperados pelos acionistas. Estando em um mercado bastante competitivo, enfrentando gigantes como competidoras, submetida à comercialização de produtos muito assemelhados a *commodities*, concluiu-se que é necessário fazer um estudo detalhado da situação atual e propor um projeto estratégico a ser seguido.

Sendo a autora do trabalho membro da terceira geração da família do sócio fundador, foi acordado que ela faria uma análise do contexto atual do laticínio, assim como o desenho de um plano estratégico a ser seguido pela atual diretoria da empresa, para superar as barreiras do mercado e conseguir torná-la economicamente viável. Por ter cursado Engenharia de

Produção, acredita-se que o escopo do que precisa ser realizado esteja dentro de sua área de conhecimento.

Para o desenvolvimento deste trabalho, a autora realizou diversas visitas à cidade em que o laticínio foco do estudo está localizado e dedicou-se em aprofundar conhecimentos necessários para a completude do objetivo proposto. É de extrema importância para a autora que o estudo desenvolvido tenha um potencial de impacto relevante na empresa estudada e, por isso, investiu tempo e esforços para a completude do trabalho.

Através do denso estudo e diagnóstico elaborado, a empresa estará apta a iniciar um processo de mudanças que a leve a uma situação financeira viável. É de extrema importância que o estudo apresentado neste documento seja continuamente atualizado com as novas variáveis do mercado de tal forma a propiciar uma melhoria contínua através de sua aplicação.

Para a empresa, no momento atual, com uma grande sensibilidade financeira, é de extrema importância uma tomada de decisão embasada e que englobe perspectivas gerais do mercado. As análises presentes neste documento orientam o Laticínio VitaLatte na tomada de decisão de tal forma a alavancar o resultado da empresa respeitando-se as restrições de investimentos e a necessidade de urgência.

1.4 Objetivos

Este documento tem como objetivo principal o desenvolvimento de uma proposta de posicionamento estratégico para o Laticínios VitaLatte, a fim de guiar a diretoria da empresa nas ações a serem realizadas. Ao final deste trabalho, espera-se propiciar à liderança da empresa uma maior clareza em relação às estratégias mais promissoras que poderão alavancar o resultado da empresa e melhorar o seu desempenho financeiro.

Ao longo deste estudo, espera-se elaborar um diagnóstico da situação atual da empresa, apontando os principais gargalos que a levaram ao péssimo desempenho econômico dos últimos anos. A partir da identificação desses gargalos, serão desenvolvidas potenciais soluções para ajudar a resolver o problema.

Para concretizar tal objetivo, será necessário realizar uma análise dos competidores atuantes no setor e das variáveis macroeconômicas que impactam o resultado da empresa.

Como resultado final, serão entregues uma proposta de direcionamento estratégico para a empresa, bem como propostas de melhorias nos gargalos encontrados na análise, e um estudo referente às soluções que devem ser priorizadas pela administração da empresa.

Existe a intenção de implementar pilotos com algumas das propostas de melhorias desenvolvidas, para testar a validade e efetividade através de resultados concretos. Essa concretização depende do orçamento que será disponibilizado para tal fim, bem como da aprovação dos acionistas da empresa. Em caso de tempo insuficiente para a concretização dos pilotos, um plano de implementação detalhado também será entregue como resultado do estudo.

1.5 Estrutura

Este documento está organizado em cinco capítulos. O primeiro deles é a Introdução, no qual esta seção está inserida. Este capítulo traz um breve contexto mercadológico do setor, bem como o histórico da empresa analisada e a sua situação atual. Além dos tópicos já mencionados, a primeira parte também trata dos fatores que motivaram o desenvolvimento deste estudo e dos objetivos que se pretende alcançar ao término do trabalho.

O segundo capítulo consiste na revisão bibliográfica referente aos temas abordados neste trabalho, sendo a parte principal referente às ferramentas de gestão estratégica necessárias para a elaboração da nova proposta de posicionamento da empresa. O capítulo também trará referências acerca da importância da estratégia e dos grandes blocos que ela engloba: entendimento do ambiente externo, diagnóstico das condições internas da empresa e implementação da estratégia. Neste último bloco, também haverá referência à gestão de mudanças, tópico extremamente pertinente no escopo deste trabalho, dado que se trata primordialmente de propostas e implementações de mudanças estratégicas e operacionais na empresa analisada. O capítulo fará igualmente breves referências às áreas em que os problemas levantados estiverem inseridos.

Em seguida, o terceiro capítulo descreverá o método empregado para solucionar o problema e atingir o objetivo do trabalho. Com base no conteúdo do capítulo anterior, será elaborada uma forma de abordar o problema e de criar soluções, que estará descrita neste terceiro capítulo.

No quarto capítulo serão descritos os principais resultados obtidos com o trabalho desenvolvido e suas implicações para a empresa. Tratar-se-á da aplicação das ferramentas

estratégicas no contexto atual da empresa, do levantamento de problemas através de visitas realizadas, da proposta de soluções para os problemas levantados e da ordem de priorização na qual devem ser consideradas, bem como do desenho do posicionamento estratégico ideal para a empresa analisada. Para a proposta de posicionamento estratégico e de execução das soluções a serem priorizadas, será estruturado um plano de implementação completo e coerente, que permita uma fácil execução por parte da diretoria da empresa. Isso se dará através da implementação de um programa de metas que englobará esses pontos, e que deve ser seguido pela empresa.

O quinto e último capítulo trará uma conclusão, relacionando os principais resultados obtidos e os potenciais resultados que ainda podem ser alcançados através do plano proposto. Ele também trará os principais aprendizados adquiridos ao longo do desenvolvimento deste documento, além de orientações aos gestores da empresa acerca da necessidade de novos estudos.



Figura 1 - Estrutura do Trabalho

Fonte: elaborado pela autora.

No fluxograma apresentado acima na Figura 1, é possível observar, resumidamente, os tópicos que serão abordados ao longo deste estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo é a base teórica necessária para a realização das análises presentes nos capítulos posteriores. Ele passará pelo histórico da estratégia, ressaltando a importância do tema, pelos elementos essenciais que devem ser considerados na elaboração de um planejamento estratégico de qualidade para uma determinada instituição; bem como pela descrição das principais ferramentas estratégicas comumente utilizadas para a realização do diagnóstico da situação inicial.

Aqui também serão tratados temas referentes a formas de mensuração de impacto de ações e formas de priorização de ações a serem realizadas. Além disso, também serão incluídos autores que falam da estruturação de planos de implementação através de ferramentas que auxiliam nesta etapa específica.

Como este trabalho envolve também o diagnóstico de problemas do Laticínio VitaLatte, a revisão bibliográfica foi elaborada com base no escopo dos problemas encontrados, buscando auxílio para resolvê-los.

2.1 Estratégia

A estratégia surgiu como área de estudo humano, nas campanhas militares durante a Antiguidade. Muitos nomes desta época ainda são tomados como referência para a elaboração de estratégias. Dentre eles destacam-se Aníbal Barca, de Cartago, Alexandre o Grande, da Macedônia e Júlio César, de Roma. Todos esses, com feitos bélicos históricos em seus respectivos tempos, deixaram legados a essa área do conhecimento, e por isso ainda hoje são estudados (CARVALHO; LAURINDO, 2012)

Ao longo do tempo, o conceito de estratégia variou muito. Além da área bélica, esses conceitos passaram também a ser aplicados no mundo dos negócios. Percebeu-se que a forma com que se planejava agir e como de fato se agia, assim como no mundo bélico, também influenciava muito nos resultados do mundo corporativo. Muitos exemplos podem ser citados para comprovar esta tese. Um exemplo clássico é a Apple, que com uma estratégia inovadora conseguiu incomodar a já presente e consolidada IBM, que se viu então obrigada a reinventar sua própria abordagem de mercado para permanecer operando (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

O conceito de estratégia é, desde o princípio, associado a horizontes de tempo mais longos, a assuntos mais abrangentes e ao planejamento associado à atividade militar,

econômica e política. Um dos primeiros documentos que trata do tema é datado do século IV a.C., e foi escrito pelo chinês Sun Tzu, que trata de certos princípios que levariam ao triunfo em conflitos bélicos. Essa obra é conhecida por ter influenciado muito a literatura da estratégia aplicada ao mundo dos negócios, incluindo os textos de Michael Porter, um dos gurus da “escola do posicionamento”. Um pensamento de Sun Tzu ainda marcante nos dias atuais, é o de que, além de ser necessário conhecer muito bem a si próprio, é necessário ter um amplo conhecimento também dos adversários (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Ainda hoje, em planejamentos estratégicos robustos, grande parte do estudo é dedicado à análise do ambiente em que a empresa opera, bem como dos outros agentes operantes nesse mesmo ambiente.

Nicolau Maquiavel (1469-1527) também pode ser citado como um contribuinte ao campo do conhecimento de estratégia. Em sua principal obra, *O príncipe*, o autor enfatiza a importância de um líder forte para o sucesso ao governar um reino. Esse pensamento deu origem à “Escola do Empreendedorismo”, que defende que o *Chief Executive Officer* (CEO), isto é, o Diretor Executivo de uma empresa, tem um papel fundamental na elaboração da estratégia empresarial (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Atualmente existem muitas empresas de sucesso, especialmente da era digital, que foram construídas com base na figura de um líder forte e centralizador, como o defendido por Maquiavel. Um exemplo disso é a fundação da Apple, por Steve Jobs, e o seu papel na forma de operação da empresa, bem como no seu posicionamento frente aos concorrentes no mercado. Um outro exemplo de sucesso é o caso de Elon Musk como figura icônica no comando das empresas Tesla Motors e SpaceX.

No entanto, com o sucesso bélico da estratégia de Napoleão, novos princípios foram criados e novos teóricos surgiram para explicar o ocorrido. Um dos mais marcantes foi Von Clausewitz, cujas maiores contribuições concentram-se no entendimento do posicionamento estratégico como algo dinâmico, dependente de diversas variáveis do ambiente em que se está inserido. Ele também teve uma grande contribuição quanto à relação existente entre teoria e prática (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Ainda hoje, é possível encontrar entidades de negócios que, apesar de desenharem uma estratégia a ser seguida, falham na sua implementação. O que, em geral, resulta em insucessos.

Com Von Clausewitz, entendeu-se que não existe uma “receita” única, aplicável em qualquer situação, que garantirá o sucesso do aplicador. A melhor abordagem, de acordo com o teórico, é uma postura dinâmica frente aos estímulos do ambiente e estar apto a mudanças

de posicionamento a depender das oportunidades que surgem (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Um outro autor de referência à sua época foi Jomini, responsável por criar uma cartilha a ser seguida em conflitos bélicos, baseada nos sucessos alcançados por Napoleão. Devido ao grande interesse em aprender as “mágicas” napoleônicas, a crença de que existia uma “receita” a ser seguida fez muito sucesso à época, permitindo ao teórico uma grande influência em seu tempo. Sua filosofia de réplicas napoleônicas começou a se mostrar falha na Primeira Guerra Mundial, quando uma realidade tecnológica totalmente diferente da que existia até então impediu que os seguidores do “receituário” elaborado obtivessem sucesso nos conflitos (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Baseadas nesses dois últimos teóricos descritos, Von Clausewitz e Jomini, várias correntes de pensamento estratégicos surgiram e foram agrupadas em descritivas e prescritivas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Atualmente não existem grandes questionamentos acerca da importância da estratégia para o sucesso no mundo dos negócios. É quase um consenso a necessidade de haver direcionamentos para as ações das empresas, baseados em estudos das melhores oportunidades, para que se possa extrair o maior valor das respectivas operações. Diante disso, Laurindo e Carvalho (2012), propuseram um modelo analítico para se estudar o tema. Ressalta-se que o modelo foi construído de forma a propiciar o entendimento das diversas vertentes desse campo de conhecimento, bem como possibilitar o aproveitamento das diferentes abordagens na construção de uma estratégia (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

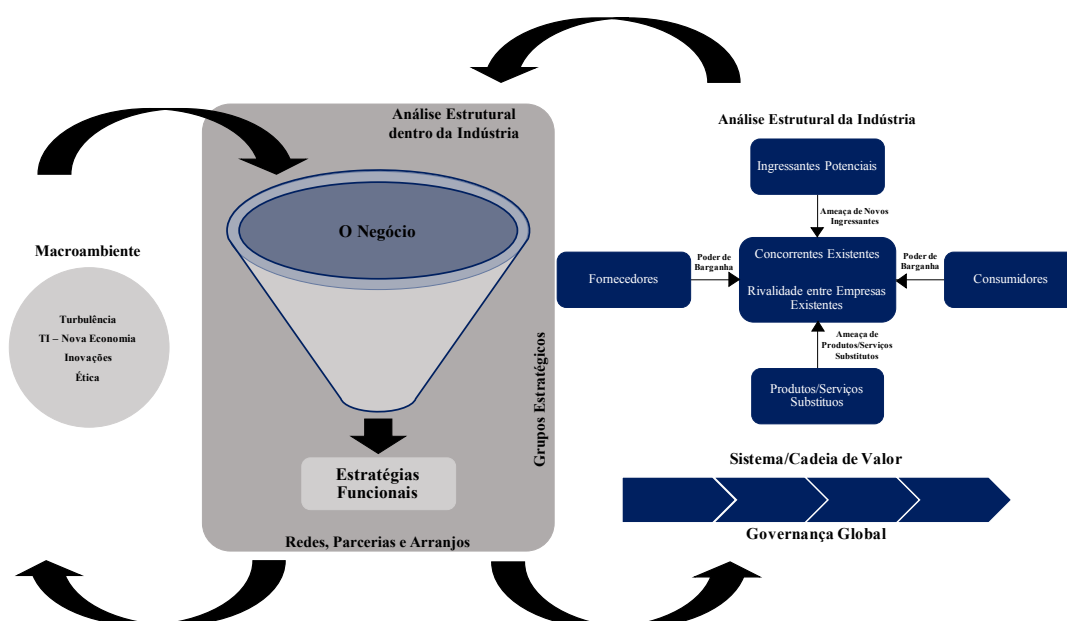


Figura 2 - Modelo de Análise do Microambiente
 Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo, 2012, p. 8.

O modelo proposto na Figura 2 apresentada acima consiste em uma densa análise do macro ambiente em que a empresa está inserida, das características da indústria em que está imersa, bem como do contexto imediato que a circunda para, finalmente, possibilitar a construção de uma estratégia própria para ela. O modelo foi construído considerando-se o pressuposto defendido por Von Clausewitz, de que o ambiente é dinâmico, e para que se consiga construir uma estratégia vencedora, deve-se estar preparado para reagir às alterações sofridas por ele. Em casos de empresas que atuam em diferentes indústrias, diferentes abordagens desse modelo devem ser aplicadas para se constituir, finalmente, a estratégia do conglomerado (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

De acordo com Carvalho e Laurindo (2012), no desenvolvimento da estratégia de uma empresa em relação à parte interna, uma realidade incontestável é que,

as organizações necessitam conhecer a si mesmas, tanto no que têm de potencial como de negativo, de forma a poderem explorar adequadamente seu potencial, seus recursos, enquanto evitam que suas limitações possam colocá-las em situação de desvantagem (CARVALHO; LAURINDO, 2012, p. 8).

Quanto à parte externa, “é fundamental conhecer o ambiente no qual a empresa atua, em todos os aspectos: concorrentes, clientes, cadeias de suprimento, tecnologia, valores e recursos da sociedade” (CARVALHO; LAURINDO, 2012, p. 8). Após uma densa análise interna e externa, segundo os autores, é preciso definir-se objetivos, os meios para obtê-los e quais mudanças terão que ser realizadas, de forma a combinar os conhecimentos internos e externos na definição da mais robusta e vencedora estratégia.

A estratégia é considerada um tema relevante desde a Antiguidade e, ainda hoje, empresas de sucesso, tratam-na com bastante importância e investem tempo suficiente para se construir um plano viável e vencedor.

2.2 Análises Clássicas da Estratégia

Para todos os segmentos e fases que um planejamento estratégico deve englobar, e que foram previamente descritos nessa mesma seção (importância da estratégia, análise do ambiente competitivo, análise interna da empresa e implementação da estratégia), existem ferramentas que podem ser empregadas para auxiliar na sua concretização.

Esta seção trata das principais ferramentas que podem ser utilizadas para facilitar a concretização das análises realizadas nas fases anteriores.

2.2.1 Ambiente Competitivo

Carvalho e Laurindo (2012) descrevem, no terceiro capítulo de seu livro, os elementos necessários para uma análise eficaz do ambiente em que uma empresa está inserida. Essa análise é extremamente importante nos dias atuais, especialmente pelo fato de que as mudanças ocorrem com muita velocidade, o que exige análises densas e ágeis.

Esse mapeamento de mudanças no ambiente competitivo advém de diversos fatores como tecnologias emergentes, mudanças de comportamento do consumidor, da sociedade e da demanda dos clientes, ou mesmo das movimentações dos concorrentes. Trata-se de um processo que deve ser feito constantemente pois, caso isso não o seja, pode-se não apenas deixar de aproveitar grandes oportunidades como também ser brutalmente atingido por ameaças (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

As características da indústria em que uma determinada empresa está inserida deve ser densamente estudada, pois é uma das bases para um planejamento estratégico de qualidade. Para Porter (1987, apud CARVALHO; LAURINDO, 2012) quanto maior as incertezas e turbulências do ambiente, mais importante é a realização do monitoramento constante da indústria em questão para o desenvolvimento da estratégia.

Cinco Forças de Porter

Uma ferramenta importante é a análise proposta por Porter das cinco forças competitivas que são essenciais para se extrair as características de uma indústria. Dentre as forças competitivas que precisam ser analisadas em um estudo como este, destacam-se os clientes, os fornecedores, os concorrentes diretos, os novos entrantes e os produtos substitutos. A depender da intensidade de cada uma dessas forças, consegue-se extrair o grau de atratividade de uma dada indústria (PORTER, 1987 apud CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Na Figura 3 exibida abaixo, é possível observar um diagrama que resume a teoria da ferramenta aqui discutida. Como já foi mencionado, existem 5 forças que devem ser consideradas na estruturação estratégica de uma empresa. Como se pode notar, ingressantes

potenciais, consumidores, fornecedores e produtos/serviços substitutos exercem pressão nas empresas existentes na indústria que, por sua vez, pressionam-se entre si.

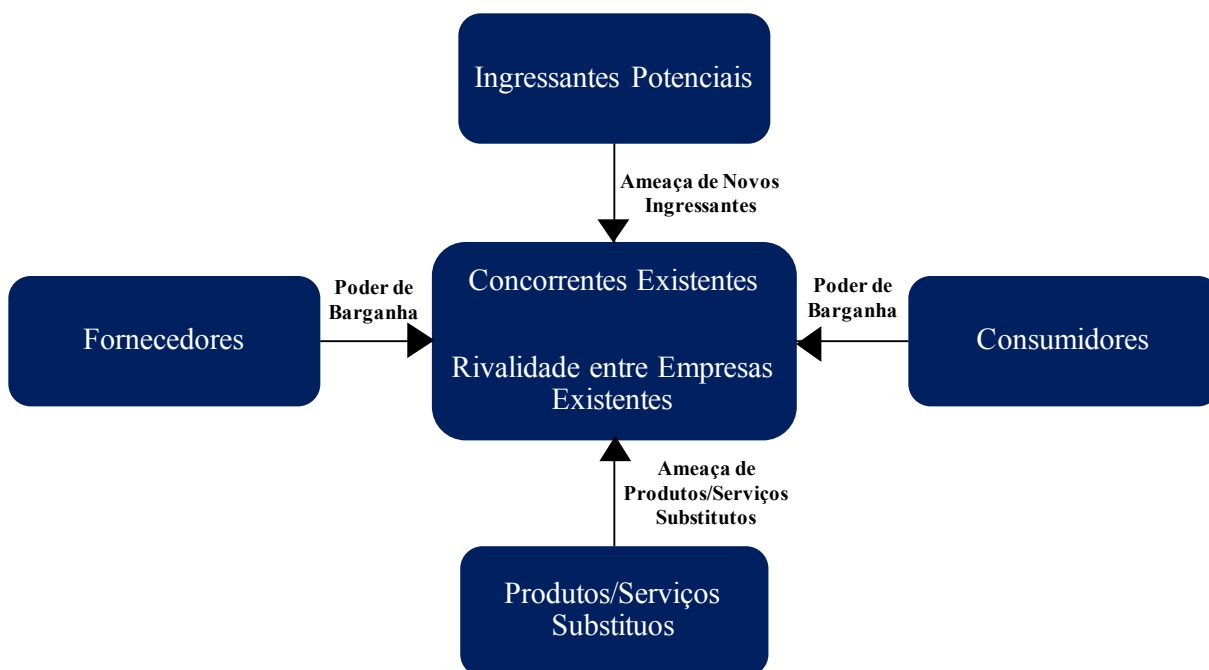


Figura 3 - Análise Estrutural da Indústria através das 5 Forças de Porter
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 43).

Após uma análise profunda, é possível dimensionar a intensidade de cada uma dessas cinco forças, e com elas concluir qual é o potencial de lucro de uma empresa naquela indústria. Assim, consegue-se prever a viabilidade ou não de ingressar no respectivo mercado. Para empresas já estabelecidas em um dado mercado, a análise é fundamental para que se consiga direcionar os esforços a fim de se extrair os melhores resultados dadas as condições do ambiente. Quanto mais intensa for uma força, mais urgência existe para que ela seja endereçada pela estratégia da empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Cientes

Trata-se da análise do relacionamento de uma empresa em uma dada indústria com os respectivos clientes. Essa análise envolve a verificação do nível de concentração de clientes, do nível de dependência financeira em relação a cada um dos grupos atuantes da cadeia, dentre outros aspectos. Isso permite a conclusão referente ao poder de barganha da empresa da respectiva indústria com cada um dos seus clientes. (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Trata-se de um tema bastante relevante em indústria com produtos de pequenas margens de contribuição, pois, caso o poder dos clientes seja muito elevado, é possível que as margens sejam ainda mais espremidas podendo gerar graves resultados financeiros para a empresa. Quando este é o caso, é fundamental uma relação de parceria com os clientes, de forma a ganhar o apoio da rede para fomentar e incentivar a venda de produtos da marca da empresa.

Fornecedores

Similarmente à análise relativa aos clientes, é fundamental que a relação com os fornecedores também seja mapeada. Caso haja dependência muito elevada de uma indústria de fornecedores muito concentrada, a empresa cliente pode encontrar dificuldades na negociação. Outro fator que pode gerar problemas para a empresa cliente ocorre quando a indústria em que está inserida não é tratada como um segmento de consumo relevante pelo respectivo fornecedor. (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Diante de problemas similares aos descritos acima, é fundamental que a empresa construa uma estratégia que vise contornar esse entrave (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Isso é possível de ser realizado através da busca por fornecedores substitutos que, ainda que não ofereçam exatamente o que o fornecedor inicial oferece, consiga se adaptar com um certo nível de facilidade. Isso pode ocorrer através de parcerias e de auxílio mútuo entre a empresa cliente e a empresa fornecedora.

Concorrentes Diretos, Entrantes Potenciais e Produtos Substitutos

O nível de rivalidade existente em uma determinada indústria é determinante para o nível de lucratividade que é possível ser alcançado. A rivalidade advém de empresas já estabelecidas, de empresas com potencial de ingressarem na indústria e de produtos que podem substituir a proposta de valor entregue ao cliente através de outros processos e modelos de negócio (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Em relação às empresas já estabelecidas, existem diversos aspectos que devem ser avaliados para se chegar a alguma conclusão referente a esta força competitiva. Esses aspectos variam desde a taxa de crescimento da indústria, passando por grau de diferenciação, nível de custos fixos, até quantidade de concorrentes existentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Quanto à concorrência de novos entrantes, a análise deve focar nas barreiras de entrada da indústria e na expectativa de retaliação que esses potenciais entrantes têm em relação às empresas já em operação. Importantes fontes de barreiras de entrada geram a necessidade de um grande investimento inicial, a existência de ganhos de escala, dentre outros (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Os produtos/serviços substitutos representam uma ameaça, na medida em que têm a capacidade de oferecer ao cliente a mesma proposição de valor através de outros processos. Essa habilidade lhe permite adquirir uma parcela do mercado dessa indústria (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.2.1.1 Grupos Estratégicos

Um outro fator que deve ser levado em conta na análise ambiental de uma indústria, é a existência de duas ou mais empresas com estratégias iguais ou semelhantes, de tal forma que possam ser agrupadas em “grupos estratégicos”. Esses grupos, além de competirem entre si através das diferentes abordagens frente ao mercado, compreendem competição interna entre as empresas que os compõem. Essa competição depende tanto da característica do grupo quanto dos atributos únicos das empresas integrantes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Como exemplo de grupos estratégicos pode ser citado o setor de automóveis, em que um grupo estratégico, o de carros populares, busca atingir consumidores com menor poder aquisitivo, oferecendo opções versáteis e com preços reduzidos, e um outro grupo estratégico, o de carros de luxo, pretende conquistar os consumidores com um nível de renda maior e com uma disposição a pagar um preço *premium* por características diferenciadas e pelo poder da marca. Dentro de cada grupo existem diversas empresas automobilísticas atuando, competindo entre si. Existe também o grupo estratégico dos carros usados, que têm também uma intersecção de clientes com os grupos anteriores e que, portanto, também compete com eles.

A escolha em relação a qual grupo estratégico se pretende integrar tem impactos sobre a estratégia da empresa, ao mesmo tempo em que é influenciada por ela. Além disso, vale ressaltar que, para se definir a estratégia, também é necessário fazer uma série de outras análises, através de ferramentas que serão descritas em seções posteriores deste capítulo, a fim de se identificar onde estão as maiores oportunidades a serem exploradas (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Através do mapeamento dos grupos estratégicos existentes em uma indústria, é possível escolher quais são os mais convenientes para se integrar. Esse mapeamento é facilitado através da utilização de um mapa, cujo eixo vertical retrata a dimensão estratégica básica, e o eixo horizontal, os segmentos de clientes-alvo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

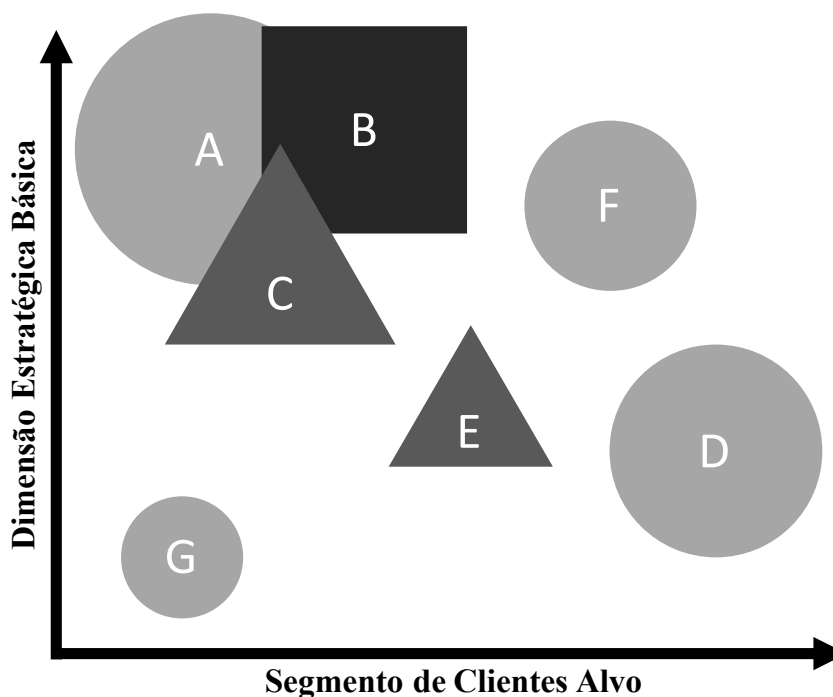


Figura 4 - Imagem Ilustrativa de Grupos Estratégicos
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 54).

No diagrama apresentado na Figura 4 acima, pode-se observar que, assim como foi anteriormente explicado, diferentes empresas podem pertencer ao mesmo grupo estratégico genérico e competir internamente no grupo, assim como os grupos competem entre si.

2.2.2 Visão

Tanto quanto uma boa análise presente interna da empresa e externa da indústria em que ela está imersa, é importante pensar no futuro e onde se pretende chegar através das ações que estão sendo tomadas. É igualmente fundamental revisar constantemente o plano, a fim de se chegar a um objetivo final claro e previamente estipulado.

Para que se consiga atingir resultados acima da média, é preciso ter muito claro onde se quer chegar no futuro. Através disso, é possível desenhar um plano estratégico mais direcionado e focado em um objetivo (COLLINS; PORRAS, 1996).

Ter uma visão de futuro muito bem enraizada e disseminada em todos os níveis da organização é fundamental para que a empresa consiga superar momentos de crise e se mantenha direcionada a um objetivo comum. Isso facilita não apenas uma superação mais rápida, como também uma minimização de impactos negativos que momentos de crise possam vir a resultar na empresa (COLLINS; PORRAS, 1996).

Para os autores, existem dois fatores que devem estar presentes em uma visão de sucesso: uma ideologia central e uma visão de futuro. A ideologia central deve ser composta por valores centrais e propósito central. Esses dois componentes devem ser duradouros e devem guiar as decisões tomadas pela liderança e motivar os colaboradores de todos os níveis a trabalharem para um fim comum. A visão de futuro trata das aspirações da empresa e deve estar permeada em toda a organização. Nela devem estar inseridos uma meta, um inimigo comum, um modelo e uma transformação interna (COLLINS; PORRAS, 1996).

Esse atributo estratégico é fundamental para um direcionamento correto e para que uma empresa obtenha sucesso. Apenas com uma missão bem definida é que se consegue ter colaboradores suficientemente motivados para retirarem a empresa da média e transformá-la em um sucesso.

Empresas que já tenham uma missão escrita e que continuam com um desempenho aquém do que deveriam, devem urgentemente rever o texto e refletir com os colaboradores-chave, para pensarem se o que está escrito é capaz de definir o rumo que a empresa busca ter. Em caso negativo, é imprescindível um esforço para se obter uma missão que faça sentido para a empresa.

2.2.3 Competências Essenciais

Competências essenciais foram inicialmente estudadas e definidas por Prahalad e Hamel (1990), com base em um intenso estudo das empresas japonesas da época. Para os autores, qualquer decisão, desde as mais triviais até as mais impactantes, deve ser baseada na reflexão acerca da relação que essas decisões têm com as competências essenciais da empresa, a fim de alavancar os benefícios advindos. Esse conceito trata dos conhecimentos coletivos de uma organização e tem as características de propiciar o acesso da empresa a

diversos mercados, ser muito benéfica à percepção dos consumidores em relação à empresa e ser dificilmente copiada.

Para operar e obter um certo nível de sucesso, uma empresa precisa de competências essenciais. Essas competências são um “conjunto de esforços que será capaz de levar a organização a construir uma vantagem competitiva sustentável” (CARVALHO; LAURINDO, 2012, p. 59) e são fundamentais para o desenvolvimento da estratégia.

Além de ter competências essenciais, a empresa precisa saber identificá-las e utilizá-las de forma a incrementar seu desempenho frente aos competidores. Caso não existam competências essenciais suficientes para manter a posição competitiva da empresa, é preciso construí-las. Para isso, é preciso fundir conhecimentos tecnológicos e produtivos, de forma a permitir que a empresa consiga reagir rapidamente a mudanças no ambiente, propiciando benefícios no cenário competitivo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Competências essenciais são necessárias para a concretização dos produtos essenciais que, eventualmente, serão transformados em produtos finais. Os produtos essenciais são aqueles que advêm de algumas das competências essenciais da empresa em questão e que, ao serem transformados em produtos finais, agregam valor à percepção do cliente (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

É fundamental que exista um cuidado por parte das empresas em sempre aprimorar as próprias competências essenciais. Caso isso não seja feito, a vantagem competitiva se esvai, devido à obsolescência do conhecimento que foi agregado e originou determinada competência essencial (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

É muito importante que, no desenvolvimento do plano estratégico, os membros da diretoria da empresa tenham conhecimento das principais competências essenciais que a permitem competir na respectiva indústria – de acordo com Carvalho e Laurindo (2012), o número varia entre cinco e seis –, e que identifiquem potenciais competências não existentes que precisam ser desenvolvidas para garantir a competitividade da empresa em questão. Apenas assim será possível elaborar um plano de atuação para crescer e alavancar os resultados da empresa através de vantagens competitivas sustentáveis.

Na Figura 5 representada acima, é possível observar uma estrutura ilustrativa de como as competências essenciais se encaixam no negócio da empresa. Pode-se notar que as competências essenciais compõem os produtos essenciais que, por sua vez, compõem as unidades de negócio. Por fim, cada unidade de negócio é responsável pela produção de produtos específicos. Assim como se observa, as competências essenciais são a base para toda a cadeia, cuja ponta são os produtos finais ofertados pela empresa.

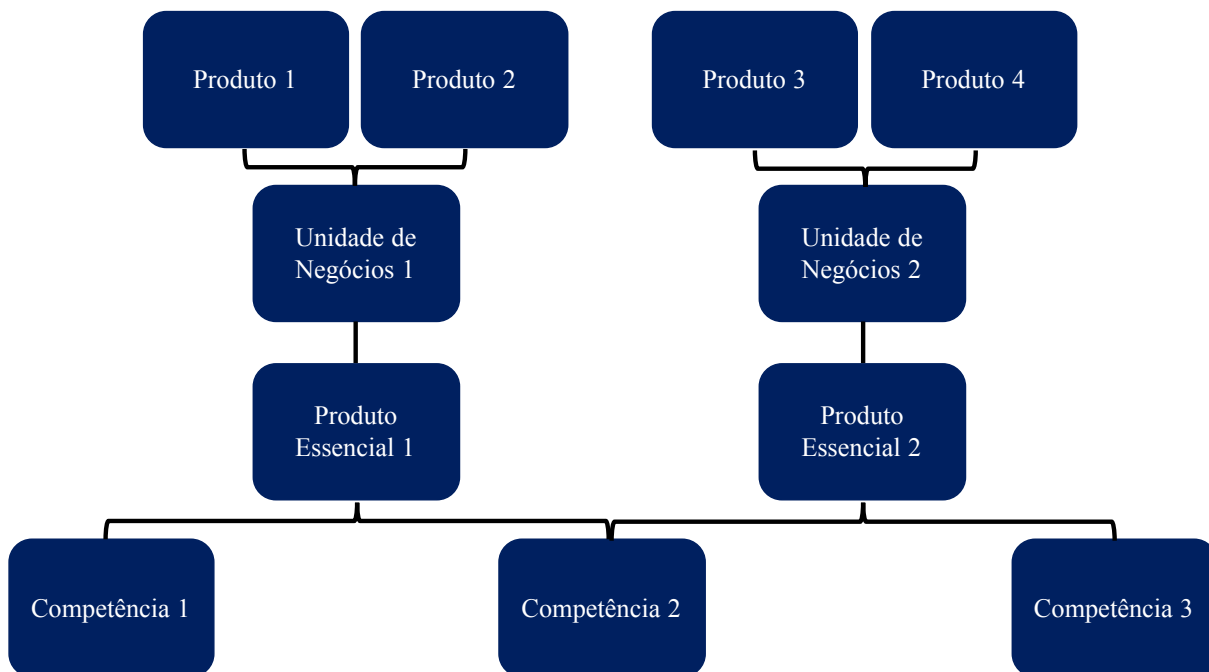


Figura 5 - Exemplo Ilustrativo da Estrutura de Competências Essenciais
Fonte: adaptado de Prahalad e Hamel (1990).

2.2.4 Estratégias Competitivas Genéricas

As estratégias competitivas genéricas são posicionamentos possíveis que uma empresa pode adotar para se apresentar frente ao mercado. Esse posicionamento deverá ser explorado de tal forma que nele, a empresa consiga ter uma vantagem competitiva sustentável. Dentre as possíveis abordagens estão a liderança em custo, em diferenciação, ou restringir o escopo do mercado abordado com foco em uma das duas vertentes (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

A escolha em relação ao posicionamento a ser seguido, deve ser feita de forma a tentar alavancar o desempenho, pressionada pelas forças competitivas da indústria, conforme mencionado em seções anteriores. Esse posicionamento deve ser duradouro pois, caso oscile, pode confundir o cliente, além de não permitir que a organização se alinhe para focar em um tipo de operação (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Na Figura 6 abaixo, está representado uma ilustração resumo da ferramenta discutida nesta seção. Como se pode observar, para um posicionamento da estratégia da empresa, é preciso considerar tanto o alvo estratégico de clientes que a empresa quer, quanto a vantagem estratégica que ela tem frente ao mercado.

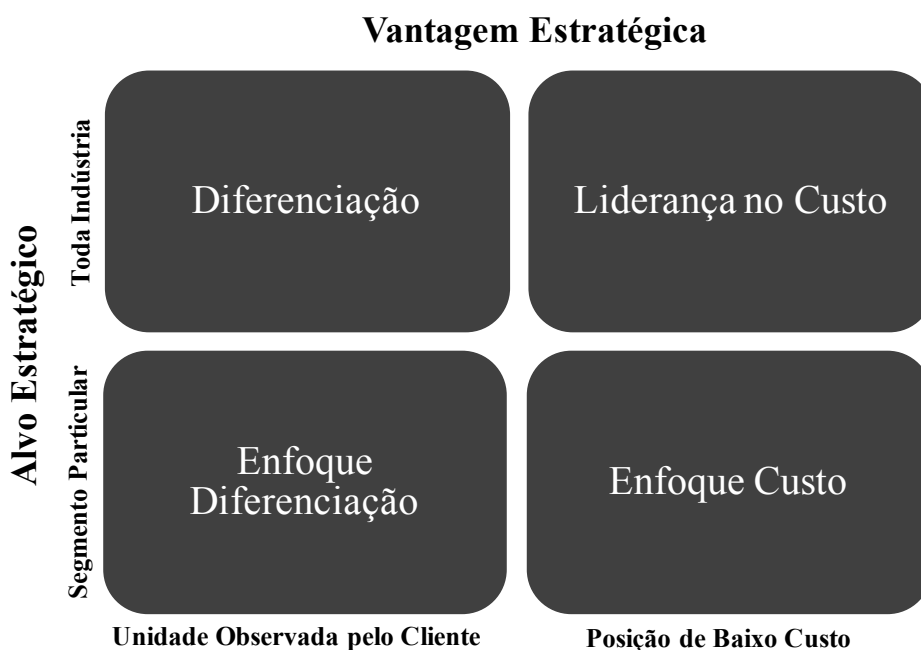


Figura 6 - Matriz das Estratégias Competitivas Genéricas
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 64).

Deve-se ter cuidado, porém, com a má interpretação da teoria criada por Porter em relação às estratégias competitivas genéricas. Não é possível afirmar que empresas pequenas, sem grandes economias de escala, devem sempre focar em um segmento específico do mercado, e que as empresas grandes devem sempre competir por custo. A melhor decisão depende muito das condições da indústria onde a empresa analisada atua, bem como de suas características internas. Para ilustrar, pode-se citar o caso das automobilísticas de carros de luxo. São empresas grandes, muitas vezes vinculadas a uma marca mais popular (Audi com Volkswagen, por exemplo), que escolheram a diferenciação do produto que vendem, criando atributos únicos para ele, com foco em um nicho do mercado que se restringe a pessoas com maior poder aquisitivo.

A liderança em custo é uma das quatro possibilidades de posicionamento estratégico genérico para uma empresa, e consiste em conseguir eficiências que permitam à empresa explorar uma margem de contribuição maior do que a de seus concorrentes. Para fazê-lo, muitas vezes é necessário reduzir o portfolio de produtos ofertados e construir uma cultura de constante busca por redução de desperdícios. Empresas que optam por essa possibilidade não devem buscar uma guerra de preços, pois isso comprometeria suas margens. Devem praticar preços ligeiramente abaixo dos ofertados pelos competidores. Vale ressaltar que, ao adotar esse posicionamento, isso não significa que o produto ofertado terá uma qualidade ruim (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Quanto à liderança por diferenciação, trata-se de uma escolha que envolve um nível maior de risco. Assim como na liderança em custo, o intuito desse posicionamento é aumentar a margem de contribuição dos produtos. Mas, ao invés de utilizar o custo para fazê-lo, utiliza-se o preço, ofertando produtos que satisfaçam as necessidades do consumidor de forma mais completa, fazendo com que estejam dispostos a pagar por isso. Assim, torna-se possível cobrar preços mais elevados aumentando a margem. Com isso, ainda que exista um incremento no custo para propiciar a diferenciação necessária, a aceitação do consumidor em pagar um preço *premium* garante a viabilidade do negócio.

O risco consiste no fato de que a disposição do consumidor em pagar mais por algo específico está suscetível a mudanças no ambiente que podem fazê-lo deixar de valorizar o que está sendo ofertado como diferencial. Além disso, existe também o risco de concorrentes conseguirem facilmente copiar a diferenciação encontrada pela empresa para explorar essa estratégia e, com isso, não ser possível a sustentação dos preços mais elevados. É preciso também estar atento à gestão de custos da organização. Não se pode concluir que, pelo fato de a estratégia ser a cobrança de preços mais elevados, a gestão de custos deixa de ser importante. O incremento no custo do produto deve ser aceitável apenas quando envolve o diferencial ofertado. Ao longo de todas as outras partes da cadeia, a busca por eficiência e redução de desperdícios deve ser constante (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

As outras opções de posicionamento estratégico genérico são as de enfoque em custo ou em diferenciação. Trata-se de posições similares às duas primeiras mencionadas, mas, diferentemente delas, focam em atingir apenas um grupo específico de pessoas. Esse grupo deve ser escolhido para que se consiga oferecer a ele produtos/serviços mais personalizados, de forma que escolham estes produtos/serviços em detrimento daqueles oferecidos genericamente para toda a população. É fundamental que haja uma comunicação adequada ao mercado, bem como aos integrantes da empresa acerca do grupo que se pretende atingir. Vale ressaltar que nesse caso também existem riscos, potencializados ainda mais pela escolha do segmento-alvo, que pode não ser o ideal para a empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

2.2.5 Business Model Canvas

Dois dos principais autores responsáveis por desenvolver esta ferramenta são Osterwalder e Pigneur, em seu trabalho *Business Model Generation* (2011). Eles escreveram um livro para “visionários, inovadores e revolucionários que se esforçam para desafiar os modelos de negócios ultrapassados e projetar os empreendimentos de amanhã”

(OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 1). Isso está de acordo com os argumentos até agora construídos acerca da necessidade de estar constantemente em alerta em relação às alterações do ambiente externo.

No caso de Osterwalder e Pigneur, os autores consideram a obra um estudo sobre estratégia, mas, na verdade, o foco encontra-se no estudo e criação de um framework para “Inovação em Modelos de Negócios” o que, para eles, trata-se de algo que “descreve a lógica de criação e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 14). Para criar valor e capturá-lo é, necessário entender muito bem o ambiente competitivo em que se atua, para que se possa definir os consumidores e segmentos que podem entregar à empresa o que ela busca.

Os autores propõem ainda, que a melhor maneira de descrever um modelo de negócios é dividi-lo em nove componentes básicos que cobrem as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Esses nove componentes devem ser endereçados no desenvolvimento de um plano. Os autores defendem que “o Modelo de Negócios é um esquema para a estratégia ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 15).

Para elaborar e implementar uma estratégia, Osterwalder e Pigneur, propuseram um framework chamado “Canvas”, que pode ser resumido aos seguintes blocos:

- Segmentos de Clientes;
- Proposta de Valor;
- Canais;
- Relacionamento com Clientes;
- Fontes de Receita;
- Recursos Principais;
- Atividades-Chave;
- Parcerias Principais;
- Estrutura de Custo.

O modelo gráfico que resume esse framework proposto encontra-se descrito, a seguir, na Figura 7:

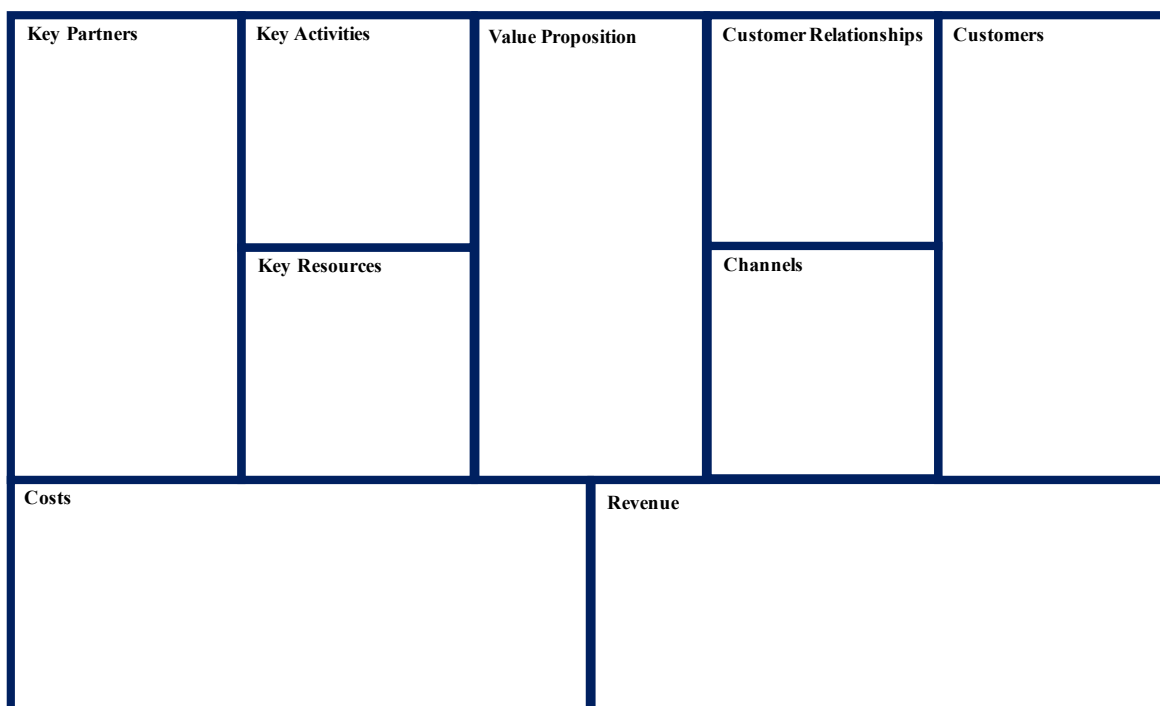


Figura 7 - Canvas Modelo de Negócios
Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010).

Considerando-se que, na teoria de Osterwalder e Pigneur, o “Canvas” é uma ferramenta que pode auxiliar na construção e implementação de uma estratégia, esses autores classificaram as possibilidades de implementação em cinco categorias:

- Modelos de Negócios Desagregados;
- A Cauda Longa;
- Plataformas Multilaterais;
- Grátis como Modelo de Negócios;
- Modelos de Negócios Abertos.

Com apenas esses cinco modelos, os autores conseguem descrever uma gama enorme de empresas diferentes e a maioria dos modelos de negócios mais inovadores que revolucionaram o mundo moderno. Exemplos utilizados para ilustrar os modelos incluem casos tais como o Google, a Lego e Metro.

Para finalizar, na quarta seção do livro, os autores descrevem como o “Canvase, isto é, o “Modelo de Negócios” pode se conectar e dialogar com teorias tradicionais de estratégia tais como: análises do Ambiente de Negócios, incluindo as cinco Forças de Porter, a Estratégia do Oceano Azul e as Forças e Fraquezas dos Modelos de Negócios abordados na Análise SWOT.

2.2.6 *Análise SWOT*

Através da análise SWOT, é preciso elencar quais são os pontos fortes e fracos de uma empresa, e quais são as oportunidades e as ameaças do ambiente em que essa empresa atua, para que se consiga ter uma boa perspectiva para a decisão de onde investir mais esforços (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Como indica Toledo (2014), a análise SWOT remonta à obra *A arte da guerra* de Sun Tzu, na qual Tzu já haveria sugerido que os esforços fossem concentrados na utilização dos pontos fortes, no reconhecimento das fraquezas, no aproveitamento das oportunidades e na proteção contra as defesas.

Essa primeira menção foi posteriormente desenvolvida em uma ferramenta que facilita a realização do diagnóstico de uma determinada empresa e o posterior delineamento de planejamentos estratégicos capazes de fazê-la ter sucesso.

SWOT advém das iniciais das palavras em inglês *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* que, em português, correspondem a: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As forças aqui mencionadas correspondem àquilo que a empresa possui internamente, capaz de colocá-la a frente de demais atuantes do setor. Fraquezas faz referência às lacunas internas que podem colocar a empresa em uma situação de desvantagem em relação a competidores. As oportunidades referem-se a condições do ambiente em que a empresa opera, e que podem ser facilmente exploradas por ela a fim de obter alguma vantagem. Já os riscos devem resumir as características da indústria que podem eventualmente prejudicar a operação da empresa em questão.

A análise SWOT permite que a empresa entenda a posição que ela ocupa no mercado em que opera e que, a partir daí, seja possível elaborar um plano para que se consiga extrair as principais vantagens para a sua existência no ambiente competitivo em questão.

Essa ferramenta deve ser uma das primeiras etapas na elaboração de um planejamento estratégico para qualquer que seja a instituição, pois é a partir dela que se conseguirá entender onde se deve alocar os recursos existentes para que se consiga extrair as maiores vantagens. Ela também auxiliará na percepção de riscos do negócio, permitindo que a administração da instituição inclua no planejamento estratégico ações para tratar dos riscos.

No Quadro 1 representado acima, é apresentado um resumo de todos os fatores internos e externos que podem beneficiar ou prejudicar a empresa de acordo com a estrutura da ferramenta SWOT.

Quadro 1 - Elementos da Ferramenta SWOT

	Positivos	Negativos
Internos	<p><u>Forças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que constroem barreiras de mobilidade; • Fatores que reforçam o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores; • Fatores que isolam seu grupo da rivalidade de outras empresas; • Escala maior em relação a seu grupo estratégico; • Forte capacidade de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes; • Recursos e habilidades que permitem superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes. 	<p><u>Fraquezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fatores que debilitam barreiras de mobilidade; • Fatores que enfraquecem o poder de negociação de seu grupo com compradores e fornecedores; • Fatores que expõem seu grupo da rivalidade de outras empresas; • Escala menor em relação a seu grupo estratégico; • Fatores que causam custos maiores de entrada em seu grupo estratégico; • Capacidade menor de implementação de sua estratégia em relação a seus concorrentes; • Falta de recursos e habilidades que pudessem permitir superar barreiras de mobilidade e penetrar em grupos estratégicos mais interessantes.
Externos	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Criação de um novo grupo estratégico; • Mudança para um grupo estratégico em posição mais favorável; • Fortalecimento da posição estrutural do grupo existente ou da posição da empresa no grupo; • Mudança para um novo grupo e fortalecimento da posição estrutural deste grupo estratégico. 	<p><u>Ameaças:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Outras empresas entrarem em seu grupo estratégico; • Fatores que reduzam as barreiras de mobilidade do grupo estratégico, diminuam o poder em relação a compradores ou fornecedores, piorem a posição em relação a produtos substitutos ou exponham a uma maior rivalidade; • Investimentos que visam melhorar a posição da empresa aumentando as barreiras de mobilidade; • Tentativas de superar barreiras de mobilidade para entrar em grupos estratégicos mais interessantes ou inteiramente novos.

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 53).

2.2.7 Modelo de Lacunas

Empresas de sucesso são aquelas que conseguem identificar e satisfazer as necessidades de seus consumidores. No entanto, é muito comum encontrar cenários em que existem muitos fatores relevantes para o ato de decisão dos consumidores, e é de responsabilidade da empresa elencar os principais, para conseguir ter um foco de atuação (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Essa ferramenta foi desenvolvida por Slack, em 1993, e tem como objetivo auxiliar a administração da empresa na identificação dos critérios mais importantes para seus consumidores. Além de auxiliar na identificação dos critérios essenciais, chamados pelo autor de “critérios competitivos”, ela é também aplicada para transferir os requisitos dos consumidores identificados como mais importantes pela administração para objetivos operacionais que cheguem até os níveis mais baixos da hierarquia (SLACK, 1999).

Considerando-se o tópico discutido nesta seção, outra contribuição relevante foi a de Hill (1990), que propôs que, antes da aplicação do método das lacunas, os critérios identificados como importantes fossem classificados em duas categorias principais:

- **Critérios Ganhadores de Pedidos:** trata-se dos critérios responsáveis pelo nível de competitividade de uma determinada empresa. Através deles, consegue-se atrair novos clientes e aumentar o volume de vendas. De acordo com o autor, estes são os critérios que devem ser mais focalizados pelas empresas;
- **Critérios Qualificadores:** são os critérios que apresentam um nível mínimo para que o produto em questão passe a ser incluso nas opções de compra do cliente. A partir do alcance do nível mínimo, uma melhora nesses critérios não contribui significativamente para a competitividade da empresa.

Existe um terceiro tipo de critério mencionado, que são aqueles caracterizados como “Critérios Menos Importantes”. Trata-se daqueles critérios cujos desempenhos, mesmo que consideravelmente melhorados, em pouco ou nada impactam no nível de competitividade da empresa (HILL, 1990).

Os três tipos de critérios estão representados na Figura 8 que segue abaixo:



Figura 8 - Gráficos dos Tipos de Critérios
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 74).

Após a realização da classificação proposta por Hill, Laurindo e Carvalho (2012) propuseram que seja realizada a aplicação da ferramenta desenvolvida por Slack, em 1993, e seguindo os seguintes passos:

1. Dentre os critérios mencionados como importantes pelos clientes, classificá-los de acordo com aqueles apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 - Escala de Classificação dos Critérios Seleccionados pelos Clientes

Escala	Importância
1	Proporciona uma vantagem crucial junto aos clientes – é o principal impulso
2	Proporciona importante vantagem junto ao cliente – é sempre considerado
3	Proporciona uma vantagem útil junto à maioria dos clientes – é normalmente considerado
4	Precisa estar pelo menos no nível do bom padrão do setor industrial
5	Precisa estar em torno da média do padrão do setor industrial
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor industrial
7	Normalmente não é considerado pelos clientes mas pode tornar-se mais importante no futuro
8	Muito raramente é considerado pelos clientes
9	Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 76).

2. Posicionar o desempenho do produto ou serviço oferecido pela empresa, de acordo com a classificação exibida no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Escala da Auto Avaliação em relação aos Critérios Seleccionados

	Importância
1	Consistente e consideravelmente melhor do que o nosso concorrente mais próximo
2	Consistente e claramente melhor do que o nosso concorrente mais próximo
3	Consistente e marginalmente melhor do que nosso concorrente
4	Com frequência marginalmente melhor do que a maioria de nossos concorrentes
5	Aproximadamente, o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6	Com frequência, a uma distância curta atrás de nossos principais concorrentes
7	Usual e marginalmente pior do que nossos principais concorrentes
8	Usualmente pior do que a maioria de nossos concorrentes
9	Consideravelmente pior do que a maioria de nossos concorrentes

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 76).

3. Localizar as maiores lacunas entre o que o cliente classifica como mais importante e o resultado da autoavaliação de desempenho em relação aos principais critérios, para que se consiga priorizar as ações que devem ser tomadas. Esta etapa é realizada através da utilização do diagrama apresentado na Figura 9:

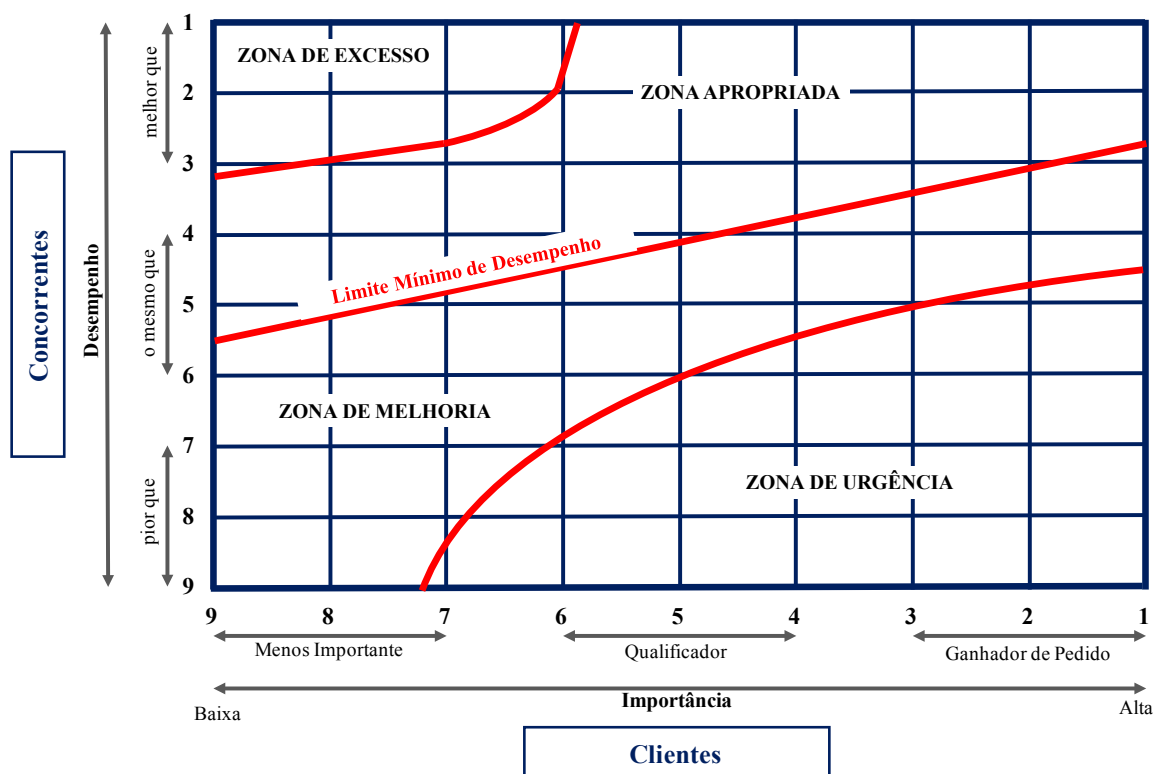


Figura 9 - Diagrama para Identificação da Priorização dos Critérios
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 77).

- Identificar, utilizando o diagrama descrito no passo anterior, os pontos que primeiro devem ser tratados, aqueles localizados na zona de urgência e na zona de aperfeiçoamento, e desenvolver um plano de melhoria para cada um deles.

2.2.8 Matriz BCG

Esta ferramenta trata de uma abordagem da empresa de consultoria americana chamada *Boston Consulting Group*. De acordo com ela, uma empresa deve classificar todas as suas unidades estratégicas de negócios de acordo com a matriz elaborada por eles, tal como apresentada na Figura 10:

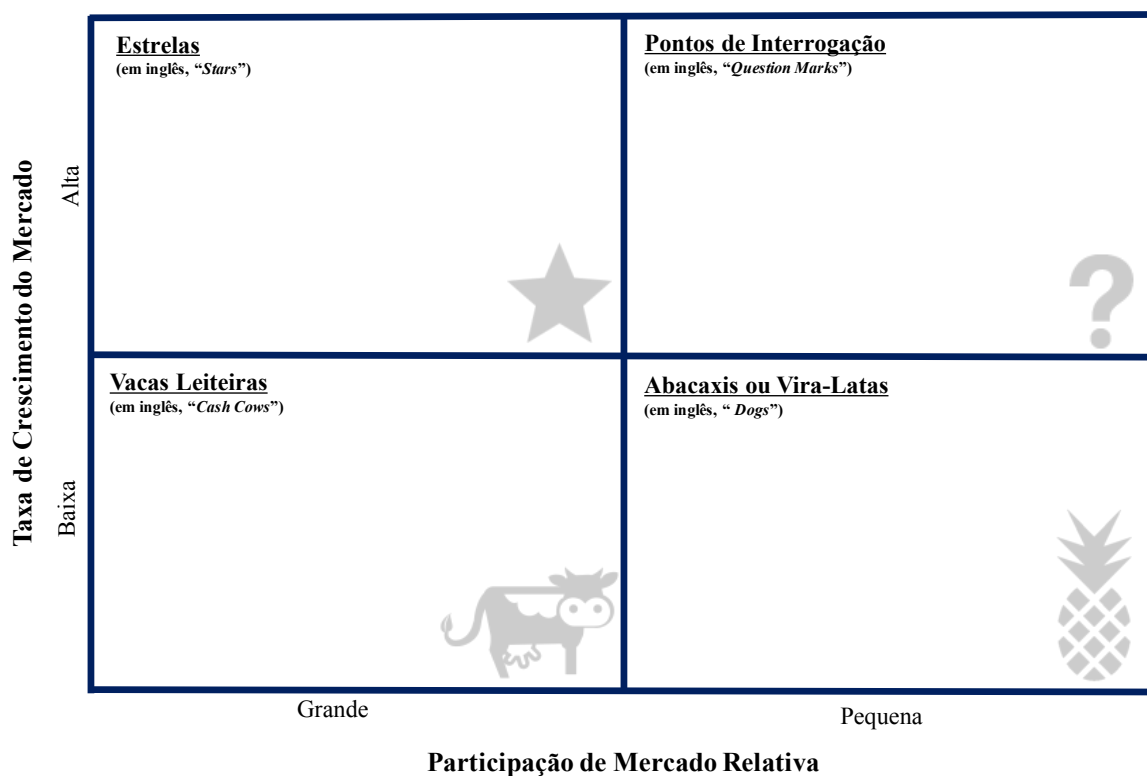


Figura 10 - Matriz BCG para Análise de Portfolio
Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 33).

Os eixos da matriz correspondem à taxa de crescimento, que pode ser alta ou baixa, e à participação de mercado relativa, que pode ser grande ou pequena. De acordo com essas classificações, a matriz determina seus quatro principais quadrantes (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

- Estrelas (em inglês, "Stars"): trata-se de mercados que exigem grandes investimentos para manter a alta velocidade de crescimento que têm. São colocados neste quadrante os produtos ou as unidades de negócios que têm, além do rápido crescimento, uma elevada participação relativa de mercado. Com o amadurecimento do mercado, tendem a se tornarem "vacas leiteiras" (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).
- Vacas Leiteiras (em inglês, "Cash Cows"): trata-se de unidades de negócios já estabilizadas, com baixo crescimento e alta participação de mercado. Em geral, geram bastante dinheiro e, como requerem baixo investimento devido à taxa reduzida de crescimento, financiam os investimentos das demais categorias (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).
- Pontos de interrogação (em inglês, "Question Marks"): são os produtos e unidades de negócio que têm potencial para se transformarem em "estrelas", pois possuem

baixa participação de mercado relativa, mas uma alta taxa de crescimento. No entanto, é preciso que a administração da empresa escolha os “pontos de interrogação” que receberão os maiores investimentos para se transformarem em “estrelas” (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

- Abacaxi ou vira-latas (em inglês, “Dogs”): são produtos de baixa participação de mercado e baixo crescimento. Em geral, não são fontes confiáveis para a geração de recursos e, muitas vezes, é de interesse da empresa que sejam encerrados (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Na matriz, as unidades de negócios e os produtos são representados na forma de círculos. A área dos círculos representa, proporcionalmente, as vendas em dinheiro de cada um dos produtos ali representados. Vale ressaltar que, a utilidade da ferramenta advém da etapa seguinte, que, baseando-se na classificação dada a cada unidade de negócio, consistirá em decidir qual o interesse da empresa naquilo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Em geral, os produtos e unidades de negócio possuem um ciclo de vida e migram entre os quadrantes de tempos em tempos, de acordo com a prioridade dada pela empresa e também com o nível de maturidade do mercado. É comum que ao final do seu ciclo de vida, todos os produtos e unidades de negócios tornem-se “abacaxis”, os quais, eventualmente, devem ser descontinuados pela empresa. Assim, é fundamental a constante preocupação com a criação de novos produtos; pois, caso contrário, dificilmente a empresa será capaz de se manter firme no mercado em que atua (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Por fim, vale ressaltar que, de acordo com Kotler e Armstrong (2007), essa ferramenta, similarmente a outras, apresenta as suas limitações:

- Custos: a aplicação pode ser muito dispendiosa em termos de tempo e de dinheiro. Por exemplo, medir participação de mercado em geral envolve grandes investimentos, pois requer a compra de dados de empresas especializadas nisso;
- Interpretação: caso a análise realizada seja interpretada de forma incorreta, sem considerar outros fatores, é provável que decisões erradas sejam tomadas;
- Isolamento: atualmente, o planejamento estratégico está deixando de ser função exclusiva da alta administração, passando a ser responsabilidade de níveis hierárquicos mais baixos que têm maior contato com as operações da empresa.

2.2.9 Matriz de Crescimento Mercado/Produto

Trata-se de uma análise necessária para encontrar negócios e produtos que a empresa deve considerar em um horizonte futuro, com o propósito de manter um certo nível de crescimento. Na economia atual, crescer é fundamental para que as empresas se mantenham capazes de competir com concorrentes e para que possam atrair pessoas capacitadas, com o objetivo de continuar satisfazendo os acionistas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Vale ressaltar que o crescimento em si não deve ser um objetivo da empresa. Ele deve ser acompanhado de lucratividade. Isso é possível através de uma análise densa e constante do mercado, para identificar oportunidades e ser capaz de explorá-las. É para isso que a ferramenta aqui descrita é útil (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Essa ferramenta que está sendo discutida ajuda a identificar oportunidades do mercado e a elaborar estratégias para explorá-las. De acordo com essa ferramenta, deve-se analisar se a empresa estudada deve focar no aumento da sua penetração em mercados nos quais já atua, em identificar ou desenvolver novos mercados para produtos que já produz, em oferecer produtos novos ou modificados para os mercados já existentes ou em diversificar, ingressando em negócios que não estejam relacionados com as respectivas atividades (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Na Figura 11 abaixo, encontra-se uma representação gráfica da ferramenta, em que são apresentados 4 tipos de caminhos estratégicos possíveis de serem seguidos. Para ter sucesso é fundamental que se posicione claramente em um dos quadrantes apresentados.

	Produtos Existentes	Novos Produtos
Mercados Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produto
Novos Mercados	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Figura 11 - Matriz para Análise do Posicionamento Global da Empresa
Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 34).

Vale ressaltar que essa ferramenta ajuda a estruturar a estratégia em relação ao aumento ou não do portfólio, mas também a analisar se é necessário diminuí-lo. O “downsizing”, isto é, a redução de pessoal ou de custos, pode ocorrer por diversas razões, dentre as quais destacam-se: alterações na indústria em que a empresa atua, crescimento muito acelerado colocando-a em mercados que não domina, ou mesmo pela falta de estudo antes de ingressar em alguns mercados. É muito importante ter sempre essa opção em mente, pois negócios que não estão tendo um bom desempenho podem tomar muitos recursos da empresa, tais como a atenção da administração, quando, na verdade, seria mais vantajoso que essa atenção estivesse voltada para os produtos ou unidades estratégicas de negócios mais promissores (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

2.2.10 Mix de Marketing Integrado

Apesar de ser considerado primordialmente como uma ferramenta de marketing, é fundamental que o *mix* de marketing integrado seja também utilizado no processo de planejamento estratégico de uma empresa. Trata-se de uma ferramenta que permite à empresa conseguir alcançar o mercado alvo de seus produtos e/ou serviços (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Tradicionalmente chamado de “4Ps do Marketing”, essa ferramenta é capaz de combinar, de uma forma que faça sentido: as características do produto, seu nível de preço ofertado, as praças onde o produto será oferecido e os tipos de promoção que serão aplicadas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Na Figura 12 a seguir é apresentado uma ilustração que resume todos os pontos que, de acordo com a ferramenta aqui discutida, devem ser considerados no momento de analisar a estrutura do marketing de uma empresa.

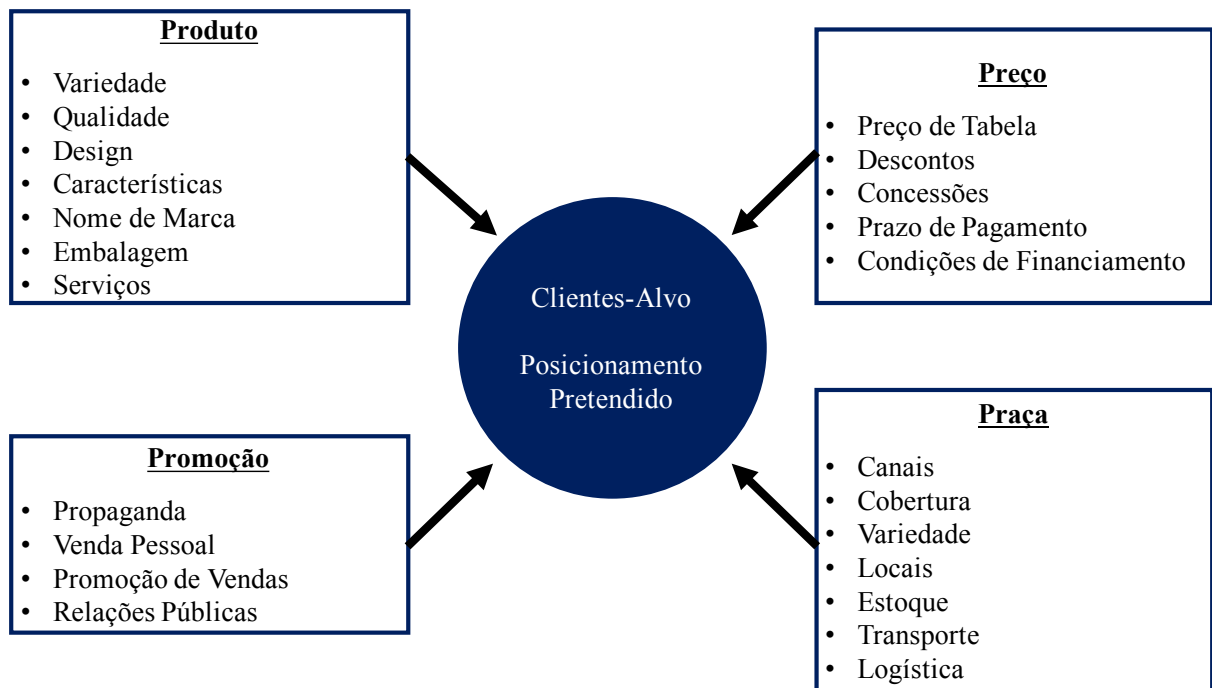


Figura 12 - Ilustração Resumo dos "4Ps do Marketing"
Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 42).

- **Produto:** consiste na combinação de produtos ofertados ao mercado. Tem a ver com o portfolio da empresa.
- **Preço:** trata-se do valor monetário que será cobrado dos clientes para que tenham acesso ao produto.
- **Praça:** engloba as localizações onde o produto será ofertado, bem como as atividades que a empresa tem que realizar para que isso se concretize.
- **Promoção:** é a forma de comunicação com o cliente-alvo de tal forma a mostrar a ele as vantagens do produto ofertado em relação a concorrentes e/ou a produtos substitutos; bem como convencê-lo de que vale pagar a quantia cobrada para se obter os benefícios que a compra o trará.

Para que se obtenha sucesso na estratégia desenhada, é preciso que a combinação desses quatro elementos previamente descritos faça sentido para o cliente que a empresa pretende atingir (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Um dos pontos de atenção dessa ferramenta está na sua necessidade de englobar nas categorias todos os aspectos relevantes a ela – como por exemplo, considerar a estratégia das embalagens dentro da categoria de “Produto”. Outro ponto relevante a ser mencionado é que, ao elaborar a estratégia, o responsável não pode esquecer de considerar o espectro do cliente.

Nesse sentido, vale mencionar que algumas pessoas argumentam que os “4Ps” focalizam apenas o vendedor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Para evitar a ocorrência desse último problema apontado, foi elaborada um quadro que descreve os mesmos conceitos do ponto de vista do cliente. A categoria “Produto”, foi substituída por “Cliente”, que engloba a solução que deve ser desenvolvida para satisfazer suas necessidades. A categoria “Preço”, foi relacionada ao “Custo” que o cliente terá para obter a solução a ele oferecida. A categoria “Praça” foi substituída por “Conveniência”, que se refere ao esforço que o cliente-alvo terá que realizar para ter acesso à solução ofertada. “Promoção” foi relacionada à “Comunicação”, que trata da forma que a informação acerca da solução desenvolvida chega ao cliente-alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Quadro 4 – Relação entre Estratégia com foco no Produto e no Cliente

4Ps	4Cs
Produto	Cliente (solução para o)
Preço	Custo (para o)
Praça	Conveniência
Promoção	Comunicação

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 43).

No Quadro 4 acima encontra-se representada a relação de equivalência entre uma estratégia de marketing com foco no produto e outra com foco no cliente. Não se trata de análises excludentes mas sim de complementares: ao se definir os atributos do produto, deve-se considerar os atributos que são considerados como importantes pelo cliente.

2.3 Implementação da Estratégia

Após a definição da alta diretoria acerca do planejamento a ser seguido pela empresa, é necessário comunicá-lo a toda a organização, e garantir que as ações cotidianas estejam alinhadas com o plano global traçado. De acordo com Slack (1997 apud CARVALHO; LAURINDO, 2012), para que a parte operacional de uma empresa consiga desempenhar sua função de tal forma a contribuir para o plano estratégico traçado, é preciso considerar cinco objetivos de desempenho: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo.

Através de definições pautadas nesses cinco fatores, é possível apresentar à camada operacional da empresa o que se espera que seja feito para tornar possível atingir o sonho global, pois cada etapa da operação influencia em um ou mais dos cinco fatores listados. Vale ressaltar, no entanto, que a depender das características da indústria em que a empresa opera e

das preferências do cliente que se visa atender, a importância desses objetivos pode ser distinta uma da outra. A definição de qual se deve priorizar deve estar embasada nas condições da empresa e de seu ambiente. Há autores como Skinner (1969 apud CARVALHO; LAURINDO, 2012), que defendem que, dentre os cinco objetivos, deve-se escolher alguns para serem priorizados em detrimento de outros. Para outros autores, porém, é possível atingir a excelência em todos os objetivos de desempenho, ou seja, não se deve escolher aqueles que devem ser priorizados e aqueles que devem receber menos atenção.

Ainda que seja possível atingir um nível de excelência em todos os objetivos, é necessário entender as preferências dos consumidores para conseguir identificar quais são os mais relevantes em termos de competitividade com a concorrência. Estes são os chamados “critérios competitivos”.

É preciso realizar o processo completo de análise descrita nas seções anteriores deste capítulo. Mas, após esse árduo trabalho, não se pode falhar na implementação do plano estruturado. Para isso, é fundamental um conhecimento em gestão de mudanças. Dependendo da forma em que as adaptações necessárias são colocadas à empresa, os resultados podem ser catastróficos.

Kotler e Armstrong (2007) também mencionam a importância da execução da estratégia que foi desenhada com base nas análises previamente descritas. Trata-se de transformar os planos realizados em ações, atribuindo-lhes responsáveis, locais, momentos e formas de execução das atividades estipuladas.

Os autores ainda mencionam que existem estudiosos defensores do fato de que a forma de executar o plano é ainda mais importante do que o plano a ser executado em si. Para eles, no entanto, ambas as coisas são igualmente importantes. Saber a coisa certa a ser feita é fundamental. A forma de fazê-la também é de extrema importância, pois, ainda que duas empresas tenham chegado ao mesmo plano a ser executado, a qualidade da execução pode representar uma grande vantagem ou prejuízo para uma delas (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Dados de um consultor retratam que, devido a falhas na execução das atividades propostas, em média, as empresas conseguem atingir apenas 63% da lucratividade definidas no planejamento. A redução dessa lacuna pode representar uma relevante oportunidade de vantagem competitiva em relação às concorrentes. É preciso que as empresas façam um planejamento e uma execução de forma integrada entre todas as áreas, para que se consiga capturar tal benefício (KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Em geral, quando se elabora um planejamento estratégico que envolve mudanças na forma de atuação dos colaboradores da empresa, existe um risco de implantação, pois as pessoas tendem a ser reativas a imposições de alterações nas suas formas de agir. Assim, como foi mencionado anteriormente, é preciso que os diferentes níveis hierárquicos da organização sejam envolvidos no desenho dos objetivos globais da empresa; mas é também necessário que a sua alta administração siga alguns processos ideais para evitar problemas nessa etapa. Para isso, existem estudos que retratam atitudes ideais que tendem a funcionar e a não gerar ruídos.

Em empresas tradicionais, que funcionaram da mesma forma durante anos, mudanças tendem a ser ainda mais problemáticas. Por isso, é necessário seguir a orientação de alguns autores que estudaram o tema.

2.3.1 Método de Priorização de Soluções

Nem sempre dispomos de recursos para executar tudo o que, um primeiro momento, enxergamos como possibilidades de melhoria. Para que a implementação do plano não seja inviabilizada, deve-se estruturar uma sequência de ações a serem implementadas, em períodos específicos, para que os recursos disponíveis sejam suficientes para executá-las.

A fim de se escolher a ordem segundo a qual cada ação deve ser executada, é preciso caracterizá-la de acordo com diversos critérios. No entanto, estes critérios não têm necessariamente uma mesma importância. Para isso, é fundamental que a importância que exercem na decisão seja calculada. Saaty (1980) propôs uma ferramenta para que isso seja feito, chamada de *Analytic Hierarchy Process*. Trata-se de reduzir as decisões de importância a múltiplas escolhas comparativas dentre os critérios elencados (SAATY, 1980).

	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Critério 4	Peso
Critério 1	1				
Critério 2		1			
Critério 3			1		
Critério 4				1	

Figura 13 - Método de Cálculo dos Pesos dos Critérios para Matriz de Decisão
Fonte: elaborada pela autora.

Assim como está ilustrado na Figura 13 apresentada acima, para cada célula da matriz – exceto a diagonal principal, onde se coloca tudo 1 –, deve-se colocar 1 ou 0, de acordo com a importância relativa entre cada dois critérios. Ao final do processo, soma-se os valores de cada linha, relativos a cada um dos critérios, e divide-se cada um deles pela soma total da tabela. Dessa forma, consegue-se calcular, dentre todos os pontos da tabela, qual o percentual de relativo de cada um dos critérios em análise

Após o levantamento de todos os critérios a serem considerados e o cálculo dos respectivos pesos, deve-se, para cada opção de ação, dar uma nota referente a cada critério. Ao final do processo, multiplica-se as notas pelos pesos e consegue-se obter uma ordem de priorização de uma forma mais empírica.

2.3.2 Criação e Gestão de KPIs

Em um planejamento estratégico, define-se o que é importante e como executar aquilo que se definiu como relevante. No entanto, é preciso que os atributos importantes para os resultados de uma empresa sejam medidos e acompanhados regularmente na forma de indicadores que façam sentido para cada nível hierárquico. Esses indicadores são comumente conhecidos como *Key Performance Indicators*.

Dessa forma, será possível acompanhar continuamente o nível de desempenho de cada critério identificado como relevante, assim como identificar rapidamente falhas e corrigi-las, minimizando potenciais danos à empresa (NEELY, 2002).

Além disso, para que se consiga obter sucesso, não basta projetar uma estratégia vencedora, é preciso também saber como comunicá-la a toda a organização. Os indicadores definidos devem representar o que se espera de cada nível hierárquico e, dessa forma, facilitar a comunicação a todos os colaboradores da empresa. Para que isso seja possível, é fundamental que, a partir da estratégia e do objetivo global definidos para uma empresa, desdobrem-se objetivos e metas para cada setor da organização e, posteriormente, para cada colaborador que faça parte dela (NEELY, 2002).

Balanced ScoreCard

O *Balanced ScoreCard* trata-se de um método de criação de *Key Performance Indicators* (KPIs), isto é, de indicadores-chave, desenvolvido por Kaplan e Norton, em 1992, que lida com o tema de uma forma mais ampla e abrangente. Para os autores, não basta

utilizar indicadores financeiros e operacionais para medir e avaliar o desempenho de uma instituição. Uma das razões que usam para justificar essa insuficiência é a evidência do forte direcionamento que indicadores têm sobre a atuação de colaboradores.

No método proposto, deve-se abordar indicadores financeiros e operacionais, mas, além deles, é necessário incluir a perspectiva do cliente e a capacidade que a empresa tem para aprender e inovar (KAPLAN; NORTON, 1992). O método proposto está resumido no diagrama ilustrado na Figura 14:

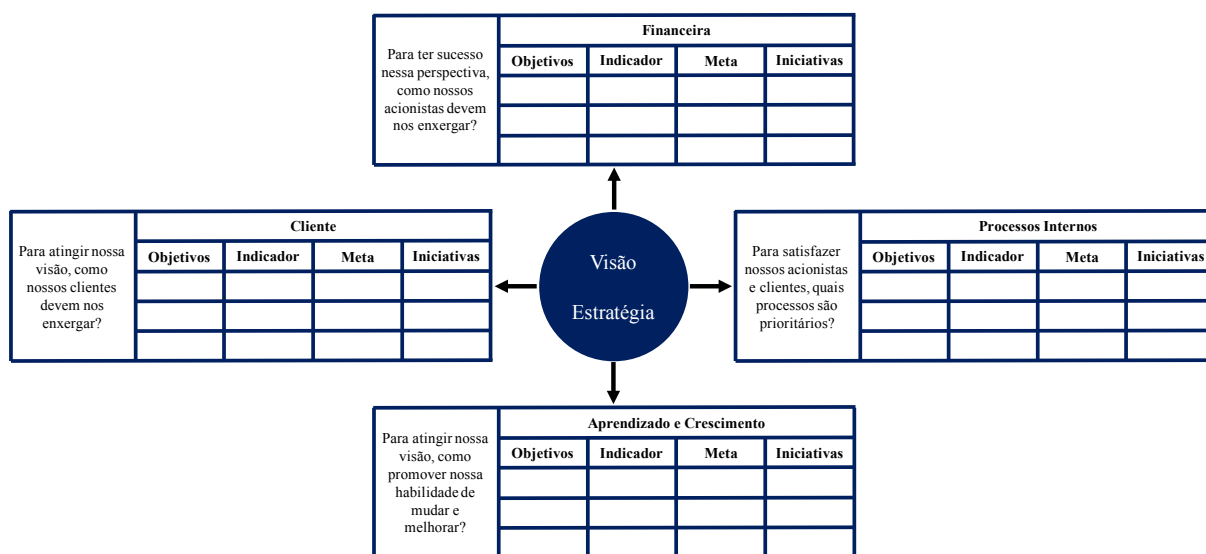


Figura 14 - Diagrama Resumo do *Balanced ScoreCard*
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 149).

Em cada uma das perspectivas, Kaplan e Norton (1992) englobam conceitos que consideram fundamentais para o sucesso de uma implantação de estratégia.

Perspectiva Financeira

Os indicadores financeiros medem o desempenho da administração da empresa na criação de valor para o acionista, guiando a estruturação de todos os indicadores das demais categorias.

Vale ressaltar que, apesar de haver alguns indicadores comumente utilizados, tais como crescimento de vendas, surgimento de novos produtos e mercados, lucratividade, dentre outros, cada negócio deve desenhar seus próprios indicadores baseando-se no estágio de maturidade em que está inserido e nas características peculiares à indústria em que atuam (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Ainda que exista certa variabilidade de acordo com as condições previamente citadas, esses indicadores devem estar sempre relacionados ao crescimento da receita e da produtividade, que resumem o grau de desenvolvimento de novas fontes de receitas e o grau de melhoria na eficiência das operações da empresa (KAPLAN; NORTON, 2000)

Perspectiva do Cliente

É fundamental que se compreenda profundamente os clientes que se pretende atingir com cada produto e cada marca que se possui no portfólio. Apenas uma ampla noção disso possibilitará um crescimento orgânico e de longo prazo para a empresa. (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Existe um risco inerente a essa característica, pois falhas em acompanhar e identificar problemas relativos a ela podem não ficar imediatamente evidentes nos indicadores financeiros. Por isso, é importante ter muito cuidado em atingir os requisitos.

Existem diversas medidas padrão que são comumente inseridas nessa categoria: retenção de clientes, satisfação dos clientes, conquista de novos clientes, parcela de mercado, dentre outras (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Perspectiva dos Processos Internos

A “Perspectiva dos processos internos” traz um resumo dos processos críticos para um bom desempenho da parte operacional da empresa e deve, portanto, ser ponto de constante atenção por parte dos responsáveis pelo setor. Vale mencionar que não basta utilizar esta ferramenta para gerenciar os processos existentes. É necessário um mapeamento constante para identificação de potenciais novos processos. (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Relatados por Kaplan e Norton (1992) como processos fundamentais para estarem incluídos nessa perspectiva estão: o ciclo de inovação, o ciclo de operações e o ciclo de serviços pós-venda. O início desses processos advém da identificação das necessidades dos clientes e o final é caracterizado pela satisfação das necessidades do cliente.

A estrutura dos processos a serem seguidos encontra-se descrita na Figura 15:



Figura 15 - Estrutura dos Processos a ser seguida durante a Análise
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 153).

Os resultados financeiros de curto prazo advêm das melhorias dos processos existentes. Os de médio prazo advêm da melhoria do relacionamento com o cliente e da consequente obtenção de novas receitas. Já os resultados de longo prazo advêm dos processos de inovação internos da empresa (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento

A “Perspectiva de Aprendizado e Crescimento” inclui indicadores que acompanham o desempenho da organização, a fim de garantir resultados de longo prazo satisfatórios. Nesta etapa, é fundamental que os recursos humanos, a informação e a tecnologia estejam alinhados com a estratégia proposta (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Os indicadores desta categoria tratam de garantir a construção de competências no presente, para garantir a saúde financeira da empresa no futuro (CARVALHO; LAURINDO, 2012). Por estarem associados ao longo prazo, em muitas empresas eles não são priorizados. Nesses casos, impõe-se à empresa um grande risco de existência futura.

Em termos de implementação, o *Balanced ScoreCard* (BSC), isto é, os indicadores balanceados de desempenho, envolvem um longo processo de conhecimento interno. É preciso ter mapeado todos os processos existentes na empresa e, caso isso ainda não esteja pronto, será um trabalho bem relevante fazê-lo (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Dada a complexidade da implantação do BSC, existem inúmeros casos de empresas que já investiram muitos recursos humanos e financeiros e ainda não obtiveram sucesso nesse quesito (KAPLAN, 1999).

No entanto, Kaplan (1999) elencou diversos cuidados a serem tomados para aumentar a chance de sucesso:

- Envolvimento da alta gerência no processo de implantação do BSC, pois é com ela que se concentra a visão estratégica mais ampla;
- Esforços conjuntos de todos os executivos da alta gerência na construção do BSC;
- Responsabilidades do BSC compartilhadas com todos os níveis hierárquicos da organização;
- Continuamente revisitar o BSC inicialmente construído para fazer adaptações de acordo com os aprendizados da organização, já que o BSC é um processo e não uma atividade pontual;

- Tratar o BSC internamente, sem delegar a consultores que estarão majoritariamente focados em automatização de análise de dados e geração de relatórios padrões;
- Utilizar a ferramenta exclusivamente para remuneração, adicionando, assim, parâmetros não financeiros aos critérios de remuneração variável.

O BSC foi intensamente estudado por Mercer (1999) e, através da consulta a inúmeras empresas, constatou-se um aumento da chance de sucesso da implantação da ferramenta, se ela estiver vinculada a um programa de remuneração variável. No entanto, vale mencionar que existem grandes desafios para atingir tal feito (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Vale também ressaltar que, ainda que seja difícil definir-se indicadores para cada uma das perspectivas do BSC, por ser um processo iterativo, ele é de fácil correção. Assim que se percebe falhas nos indicadores escolhidos, pode-se discutir as alterações necessárias. Além disso, é imprescindível ter muito cuidado com os números de indicadores por perspectiva. Um número restrito pode não ser suficiente para direcionar a empresa no sentido adequado, e um número demasiadamente grande pode gerar confusão e falta de foco (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Boas práticas em relação a essa ferramenta, de acordo com Carvalho e Laurindo (2012) é sumarizar todos os indicadores do BSC de uma forma bastante visual para toda a organização, e estimular a alta administração a compartilhar, com frequência, com os níveis hierárquicos mais baixos, quais iniciativas estão sendo tomadas para manter ou reverter resultados dos indicadores.

2.3.2.1 Fatores Críticos de Sucesso (FCSs)

A ferramenta em discussão nesta seção do documento foi desenvolvida por Rockart, em 1979, e tem como objetivo garantir um bom desempenho em competitividade da organização, através de um número limitado de áreas cujos resultados satisfatórios são suficientes para atingir tal fim. Para o criador da ferramenta, as principais áreas originadoras de FCSs são “a estrutura da indústria, a estratégia competitiva, o posicionamento da empresa na indústria, a localização geográfica e fatores circunstanciais” (CARVALHO; LAURINDO, 2012, p. 167).

Em geral, os FCSs são levantados através de entrevistas com a alta administração da empresa, e devem estar muito interligados com os objetivos globais da empresa. Além disso,

cada um dos fatores críticos de sucesso deve ser representado por indicadores específicos a ele (CARVALHO; LAURINDO, 2012).

Trata-se de uma ferramenta complementar ao *Balanced Scorecard*, pois ela fundamenta os indicadores de cada uma das categorias do BSC (CARVALHO; LAURINDO, 2012). É fundamental que no BSC sejam incluídos indicadores que representem os fatores críticos de sucesso da empresa com base na indústria em que opera.

2.3.3 Estrutura de Recompensas

O tema tem sido cada vez mais discutido nas grandes corporações, pois, ao mesmo tempo que é uma oportunidade para maximizar a produtividade, a eficiência e o alinhamento do colaborador para com a estratégia global da organização, se estruturado de forma incorreta, pode ter resultados catastróficos. Como já foi mencionado na seção que tratou de BSC, atrelá-lo a um plano de recompensas é a melhor forma de gerar resultados, mas é muito desafiador conseguir estruturar algo positivo ao negócio.

Em algumas indústrias, por exemplo, um plano de recompensas que é baseado no desempenho final do negócio pode parecer injusta. Negócios com os resultados altamente atrelados a variações nos preços de mercados de *commodities*, por exemplo, podem, ainda com o alto esforço e desempenho dos colaboradores, gerarem resultados insatisfatórios. Assim, se a gratificação dos colaboradores estiver unicamente atrelada ao resultado final do negócio, corre-se o risco de gerar desmotivação e sentimento de injustiça (BILLIKOPF, 1995).

Um outro problema é definir-se indicadores pontuais, pois, em geral, pessoas com um menor preparo educacional, tendem a ficar muito focadas naquele KPI específico e a não enxergarem o desempenho global do negócio, o que pode ser negativo para os resultados da organização.

De acordo com Michael Gibbs, da *University of Chicago Booth School of Business*, o primeiro e principal ponto de atenção na elaboração de um plano de incentivos deve estar na acurácia e efetividade do sistema de avaliação. Em segundo plano, deve estar o estabelecimento de um vínculo que confira sentido à relação entre a avaliação de desempenho e o plano de recompensa.

Gibbs defende que, especialmente para colaboradores de níveis hierárquicos mais baixos, é preciso que se desvincule qualquer indicador que será base para a sua recompensa de flutuações do mercado. O autor argumenta que isso pode gerar o efeito contrário, acabando

por desmotivar o funcionário a realizar o seu trabalho de forma excepcional, já que, independentemente de como o faça, ele terá sua recompensa impactada por fatores que estão fora de seu controle. Além disso, é preciso garantir que o sistema de avaliação faça com que o colaborador utilize sua experiência e conhecimento de acordo com os interesses da empresa em que trabalha.

Em relação a avaliações de níveis hierárquicos mais altos, Murphy (1999), afirma que o pagamento de recompensas é composto por três componentes principais: métricas de desempenho, desempenho esperado e relação entre pagamento e desempenho. Esses três elementos são ilustrados na Figura 16:

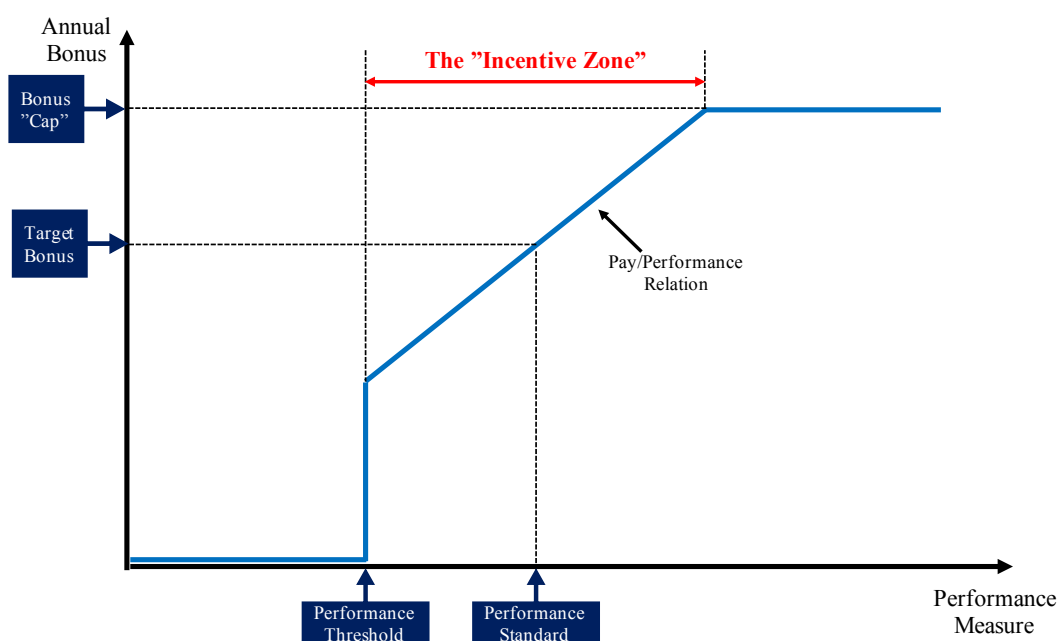


Figura 16 - Gráfico Resumo da Estrutura de Remuneração de Executivos
Fonte: adaptado de Murphy (1999, p. 15).

1. Métricas de desempenho: refere-se aos indicadores utilizados para medir o desempenho do executivo em questão. Em geral, existem ao menos dois indicadores, inclusos financeiros e não-financeiros;
2. Desempenho Esperado: trata-se da forma pela qual é definido valor alvo que variam desde o orçamento da companhia, números do ano anterior, crescimentos fixos de ano contra ano, dentre outros;
3. Relação entre Pagamento e Desempenho: trata-se da forma por intermédio da qual se determina o bônus a ser pago para o executivo, baseando-se no grau de desempenho. O autor menciona que a forma mais usual é o “plano 80/120”, que significa que não há pagamento de bônus até que o desempenho supere

80% do estipulado. Já o valor do bônus é limitado até o alcance de 120% do desempenho.

Vale ressaltar que é fundamental a clareza dos parâmetros que determinam o plano de recompensas de todos os integrantes de uma organização. Um sentimento de injustiça no pagamento de bônus pode ser muito prejudicial para o desempenho futuro daquele colaborador. Além disso, é imprescindível que, para critérios subjetivos, exista uma relação de confiança entre gestor e funcionário. Caso contrário, a empresa pode incorrer inclusive em danos trabalhistas.

2.3.4 *Gestão de Mudanças*

Empresas são entidades imersas em um ambiente em constante alteração e, para não ficarem ultrapassadas e se colocarem em risco de deixarem de existir, precisam estar sempre se adaptando às novas condições impostas. No entanto, organizações são compostas por colaboradores e, em geral, o ato de mudança, para algumas pessoas, pode ser mais complicado do que parece. Existe uma tendência natural humana a resistir a mudanças.

Diante de tamanho desafio, gerentes dos mais variados níveis hierárquicos têm que estar preparados e munidos de ferramentas que facilitem a execução de períodos de transição. Caso a mudança seja colocada de forma errada, colaboradores aprenderão a conviver com ela sem de fato aderir a ela (DUCK, 1999).

Empresas que não tratam as mudanças de forma estruturada têm uma maior probabilidade de insucesso e de falha em capturar as novas oportunidades que surgem no ambiente em que estão imersas. Assim, a mudança planejada é um requisito fundamental de uma empresa de sucesso e, apesar de desafiadora, existem métodos que facilitam a sua concretização.

Um dos principais desafios na implantação de mudanças é o fator humano, é a falta de entendimento de condições humanas que tendem a contrapor-se a mudanças de estado. Para Robbins (2010), existem oito abordagens que influenciam a implantação de mudanças em ambientes organizacionais:

1. Educação e Comunicação: é imprescindível que se esclareça a todos os colaboradores os motivos da mudança e a relevância que ela terá para a empresa;
2. Participação: o envolvimento de colaboradores de diferentes níveis hierárquicos no processo de tomada de decisão, ainda que custoso e demorado,

pode ser uma boa estratégia para evitar problemas na implantação de mudanças;

3. Apoio e Comprometimento: os gestores têm que estar comprometidos com as mudanças para que os colaboradores abaixo deles também estejam alinhados com a necessidade de mudar;
4. Relações Positivas: quando os colaboradores têm uma relação de confiança com as pessoas que propõem as mudanças, o nível de resistência tende a diminuir;
5. Mudanças Justas: é preciso que os funcionários reconheçam a mudança como justa, a partir do entendimento dos fatos motivadores que a geraram;
6. Manipulação e Cooptação: atitudes como essas não só colocam em risco a credibilidade da organização perante os funcionários, mas também podem gerar ainda mais resistência às mudanças pois, se se optou por essa estratégia, significa que nem os altos gestores acreditam na legitimidade da mudança;
7. Seleção de Pessoas: existem pessoas que são naturalmente mais aversivas a mudanças. Se uma empresa deseja estar sempre apta a adaptar-se a novas condições ambientais, é preciso que personalidade seja um dos critérios avaliados nos processos de seleção;
8. Coerção: os riscos de danos à imagem da empresa são muito altos ao se utilizar essa estratégia e, além disso, se a alta administração não acredita na sua própria capacidade de convencer colaboradores a adotar uma determinada mudança, talvez seja interessante repensá-la.

Na literatura existem diversos estudos acerca dos passos ideais para executar uma mudança com sucesso em uma empresa. Apesar das diferenças que possam apresentar, em geral, todos coincidem quanto a três principais grupos de ações:

- Diagnóstico: envolve o reconhecimento da necessidade de mudança por parte dos colaboradores da organização;
- Estratégia e Planejamento: diante da necessidade de mudança, deve-se estabelecer o objetivo final e como se chegar a ele;
- Implementação: transforma o plano em ações e as gerencia, a fim de garantir a harmonia da transição entre os dois estados, o presente e o futuro.

Kooter, em 1999, propôs um processo a ser seguido para a implementação de mudanças e esta será a referência para o desenvolvimento deste trabalho:

1. Estabelecer um Senso de Urgência: estar em constante análise do ambiente e de suas alterações, identificando as principais oportunidades para poder aproveitá-las, e os principais riscos, a fim de mitigá-los;
2. Criar uma coalizão da Liderança: organizar um grupo com autonomia e legitimidade para coordenar o processo de mudança;
3. Desenvolver Visão e Estratégia: formatar uma visão que guie as etapas da mudança e uma estratégia que alinhe as ações ao objetivo;
4. Comunicar a Visão da Mudança: disseminar internamente à organização a visão da mudança e os direcionamentos das ações necessárias para concretizá-la;
5. Dar mais Poder aos Funcionários: estimular o envolvimento no processo de mudança e a tomada de decisões pontuais para se atingir o objetivo previamente comunicado;
6. Gerar Vitórias de Curto Prazo: criar um sistema de medições capaz de acompanhar as etapas concretizadas e as vitórias alcançadas através do processo de mudança, e recompensar as pessoas que tornaram isso realidade;
7. Consolidar os Ganhos e Produzir mais Mudanças: aproveitar-se do momento de mudança atual para fomentar um ambiente mais favorável a mudanças futuras, através da valorização dos agentes de mudança;
8. Incorporar as Mudanças à Cultura Organizacional: consolidar as mudanças conquistadas e garantir que se transformem em melhorias conectadas a um melhor desempenho da organização.

3 MÉTODO

Esta seção do documento descreve as atividades e métodos empregados para a concretização deste estudo, cujo objetivo é a elaboração de uma proposta de direcionamento estratégico para a empresa, bem como a identificação de gargalos que impactam negativamente o desempenho financeiro do laticínio e a proposta de implementação de soluções.

Inicialmente, a fim de se ter uma visão mais clara da empresa, foram realizadas visitas à indústria, à área administrativa e a fornecedores produtores de leite. Nessas diversas visitas, além de entrevistas com funcionários, foram feitas observações a fim de identificar os potenciais gargalos. A partir dos *insights* levantados pela autora e discutidos com pessoas do setor, desenvolveu-se uma revisão bibliográfica que auxiliasse a autora na análise da estratégia atual e na elaboração da proposta de um novo posicionamento estratégico que englobasse propostas de soluções capazes de solucionar os problemas levantados. Por fim, foram desenvolvidos planos de implementação através da estruturação de um plano de metas que vincula recompensa financeira aos colaboradores à realização dos projetos selecionados.

Tendo em vista a dificuldade de levantar capital junto aos acionistas da empresa, bem como as suas condições financeiras no momento da análise, a autora do estudo fez uma matriz para escolher a ordem de priorização com que as ações deveriam ser realizadas. Essa matriz considera não apenas a necessidade de capital para realizar cada uma das soluções propostas, mas também o potencial de impacto de cada uma nos resultados financeiros da empresa.



Figura 17 - Fluxograma das Atividades realizadas para a Concretização do Trabalho
Fonte: elaborada pela autora.

Na Figura 17 encontra-se uma ilustração representativa das etapas realizadas na elaboração deste trabalho. Trata-se de um fluxo elaborado pela autora a fim de ter um processo racional para análise da empresa.

É importante mencionar que, antes de fazer os estudos para se definir as prioridades que deveriam ser realizadas, foi importante considerar quais ações eram ou não implementáveis no momento de realização do estudo, o que foi bastante discutido com os diretores responsáveis por cada setor da empresa.

3.1 Análise Estratégica Geral

De acordo com a análise mercadológica descrita no capítulo anterior, a primeira etapa para a construção de uma estratégia vencedora para uma empresa, é entender como o mercado em que ela atua está estruturado, e onde estão as oportunidades. Foi nesse momento em que se tentou agregar a evolução demográfica do país com sua evolução econômica, bem como com o mercado nacional e mundial da *commodity* usada como matéria-prima nessa indústria.

Nessa fase do trabalho, foi possível entender quão concentrado é o mercado, qual nicho é ocupado por cada uma das grandes empresas atuantes e quais são as tendências de consumo do brasileiro médio com o perfil atendido pelo laticínio em estudo. A partir daí, foi possível compreender quais eram os direcionamentos que a empresa deveria ter para deixar de competir diretamente com os *players* imbatíveis do mercado.

Após essa análise, foi feito um levantamento interno de como essas variáveis que tanto impactam nos resultados da empresa são consideradas, e como são mitigados os riscos de flutuação inerentes a elas. Conversou-se com o Gerente Geral e com o Gerente Financeiro, que forneceram um panorama geral de como são feitos os planejamentos de produção, de faturamento e de rentabilidade, a gestão dos custos e a mitigação dos riscos.

Tal etapa foi primordial neste trabalho, para que se pudesse entender a dinâmica do mercado e evitar a elaboração de propostas absurdas e impossíveis de serem seguidas.

3.2 Levantamento dos Problemas da Empresa

A ausência de uma estratégia clara e compartilhada entre todos os membros da organização acarreta em uma série de problemas, conforme foi defendido por Von

Clausewitz. A fim de se conseguir identificar os principais pontos de melhoria que deveriam ser tratados pela administração da empresa, fez-se um levantamento de onde estavam os maiores gargalos para um bom desempenho financeiro.

Esses pontos foram levantados e tiveram seu impacto no ano corrente estimado através de dados fornecidos à autora pelos diretores da empresa. Por motivos de confidencialidade, os principais valores indicados neste trabalho estão baseados na atividade da empresa no ano de 2016. Os principais dados utilizados foram: volume de produção por produto comercializado, estrutura de custos variáveis e fixos e volume de vendas.

Os valores calculados foram utilizados para uma análise comparativa considerando-se o potencial de impacto que cada uma das soluções propostas tem e a necessidade de investimento que exigem.

3.3 Propostas de Soluções

A partir dos problemas levantados foram feitas propostas de potenciais soluções. Com isso, foi discutida com os líderes operacionais a viabilidade de execução de cada uma das delas.

As soluções consideradas viáveis operacionalmente permaneceram tal como foram propostas. Aquelas classificadas como não operacionalizáveis pelas pessoas responsáveis pela respectiva área foram adaptadas, para que se chegasse em algo útil e que pudesse ser implementado na empresa.

Além disso, foram consideradas estimativas de custos de implementação e de prazo com o intuito de se conseguir incluir também estes fatores no momento de priorizar as iniciativas a serem implementadas.

3.4 Priorização de Atuação

Conforme já foi mencionado, os recursos para investimentos são bastante limitados e, além disso, não é possível mobilizar uma grande parte do quadro de funcionários para executar ações de melhoria e paralisar a operação durante esse período. Assim, dentre as propostas de soluções levantadas, fez-se necessário a estruturação de uma regra de priorização, a fim de se definir em qual ordem elas deveriam ser implementadas.

Para tal etapa, desenvolveu-se uma matriz em que foram considerados os custos das soluções levantadas, bem como o potencial de impacto no desempenho financeiro da empresa

e a complexidade envolvida na sua implementação. Vale ressaltar que, o potencial de impacto inclui não apenas o prazo que determinada solução levaria para ser implantada, mas também a magnitude do impacto que seria possível gerar a partir dela.

O método utilizado nesta seção para se calcular a importância relativa de cada critério utilizado na tomada de decisão foi o Analytic Hierarchy Process (AHP). A partir daí se criou uma escala de classificação para cada um dos critérios e se atribuiu notas relativas a eles para cada uma das soluções levantadas.

3.5 Plano de Ação

Baseando-se nas principais soluções, de acordo com a ordem de priorização encontrada, será estruturado um plano de ação do programa de metas e remuneração que garantirá a execução das principais alterações a serem realizadas.

Com esse plano de ação estruturados, os responsáveis por cada uma das áreas impactadas serão contatados. Nessa interação, prazos e pessoas que deverão realizar cada uma das atividades serão alinhados, para que se possa finalmente implantar as propostas de melhorias encontradas.

Assim, serão construídos cronogramas, com o objetivo de organizar as etapas e as atividades que cada pessoa envolvida na mudança deverá executar, bem como de possibilitar uma visualização fácil e rápida para o acompanhamento do desenvolvimento do plano.

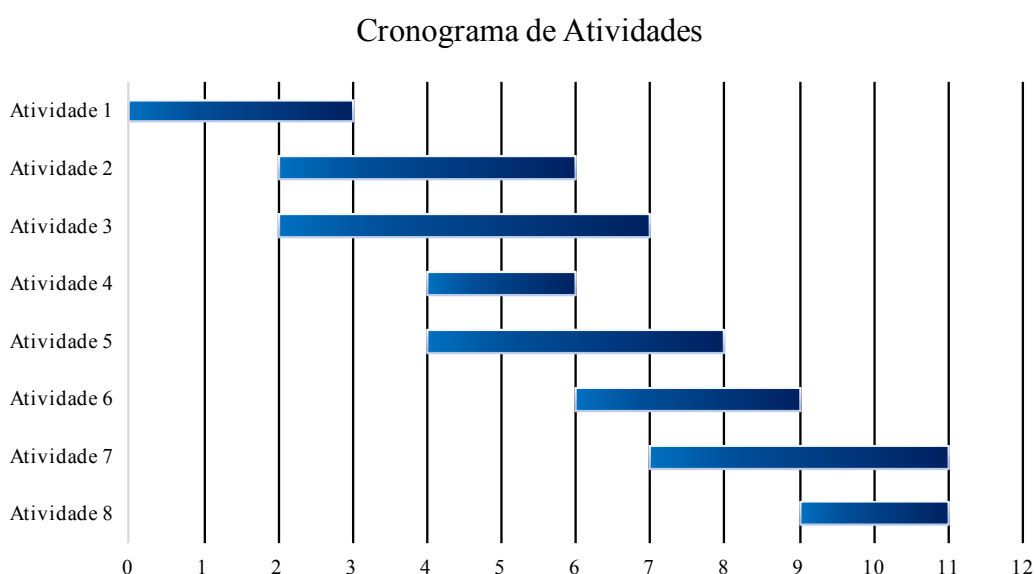


Figura 18 - Exemplo Ilustrativo de Cronograma de Atividades
Fonte: elaborado pela autora.

O cronograma elaborado – exemplificado na Figura 18 acima – será validado juntamente a todos os diretores e será, posteriormente, alinhado com todos os colaboradores da empresa.

4 DIAGNÓSTICO

Atualmente, o Laticínios VitaLatte está estruturado em uma diretoria geral que coordena o trabalho de quatro gerentes. Cada gerente é responsável, respectivamente, pelas áreas de política leiteira, indústria, finanças e comercial. O diretor geral da empresa responde à diretoria do conglomerado do qual ela faz parte, composto atualmente pelas seguintes empresas previamente mencionadas: sucroalcooleira, transportadora, comercializadora de combustível e empresa energética.

Nas Figuras 19 e 20 apresentadas abaixo encontra-se uma representação gráfica da estrutura hierárquica dos níveis mais altos tanto da VitaLatte quanto do conglomerado do qual ela faz parte.

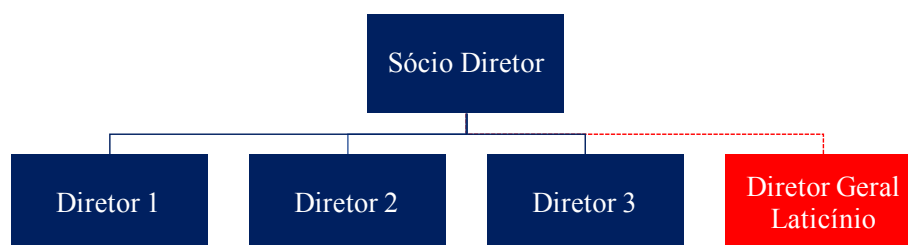


Figura 19 - Organograma do conglomerado do qual a VitaLatte faz parte

Fonte: elaborado pela autora.

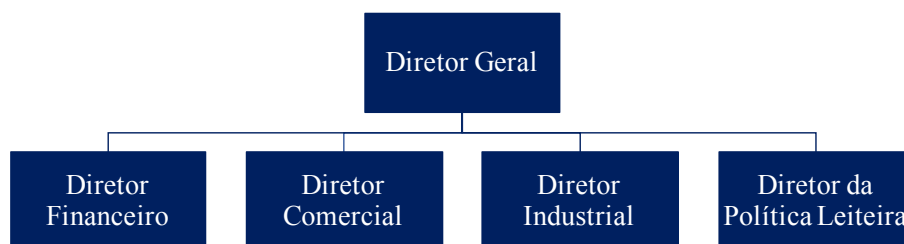


Figura 20 - Organograma da VitaLatte

Fonte: elaborado pela autora.

Vale ressaltar que, dos quatro diretores que respondem ao Sócio Diretor, três deles têm o foco exclusivo na empresa sucroalcooleira e naquelas que dão suporte a ela: transportadora, comercializadora de combustível e empresa energética. Inclusive, a princípio, quando se trouxe um quarto diretor para o conglomerado, a ideia era que ele ficasse alocado na empresa mãe, na sucroalcooleira. No entanto, devido às dificuldades de desempenho financeiro do laticínio, optou-se por alocá-lo em funções exclusivamente vinculadas a ele.

Tal qual mencionado, para o desenvolvimento deste estudo foram realizadas visitas iniciais à empresa, tanto na parte administrativa, quanta na industrial e na rural. No decorrer dessas visitas, foram realizadas entrevistas com cada um dos gerentes responsáveis e com o diretor geral, além de conversas informais com trabalhadores locais, visando um diagnóstico mais certo.

Buscou-se também entender as estratégias utilizadas por outras empresas equivalentes operantes no setor de laticínios, bem como os recursos utilizados pelas líderes de mercado, com o propósito de entender o posicionamento da empresa estudada, e de tentar identificar os mercados que não são por ela atendidos.

As etapas deste capítulo consistem na caracterização estratégica atual da empresa, no levantamento de problemas encontrados, na proposta de solução para estes problemas e na priorização das soluções que devem ser primeiramente abordadas. Por fim, será elaborado um plano de implementação detalhado para as mudanças propostas, através da estruturação de um plano de recompensas que englobará os principais pontos que, de acordo com esta análise, precisariam ser alterados.

4.1 Posicionamento Estratégico Atual

Para se conseguir fazer um diagnóstico inicial do posicionamento estratégico da empresa, ela foi analisada dentro das quatro perspectivas mencionadas no capítulo anterior:

- Relevância dada ao planejamento estratégico, considerando o histórico deste tema;
- Compreensão e análise do ambiente competitivo externo da indústria em que a empresa está inserida;
- Análise e entendimento das características internas da empresa;
- Método de implementação da estratégia que a empresa segue.

A fim de realizar esse diagnóstico, empregou-se as ferramentas discutidas no capítulo anterior, considerando-se a situação atual da empresa. Esta seção trata da aplicação destas ferramentas no Laticínio VitaLatte.

Porém, antes de começar a aplicar as ferramentas que auxiliarão na análise da estratégia atual, é interessante falar de alguns números do Laticínio VitaLatte.

Trata-se de um laticínio com uma capacidade de produção diária de cerca de 300 mil litros de leite, com cerca de 250 colaboradores, captando matéria prima de cerca de 1.000

produtores de leite. É uma empresa que conta com fornecedores e representantes de vendas distribuídos por todo o estado de São Paulo. Vale ressaltar que alguns fornecedores de leite estão localizados em regiões consideradas bacias leiteiras do país, tais como o Estado de Minas Gerais.

Em termos de portfolio, atualmente a empresa conta com mais de 30 produtos distintos, sendo a maior parte próprios, mas alguns são terceirizados. Além disso, ela concede a utilização da marca para produtos não lácteos, tais como café e suco de laranja. Sua base de clientes ativos supera 3.500 estabelecimentos espalhados por mais de 200 cidades do estado.

Uma realidade que precisa ser discutida ao considerar a natureza da empresa nessa seção é a complexidade da cadeia logística em que ela está imersa. Existem dois tipos de logística como se pode ver na Figura XX abaixo. Aquela que engloba a transferência da matéria prima - leite cru - para a fábrica da VitaLatte, onde ele será industrializado, é referenciada neste documento como Logística 1st Tier. A que engloba a distribuição dos produtos industrializados para os varejistas, onde são comercializados para os consumidores finais, é referenciada neste trabalho como logística 2nd Tier.

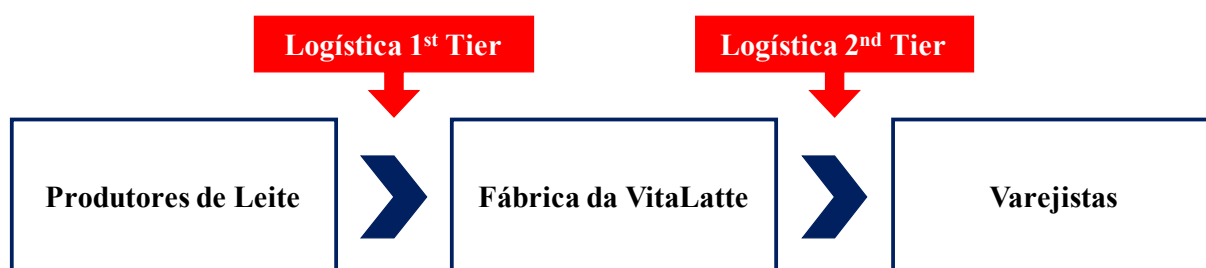


Figura 21 - Estrutura da Cadeia Logística da VitaLatte

Fonte: elaborado pela autora.

As duas logísticas que envolvem a VitaLatte têm complicações. Na logística 1st Tier, pela falta de tradição leiteira da região em que a VitaLatte está instalada, os fornecedores de leite são muito pulverizados. Devido a esse fato, a roteirização para a coleta do leite cru, além de ser complexa, tem também maiores custos. Além disso, devido à alta perecibilidade do leite e à falta de estrutura adequada para armazenagem nas instalações dos produtores de leite, a frequência de coleta é alta, muitas vezes, inclusive, diária.

É preciso também mencionar que, um outro fator que complica a logística 1st Tier da VitaLatte é o fato de que, por necessidade de controle da qualidade do leite que chega à empresa, todos os caminhões que realizam o transporte entre a localização de produção do leite e a fábrica ou os pontos de armazenagem da VitaLatte, possuem tanques em sua estrutura. Os tanques, em geral, transportam leite de, no máximo, 3 produtores pois, caso haja algum problema de qualidade com algum produtor, as perdas são minimizadas.

A dificuldade da logística 2nd Tier é também relacionada à capilaridade da distribuição. Por ser uma marca pequena, ao distribuir os produtos aos varejistas, a VitaLatte tem pouco poder de barganha para fazer com que mantenham um alto estoque dos produtos, gerando a necessidade de entrega com mais frequência do que a ideal. O fato de haver produtos refrigerados no portfólio do Laticínio VitaLatte também representa um fator adicional à complexidade da logística 2nd Tier da empresa. Isso significa que, muitas vezes, um mesmo varejista é visitado por dois caminhões distintos da VitaLatte, não apenas aumentando o custo de entrega como também dificultando a gestão logística da empresa.

Um ponto a se ressaltar é o fato de que toda a roteirização da VitaLatte é feita internamente. Atualmente a empresa conta, majoritariamente, com frota terceira. Na logística 1st Tier, dentre os caminhões utilizados, 15% são próprios e o restante é composto majoritariamente por donos de caminhão autônomos, com poucas transportadoras completando a operação. Na logística 2nd Tier, a frota utilizada é 100% terceira.

Uma importante informação a ser mencionada é que os terceiros são pagos de acordo com a distância percorrida. Apesar dos custos serem mais elevados na terceirização da frota, cerca de 4-5% maior, para entender se esta realidade da VitaLatte representa uma oportunidade ou não de melhoria operacional para a empresa, mais estudos são necessários. Nesse caso, acredita-se que, devido à alta complexidade de gestão, internalizar isso resultaria em deseconomias de escala.

Quanto à cadeia produtiva dos lácteos produzidos na VitaLatte, está bastante estruturada. A equipe industrial tem bastante experiência na área e conhecimento para aprimorar processos e instaurar novas linhas. Um detalhamento dos processos produtivos dos principais itens produzidos internamente à VitaLatte encontra-se no Anexo A deste documento.

4.1.1 Ambiente Competitivo

Na indústria de lácteos, existem diversos produtos que podem fazer parte do portfólio. Utilizando-se como matéria-prima o leite cru, é possível industrializá-lo e vender leite UHT ou derivados.

No geral, trata-se de uma indústria muito pulverizada, mas muito complicada para as indústrias de lácteos menores. Essa dificuldade decorre, em especial, de dois motivos. O primeiro deles encontra-se no fato de que, a escala que alguns dos players do mercado possuem, permite que eles adquiriram elevadas quantidades de insumos para embalagens.

Nessas grandes compras, eles conseguem custos reduzidos que se refletem no preço final do produto, já que embalagem representa um grande percentual do valor total gasto para a produção do leite.

O segundo motivo reside no fato de que, os grandes players, por possuírem marcas mais consolidadas, conseguem fazer negociações mais interessantes com as grandes redes varejistas dos centros urbanos. Pode-se citar como exemplo, o condicionamento da venda de um produto fundamental nas prateleiras dos supermercados ao pagamento de um valor maior pelo leite UHT.

Através da aplicação das ferramentas explicadas em capítulos anteriores, caracterizaremos o ambiente em que a VitaLatte opera.

4.1.1.1 Cinco Forças de Porter

Ao aplicar essa ferramenta à indústria láctea, analisaremos clientes, fornecedores, concorrentes diretos, entrantes potenciais e produtos substitutos. Nesta seção, analisaremos a posição da indústria em relação a cada um desses componentes mencionados.

Clientes

Em relação aos clientes, o poder de barganha das empresas que industrializam o leite é baixo. Trata-se de uma indústria muito pulverizada, em que os maiores players do mercado têm um percentual de captação de leite baixo, quando comparado a outras indústrias.

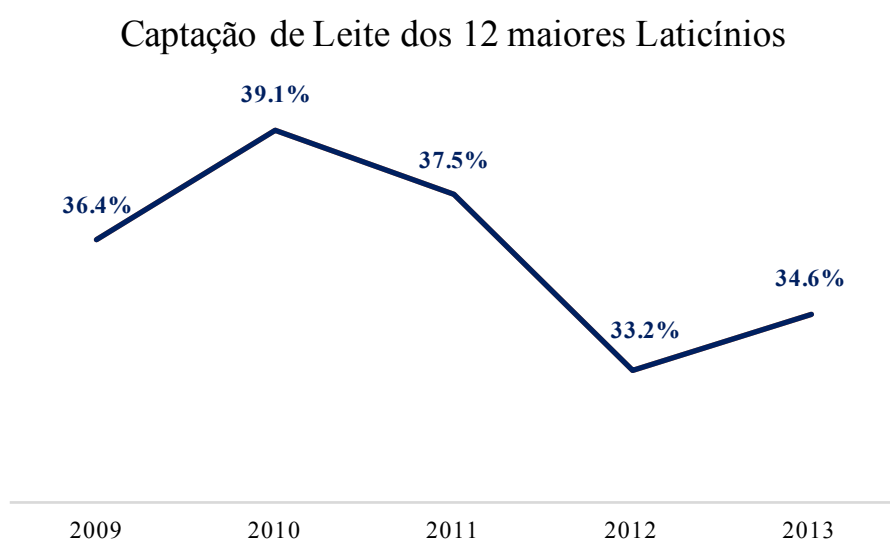


Figura 22 - Gráfico da Concentração do Mercado de Leite
Fonte: Leite Brasil, elaborado de Milk Point, adaptado pela autora.

De acordo com o gráfico apresentado acima na Figura 21, é possível notar que, entre 2009 e 2013, os 12 maiores produtores de lácteos do Brasil não representavam 40% da captação de leite. Isso indica que existem muitas empresas atuantes na indústria e que, por isso, o poder em relação aos varejistas é muito reduzido.

Mais especificamente, o Laticínio VitaLatte tem ainda menos poder de barganha em relação aos clientes. Trata-se de redes varejistas que têm, como opção de compra de produtos lácteos para abastecer suas prateleiras, uma série de outras empresas. Dentre as outras empresas, existem muitas cujo tamanho permite ganhos de escala e que, por isso, ofertam aos varejistas, preços mais competitivos. Além disso, muitas dessas outras empresas têm marcas consagradas no mercado nacional e, por isso, o esforço de venda para o consumidor final é reduzido.

Fornecedores

Quanto aos fornecedores, o poder de barganha é elevado. Em geral, os produtores de leite têm o preço da matéria-prima totalmente vinculado ao que o laticínio comprador oferece. Para que se consiga um mínimo poder de negociação, é preciso que, além de se produzir uma quantia relevante de leite, o fornecedor esteja localizado em uma região estratégica.

No entanto, no mercado, para certas categorias de fornecedores, existem algumas empresas icônicas, que dominam a quase totalidade do aprovisionamento. Um exemplo disso é a Tetra Pak, fornecedora de todo o sistema de embalagem do leite UHT e que, até certo tempo atrás, era quase monopolista.

Ingressantes Potenciais

Em relação a ingressantes potenciais, a ameaça não é muito significativa. Atualmente, para operar com certa competitividade em relação às grandes empresas, o investimento necessário para abrir um laticínio é muito elevado. Além disso, devido às incertezas do mercado – em grande parte relacionadas ao ciclo da *commodity* que é usada como matéria-prima, o leite, – ainda que tenham capital para investir, as pessoas tendem a optar por indústrias menos voláteis.

Produtos Substitutos

O quarto elemento que deve ser analisado através desta ferramenta é a existência de produtos substitutos aos fabricados pelos laticínios. Esse ponto deve ser analisado em dois espectros distintos. O primeiro deles, é o leite UHT. Em geral, não existem produtos que o substituam.

Em segundo lugar, deve-se analisar os derivados, produtos que possuem maior margem e que conseguem conceder uma maior remuneração ao laticínio. Trata-se de produtos que, em épocas de crise econômica, são considerados supérfluos. As famílias tendem a investir o pouco dinheiro a que têm acesso em alimentos base tais como arroz, feijão e até mesmo o leite UHT.

Vale ressaltar que, ainda que em períodos de crise o UHT continue a ser consumido, é um produto de baixa margem e que, diante de algumas oscilações do mercado, pode até resultar em perdas financeiras à empresa que o fabrica.

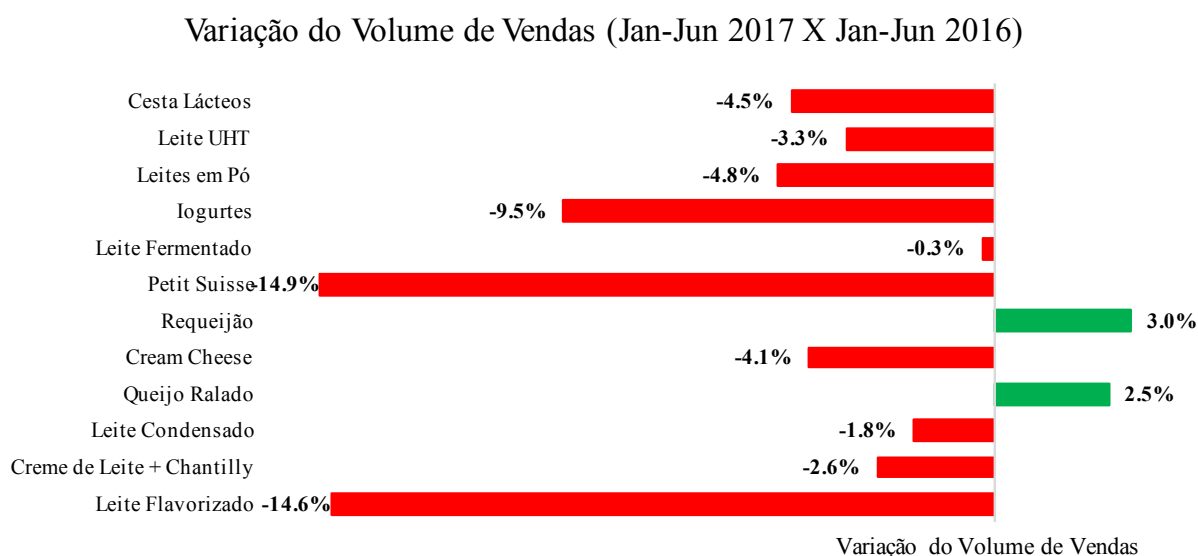


Figura 23 - Gráfico da Variação do Volume de Vendas
Fonte: Nielsen (2017), adaptado pela autora.

No gráfico da Figura 22, é possível notar alguns dos desafios gerados pela crise. Ainda que o UHT sofra uma contração no consumo entre os períodos analisados, é possível notar que, em geral, os derivados, que poderiam contribuir mais com a empresa, sofrem uma redução ainda maior no volume de vendas.

O requeijão e o queijo ralado, como se pode observar, tiveram um crescimento nas vendas entre os períodos analisados. Isso pode ser explicado pelo fato de que o primeiro

atinge famílias mais abastadas e que tendem a ser menos afetadas pela crise. Já o segundo produto pode ter seu crescimento explicado pelo aumento das refeições realizadas “em casa”.

Concorrentes Diretos

Um outro fator que cabe na análise desta seção é a rivalidade entre as empresas existentes. Trata-se de uma interação muito elevada pois, ainda que se consiga diferenciar alguns dos derivados, as diferenciações não tendem a ser muito significativas e nem de difícil reprodução. Assim, ainda que exista inovações no setor, no geral, todos os produtos tendem a caminhar em direção a uma competição por preços.

Diante deste cenário, operar nessa indústria é algo muito desafiador. Além de muita disciplina financeira, é preciso conseguir sobreviver às crises que certamente existirão de acordo com os ciclos econômicos.

Análise Estrutural da Indústria

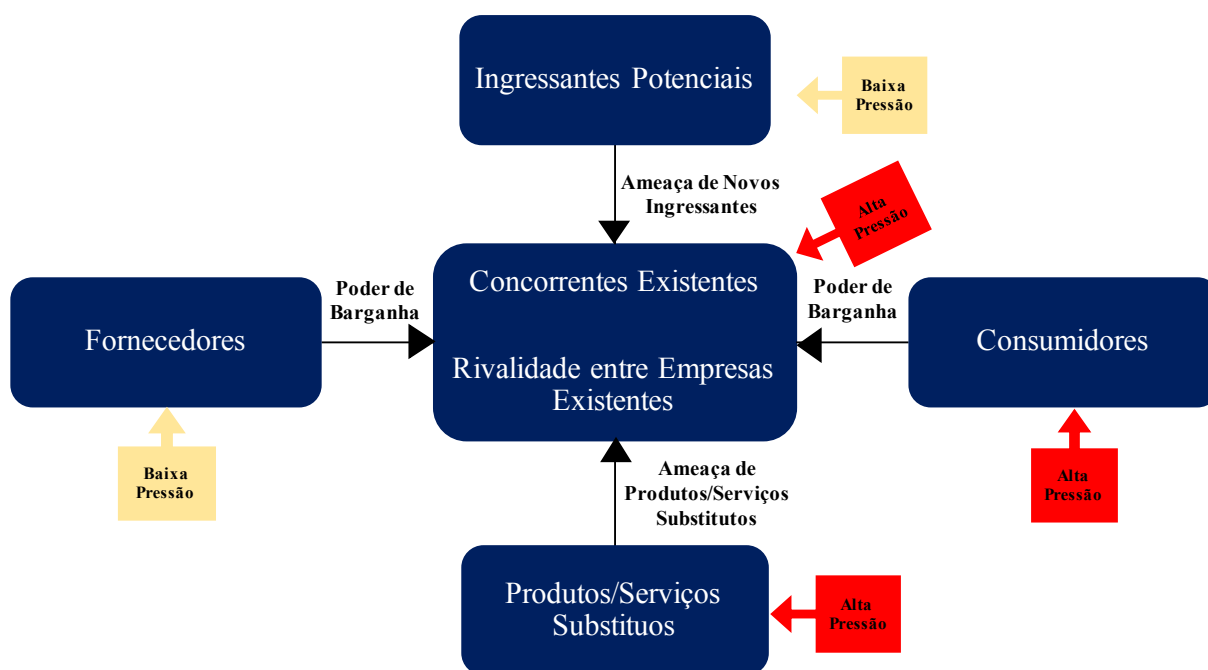


Figura 24 - Análise Estrutural da Indústria da VitaLatte através das 5 Forças de Porter
Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 43), com modificações da autora.

A ilustração apresentada na Figura 23 acima explicita, resumidamente, os pontos levantados ao longo desta seção. Ela é interessante, pois mostra que, ainda que a indústria tenha certo poder de barganha em relação aos fornecedores e esteja relativamente protegida

de ingressantes potenciais, a intensidade da força contrária dos outros elementos criam desafios bem relevantes às empresas atuantes no setor.

Idealmente, para se manter na indústria, a VitaLatte deve buscar um nicho de mercado em que as pressões contrárias sejam menos intensas. Dessa forma, a empresa conseguirá executar sua estratégia sem estar constantemente sob ataque no ambiente em que atua.

Nessa indústria altamente competitiva e “povoada”, é fundamental que os gestores das empresas tenham criatividade para criar novos mercados e deixar de competir diretamente em uma batalha que é prejudicial para todos.

4.1.2 Grupos Estratégicos

Na indústria de lácteos, é possível identificar quatro grupos estratégicos distintos:

- Produtores apenas de UHT: trata-se dos laticínios altamente especializados e concentrados na produção e na venda de leite UHT. Este tipo de empresa era muito comum em anos anteriores, quando as empresas de leite começaram a ser instauradas no Brasil. Com o passar do tempo, a maior parte delas adicionou outros produtos ao portfólio;
- Produtores apenas de derivados: são as empresas que optaram por não possuir linha de produção de leite UHT. Isso pode ser explicado por diversos motivos, mas, em geral, trata-se de uma estratégia financeira para fugir da transformação dos leite em *commodities*;
- Produtores de leite UHT e de derivados: fazem parte deste grupo as empresas que têm em seu portfólio tanto leite UHT quanto produtos derivados, tais como iogurtes, queijos, dentre outros;
- Produtores de leite em pó: trata-se das empresas que secam o leite e comercializam o produto na forma de pó. É um produto que, em geral, tem maior margem que o UHT e que, de certa forma, compete com ele.

Na indústria de lácteos, uma dimensão estratégica muito importante é a imagem e a percepção de qualidade que a marca tem diante dos consumidores finais. Por isso, o gráfico descrito nesta ferramenta deve ser utilizado analisando-se esta dimensão e levando em conta os clientes-alvo de cada grupo.

A VitaLatte, apesar da alta qualidade de seus produtos relatada por consumidores que os experimentam, não possui um posicionamento de marca que a permite competir com os

líderes da indústria. Por isso, estaria situada em uma posição de baixa percepção de qualidade, e no local referente às empresas cujos clientes pertencem às classes mais baixas da população.

Para que a VitaLatte consiga atingir um patamar financeiro que permita que ela se consolide no mercado, é preciso que o grupo estratégico do qual ela atualmente faz parte seja repensado. É necessário saber se a estratégia que está sendo executada atualmente é a melhor para a empresa. Talvez a mudança de grupo estratégico não seja necessária, e uma pequena adaptação à estratégia individual da empresa seja suficiente para tornar a parte financeira viável.

4.1.3 Visão

O Laticínios VitaLatte tem estruturado em seu site os três elementos teóricos básicos de uma empresa: visão, missão e valores. No entanto, o reconhecimento desses elementos pelos colaboradores ainda é muito incipiente.

Como já foi mencionado, atualmente a empresa apresenta problemas financeiros. Para muitos, o compartilhamento e reconhecimento de todos os níveis hierárquicos desses elementos da estratégia, por parte de colaboradores, não é prioritário. A verdade é que se tem insistido que funcionários foquem em tarefas que levam a empresa, de certa forma, ao que está escrito na visão, mas não se observa uma percepção generalizada dos motivos das atividades que são requisitadas.

Em suma, é possível concluir que, dado o posicionamento da empresa frente a esses elementos estratégicos, seus gestores estão sempre buscando aliviar os resultados financeiros do curto prazo. O que, dada as condições financeiras atuais, é de extrema importância; no entanto, devido aos diversos motivos previamente explicados, por se tratar de uma indústria com diversos pontos de atenção, as decisões de curto prazo, além de não se mostrem muito eficazes, comprometem a existência da empresa no longo prazo.

Não basta que esses três elementos estratégicos sejam desenvolvidos pela alta diretoria de uma empresa, ou mesmo por uma consultoria externa. É necessário que existam “inputs” de todos os níveis hierárquicos para que o grupo de pessoas responsável consiga propor algo vitorioso.

Idealmente, visão, missão e valores devem ser reescritos em grupos que contenham visões dos diferentes níveis hierárquicos, de forma a criar a legitimidade necessária para serem seguidos por todos os colaboradores. Deve-se construir um comitê com representantes diversos e, através dele, repensar o que está escrito no site, observando se aquilo é de fato o

que se pretende com a empresa. Ao finalizar o processo de definição, é necessário tornar esses elementos presentes no dia a dia de trabalho dos colaboradores através de sinalizações e comunicações frequentes.

4.1.4 Competências Essenciais

O conceito de competências essenciais é, talvez, dentre os estudados neste documento, o menos utilizado pelo Laticínio VitaLatte. Não se possui hoje uma definição clara das características e atributos que uma empresa deve ter, para que seja bem-sucedida nessa complicada indústria de lácteos.

Como já foi mencionado, a preocupação da diretoria tem sido, regularmente, de controlar os danos no curto prazo. No entanto, com isso, acabam sacrificando muito o longo prazo e pode-se citar, como exemplo, a falta de clareza dos atributos fundamentais a serem desenvolvidos para que a empresa se consolide no mercado.

É verdade que existe um direcionamento interno e uma conscientização até os níveis mais baixos na hierarquia da empresa, de que é necessário alavancar a produção e a venda de derivados em detrimento do leite UHT. No entanto, isso é apenas um dos resultados que se precisa atingir. E mesmo ele não é densamente compartilhado pela equipe comercial, que não diretamente empregada pela empresa.

Além disso, apesar desse direcionamento fazer sentido, ele é parte de algo muito maior. Pode-se citar, por exemplo, a necessidade de se focar, em todos os âmbitos, industrial e comercial, nos produtos em que é possível uma diferenciação através da qualidade e que, portanto, permitem a saída do laticínio da chamada “guerra de preços”. Guerra que tende a sempre ser liderada pelas grandes empresas, que são aquelas que conseguem aproveitar-se de ganhos de escala.

Um exemplo de competência essencial que é fundamental nessa empresa é o engajamento e rápido alinhamento da equipe de vendas em relação aos direcionamentos estratégicos fornecidos. Isso permite que, em uma indústria volátil, dependente de tantos fatores determinados pelo mercado do leite, torne-se possível adequar-se rapidamente aos requisitos que a empresa acredite ser necessário para alavancar os resultados.

Além disso, é imprescindível que os colaboradores da ponta comercial do negócio estejam alinhados às razões pelas quais precisam colocar maior esforço de venda em uma determinada categoria de produtos em detrimento de outra. É necessário que o senso de

urgência da mudança de direcionamento estratégico seja também compartilhado por eles, e que consigam, de certa forma, garantir a execução desse novo direcionamento.

Outro exemplo de competência essencial pouco reconhecida internamente no Laticínio VitaLatte, é a necessidade de abordagem consistente de um nicho específico de consumidores. Na situação atual em que se encontra a empresa aqui estudada, isto é, entretanto, fundamental, pois se trata de um laticínio pequeno diante dos diversos competidores e que, por isso, não tem como ganhar uma “guerra” em diversos campos de batalha. É preciso escolher sabiamente o nicho que tem potencial de garantir a saúde financeira do negócio, e conseguir abordá-lo com consistência.

É possível perceber, no marketing da empresa, uma percepção de que, quanto mais consumidores, melhor. Na verdade, isso só é real em alguns casos específicos de categorias de produtos que não estão dentro da categoria de lácteos. Um exemplo que pode ser citado é a indústria de parafuso. Mas, ainda assim, empresas desse setor vêm repetidamente tentando diferenciarem-se através da qualidade e do segmento que atendem – como, por exemplo, o automobilístico.

Na indústria de lácteos, é fundamental que se escolha um consumidor final que atribua valor a um produto de melhor qualidade e que, por isso, esteja disposto a pagar um preço *premium*. Esse consumidor deve ser direcionado através de ações de marketing específicas, que permitam que ele se sinta especial diante das demais pessoas. Além disso, é preciso que, na estratégia de marketing, fiquem claro os atributos de valor do consumidor foco que são, em geral, bastante específicos. Ao se ter a pretensão de comunicação com todos os grupos, acaba-se por não ser a preferência de nenhum. Sendo assim, a briga por preços acaba sendo inevitável.

Além disso, deve-se atentar para uma outra competência essencial dentro da categoria de marketing: as análises quantitativas, hoje cada vez mais essenciais. Quantificações do retorno das ações executadas são fundamentais para que se consiga aprimorar os próximos investimentos a serem realizados. Trata-se de algo praticamente não praticado no Laticínio VitaLatte, que tende a sempre executar ações similares sem que se saiba o real retorno advindo delas.

Para que se consiga tirar proveito desta ferramenta que já foi útil a muitas empresas, é fundamental que a alta administração do Laticínio VitaLatte entenda os requisitos principais que fazem uma empresa ser vitoriosa nesse setor. Existem vários métodos para fazer isso e, o mais recomendável é, primeiramente, entender quais são as fortalezas internas que podem ser

alavancadas e, em seguida, aprimorar o levantamento realizado com um estudo de benchmark com outras empresas do setor.

Trata-se de uma ferramenta com alto potencial de impacto e que deve servir ao benefício da VitaLatte.

4.1.5 Estratégias Competitivas Genéricas

A alta diretoria do Laticínio VitaLatte já percebeu que a competição baseada em custos não será facilmente ganha por uma empresa da escala que atualmente operam. Ao perceber que não se conseguiria brigar por custos, buscou-se um posicionamento por diferenciação. Tentou-se produzir produtos que podem ser diferenciados, para através deles atingir o mercado. Atualmente, a empresa conta com um portfólio altamente diversificado, mas, apesar da qualidade que oferece em seus produtos, ela ainda não consegue executar margens proporcionais.

Além disso, a falta de foco do laticínio fez com que o portfólio da marca fosse complementado com produtos produzidos externamente, cuja margem capturada é muito pequena e que, ademais, coloca o risco de dispersão da atenção dos colaboradores.

Assim, a empresa, na ânsia de aumentar a venda de derivados em relação ao UHT, começou a buscar oportunidades sem critérios claros, isto é, sem considerar que isso prejudicaria o foco dos colaboradores.

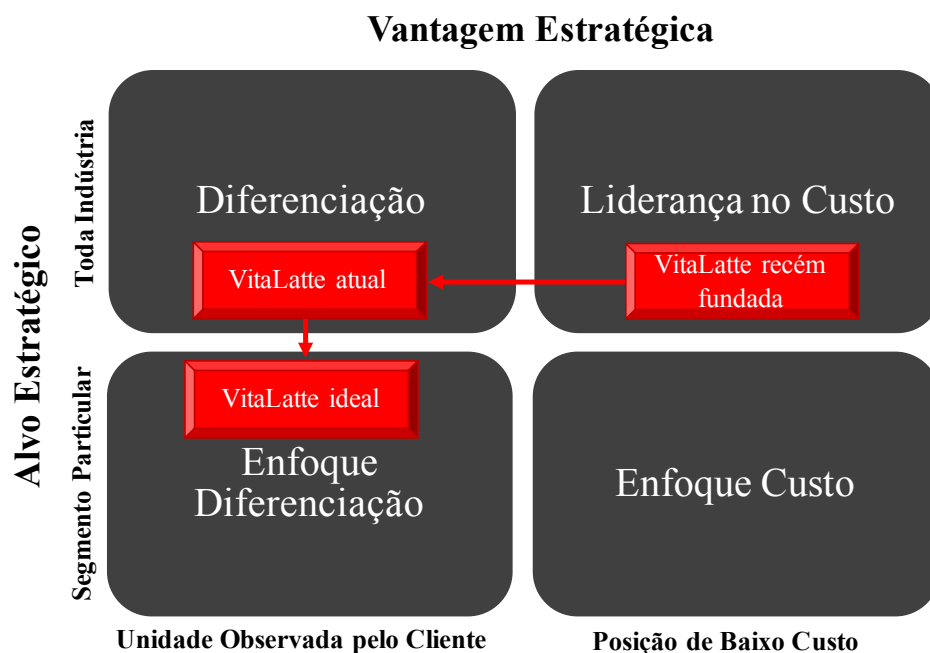


Figura 25 - Posicionamento da VitaLatte quanto às Estratégias Competitivas Genéricas

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 34), com modificações da autora

Como está ilustrado no diagrama anterior apresentado na Figura 24, atualmente a empresa está posicionada no quadrante de diferenciação. Mas, como foi argumentado nesta seção, a falta de foco ainda não permite uma rentabilidade desejável. Assim, como já foi apontado na seção de competências essenciais relacionadas ao marketing, acredita-se que a empresa deveria escolher um nicho de clientes vantajoso e comunicar-se diretamente com ele.

4.1.6 *Business Model Canvas*

Quando foi proposto, o “Businnes Model Canvas” tinha o objetivo de auxiliar no planejamento estratégico de empresas de tecnologia. No entanto, com o passar do tempo, essa ferramenta foi desdobrada, e hoje é possível fazer uma análise do Laticínio VitaLatte utilizando-a como base.

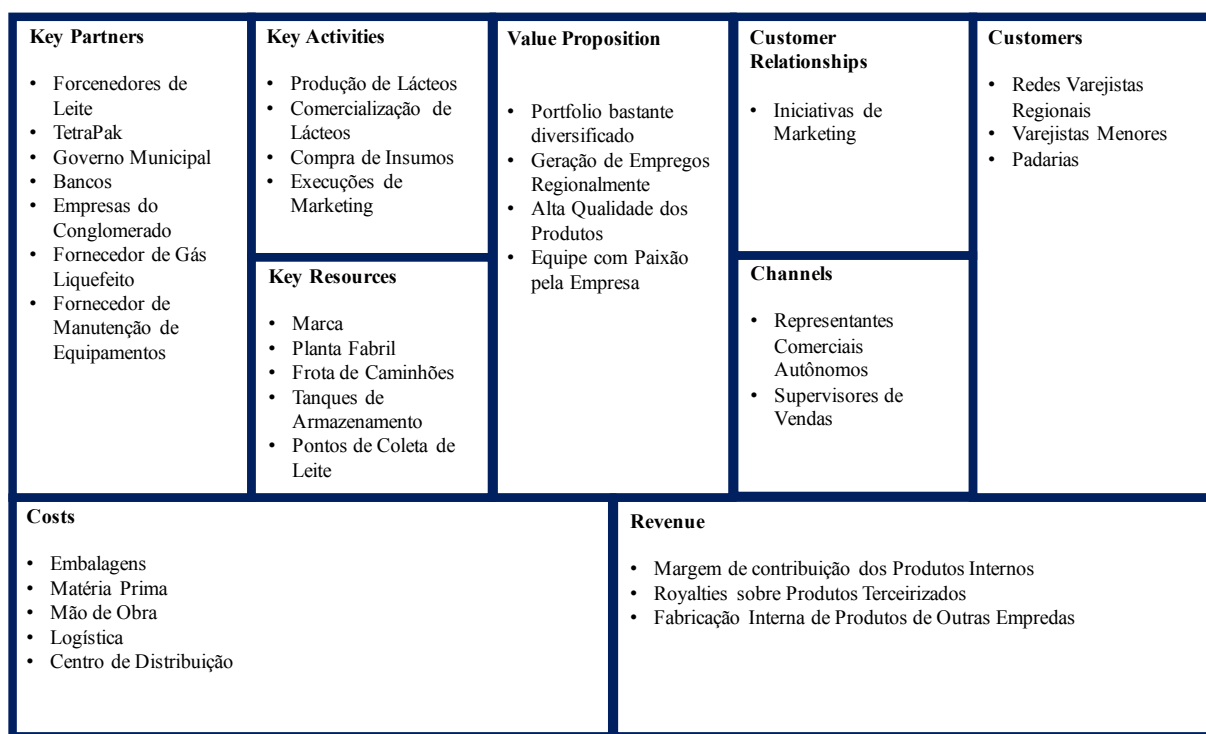


Figura 26 - Aplicação do Canvas Modelo de Negócios na VitaLatte

Fonte: adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010), com modificações da autora.

Na ilustração apresentada na Figura 25 acima, estão descritas as principais características da VitaLatte dentro dos componentes abordados pela ferramenta “Business

Model Canvas”. Vale ressaltar que existem outras coisas que poderiam ser mencionadas na ferramenta, mas optou-se aqui por focar nas principais.

As principais adaptações que devem ser realizadas neste modelo, para que uma estratégia vencedora seja implantada na VitaLatte, é a adição de canais de venda, tais como venda direta, vendedores CLTs e vendedores internos, e a adição de novos segmentos de clientes, tais como pizzarias e restaurantes.

Além disso, é fundamental que se tenha um monitoramento constante dos custos, e que se tente melhorar a eficiência de tal forma a reduzi-los.

4.1.7 *Análise SWOT*

Esta ferramenta trata de um autoconhecimento em termos empresarial, permitindo que decisões mais assertivas sejam tomadas, de forma a alavancar resultados positivos e mitigar resultados negativos. Trata-se de um dos elementos fundamentais da estratégia.

4.1.7.1 *Fortalezas*

Iniciando-se a análise pelas fortalezas internas da empresa, tem-se como destaque a equipe de colaboradores. Equipe que, não apenas está sendo continuamente aprimorada, mas que já conta com um time bastante unido e com sentimento de pertencimento à empresa. Alguns dos funcionários são mantidos desde o início das operações e, em alguns cargos, a alta administração tem contratado pessoas altamente capacitadas para lidar com os desafios.

Além disso, a empresa demonstra-se preocupada com a construção de novos talentos e, através de programas de contratação recentes, como o “trainee VitaLatte”, vem preparando jovens recém-formados para eventualmente assumirem posições de liderança na empresa. A vantagem disso é clara: além de crescerem habituados com a empresa, grande parte do aprendizado profissional que tiveram será obtido ali, o que gera um apego emocional à mesma.

Através das visitas e das conversas realizadas, percebe-se como destaque a equipe industrial, que garante uma qualidade elevada e com reconhecimento nas regiões em que atua. Além disso, o departamento está sempre envolvido em lançamentos de novos produtos derivados do leite, que fornecem à empresa margens de contribuição mais atrativas.

A marca da empresa é um outro ativo de extrema importância. Ela tem muito reconhecimento local, é muito relacionada à seriedade, qualidade e respeito. Apesar de ainda não ter atributos de marketing muito bem definidos, o ativo inerente ao nome VitaLatte tem

relevante importância para a empresa. Associado a isso, tem-se o fato de que a empresa conta com um portfólio bastante diversificado, atuando em diversos segmentos lácteos e colocando a presença da marca em diversas ocasiões de consumo do cliente final.

4.1.7.2 Fraquezas

Um dos pontos fracos da empresa é o conglomerado do qual ela faz parte. Enquanto empresa atuante em um setor menos relevante em termos de rentabilidade para os sócios do grupo, ela nunca foi foco da alta administração. A usina sucroalcooleira, juntamente com a transportadora, a comercializadora de combustíveis e a empresa energética – que têm relação com a usina –, é onde a atenção da alta cúpula encontra-se focada. A dificuldade em se ter como prioridade o laticínio é um ponto negativo para ele.

Outro ponto que atualmente é um gargalo, é a dificuldade de se obter capital para realizar investimentos no parque fabril. Dentre empresas do grupo, o laticínio é a única que vem gerando resultados financeiros negativos nos últimos anos. Assim, quando se constata a necessidade de um investimento para melhorar o parque fabril e, desse modo, alavancar os resultados da empresa impulsionando a reversão dos prejuízos, é muito custoso convencer os sócios a injetar capital. Por conseguinte, dia após dia, o parque fabril vem se tornando obsoleto e crescem as dificuldades para manter a empresa competitiva frente aos concorrentes.

Outra fraqueza que pôde ser identificada, acha-se no fato da empresa ter sido construída como uma indústria de beneficiamento de leite, com foco na produção de leite UHT – produto que atualmente se transformou em uma *commodity*. Por esse motivo, existem contratos realizados com empresas como a Tetra Pak, que vinculam o laticínio à produção deste produto, ainda que as margens não a justifiquem. Além disso, o fato de os primórdios da empresa estar vinculado ao leite UHT, fez com que a equipe comercial construída fosse especializando-se na comercialização desse produto. Por isso, com as margens pressionadas pela transformação do produto em *commodity*, tem sido muito difícil conseguir escoar a produção de derivados para os clientes da empresa. Vale ressaltar que existem esforços da gerência comercial da empresa nesse sentido.

Um outro fato que pode ser caracterizado como fraqueza, é a falta de escala do laticínio. Ainda que tenha capacidade de produção consideravelmente relevante, grande parte da matéria-prima manufaturada é destinada à produção de UHT. Além disso, com o portfólio

bastante diversificado, não se consegue escala de produção em nenhum dos produtos. Assim, os custos incorridos na produção dos derivados acabam sendo superiores ao dos concorrentes.

A forma de estruturação atual da equipe de vendas também pode ser considerada um gargalo. Através de contratos de representação comercial autônoma, as vendas são realizadas aos varejistas atendidos pela empresa. O grande problema associado a isso encontra-se justamente vinculado à suposta vantagem que essa forma de vínculo traz: a redução dos custos trabalhistas. Contudo, o problema que tal forma de vínculo acarreta é que, para aumentar a proteção trabalhista advinda deste mecanismo, é necessário que o representante não seja exclusivo da VitaLatte. Exige-se que ele seja representante também de outra empresa que não seja do setor lácteo e que não compita com os produtos que ele tem a responsabilidade de vender. Por esse fator, o representante tem uma fonte de renda não necessariamente atrelada ao laticínio e isso pode minimizar seus esforços em relação a ele.

Além disso, o sistema de representação comercial autônoma impõe uma série de restrições no contato da empresa com o representante, tais como a impossibilidade de se estabelecer meta de vendas. É possível tentar contornar esse fator através do projeto das comissões a serem pagas, mas ainda assim, tal estrutura gera resultados de vendas inferiores. Ademais, pelo fato de não terem horário e regras de trabalho, o número necessário de representantes é potencialmente maior do que seria o de vendedores, caso esse fosse o modelo da empresa. Isso se justifica porque os vendedores estariam focados em realizar vendas exclusivas para o laticínio durante toda a sua jornada de trabalho. Essa necessidade de se ter uma maior equipe de vendas gera complicações de gestão.

De resto, por não terem vínculo trabalhista com o laticínio e por trabalharem para ao menos mais uma empresa, o sentimento de pertencimento e de identificação emocional com a marca fica comprometido. Assim, a paixão com que realizam as vendas também é potencialmente diferente do que seria, caso fossem funcionários diretos do laticínio.

Outro problema relacionado à empresa, é que a produção é do tipo “puxada”. Isso significa que é a equipe comercial que define quais produtos devem ser produzidos e em qual quantidade. Essa definição advém da percepção de mercado dos representantes comerciais que, muitas vezes, além de não serem preparados para isso, não estão focados em fazer uma análise de boa qualidade, isto é, uma análise capaz de considerar as diversas variáveis necessárias e que lhes permitiria fazer as melhores sugestões para o laticínio.

4.1.7.3 Oportunidades

Em termos de oportunidades da indústria, pode-se destacar a inserção em um grupo estratégico que não tenha tanta dependência da *commodity* UHT. Pode-se também citar como oportunidade a transformação dos produtos da empresa em *premium*, possibilitando um posicionamento de marketing direcionado a consumidores que fornecem maior margem.

Além disso, existe também oportunidades de verticalização de certos produtos e internalização de produtos terceirizados. Outro ponto a ser destacado é a abordagem de outros canais de vendas a fim de se chegar ao consumidor sem passar por varejistas que incluem a própria margem no produto vendido aumentando o custo final ao cliente.

Uma oportunidade recente desta indústria é a diferenciação para produtos mais naturais, do tipo orgânicos ou sem lactose. Existe uma tendência no mercado em geral de alavancagem de produtos cuja origem e produção são mais saudáveis. Neste mesmo aspecto, produtos com poucas calorias é uma oportunidade para ser explorada através de aumento de produção de produtos que enquadram-se na categoria.

De acordo com o estudo da Kantar WorldPanel, existe uma grande oportunidade em iogurtes em geral, como se pode observar no painel abaixo apresentado na Figura 26:

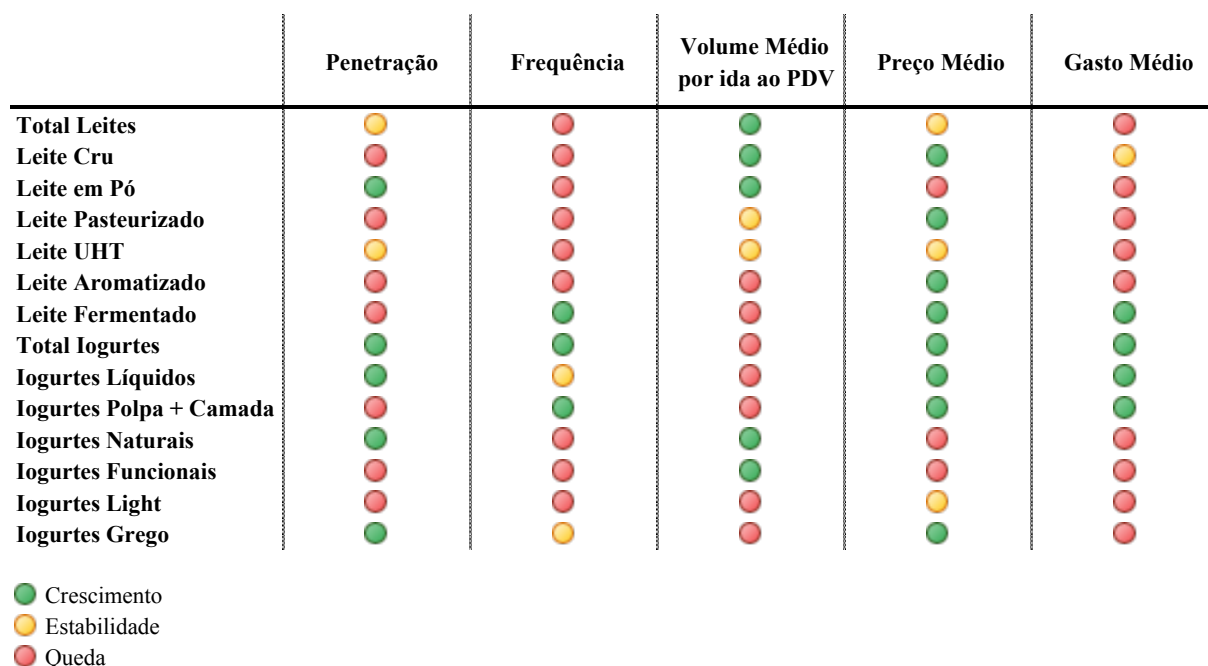


Figura 27 - Situação Mercadológica do Leite e seus Derivados

Fonte: adaptado de Milk Point.

Em relação ao mercado nacional, as médias de consumo per capita de produtos lácteos é menor que a de outros países. A produtividade também tem muito a melhorar para se atingir níveis médios globais e, dessa forma, reduzir o déficit da balança comercial de lácteos que o

Brasil apresenta. De acordo com a USDA, em 2015, a produtividade do Brasil foi de 1.7 mil litros de leite para cada vaca. Níveis equiparáveis aos da Índia, que teve 1.4 de produtividade, enquanto o líder, os Estados Unidos, apresentou uma produtividade de 7.5. É possível observar detalhes dos produtos deficitários no gráfico, a seguir, apresentado na Figura 27:

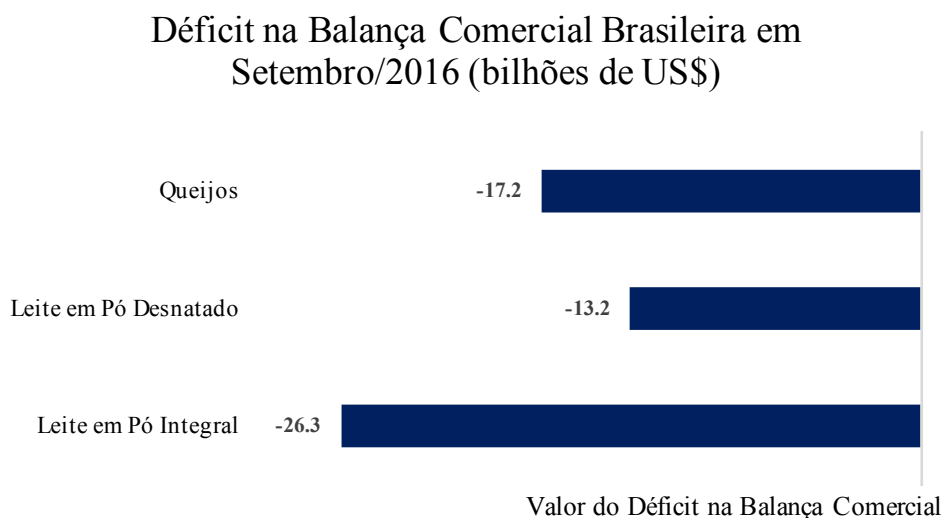


Figura 28 - Gráfico da Balança Comercial de Leites e Queijos
Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. Adaptado de Milk Point.

Os três principais produtos que apresentaram déficit na balança comercial na data especificada no gráfico foram queijos, leite em pó integral e desnatado. Talvez sejam três segmentos com grandes oportunidades para as empresas nacionais do setor.

4.1.7.4 Ameaças

Um dos principais riscos desta indústria é a precificação do leite que, por se tratar de uma *commodity*, tem seu preço definido pelo mercado mundial que, assim como qualquer outra, está sujeito a ciclos.

Outro risco que vem sendo concretizado no mercado brasileiro, é a entrada de grandes empresas mundiais no setor, através da aquisição de laticínios locais, tais como a aquisição da Verde Campo pela Coca-Cola, e a da Vigor por uma grande empresa láctea mexicana. Isso propicia a empresas não apenas uma garantia de capital para investimentos que aumentem a produtividade, mas também ganho em escala, propiciando uma redução de custos.

O setor também sofre com uma grande representatividade do mercado informal brasileiro, onde a quantidade de comercialização de leite cru ainda é relevante, especialmente em mercados pouco desenvolvidos. Existe uma crença popular irreal de que o leite cru é mais

saudável, é mais rico em nutrientes. Isso consiste em uma barreira para o alcance do mercado total brasileiro.

Considerando-se o Brasil, a indústria está submetida a todas as crises econômicas, as quais, atualmente, têm tido um grande impacto no negócio.

Quadro 5 - Análise da VitaLatte com base na Ferramenta SWOT

	Positivos	Negativos
Internos	<u>Forças:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Equipe de colaboradores; • Construção de novos talentos; • Programas de contratação recentemente estruturados; • Equipe industrial; • Marca; • Portfolio diversificado. 	<u>Fraquezas:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Prioridade secundária no conglomerado do qual faz parte; • Dificuldade na obtenção de capital para investimento; • Parque fabril obsoleto; • Dificuldade de manter a empresa competitiva; • Alta produção de leite UHT; • Contratos de longo prazo com a Tetrapak; • Equipe comercial especializada em UHT; • Margens pressionadas pela commoditização do UHT; • Falta de escala; • Representação Comercial Autônoma.
Externos	<u>Oportunidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Produção de derivados; • Produtos premium para consumidores de classes mais altas; • Verticalização; • Internalização de terceirizados; • Abordagem de variados canais de vendas; • Diferenciação para produtos orgânicos e sem lactose; • Iogurtes; • Aumento da produtividade; • Balança comercial brasileira deficitária. 	<u>Ameaças:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Volatilidade da precificação do leite; • Entrada de grandes empresas globais no mercado brasileiro; • Representatividade do mercado informal; • Instabilidade econômica brasileira.

Fonte: adaptado de Carvalho e Laurindo (2012, p. 53), com modificações da autora.

A ilustração apresentada no Quadro 5 acima, resume as principais fortalezas, fraquezas, oportunidades e riscos que envolvem o Laticínio VitaLatte, conforme foram discutidos no decorrer desta seção.

4.1.8 Modelo de Lacunas

Da forma como a VitaLatte está atualmente posicionada, existem alguns critérios-chave para a execução de venda de seus produtos. No entanto, não existe na empresa uma identificação clara dos clientes a serem atingidos. Assim, não se tem ainda mapeado os critérios mais relevantes para eles.

Dado que a VitaLatte, hoje, atinge primordialmente as classes mais baixas da população, o preço é um fator muito relevante. Mas, pela falta de aprofundamento no tema por parte da empresa, não se consegue ainda dimensionar o impacto que isso tem nas vendas e na geração de receitas.

Além disso, é possível pressupor que um outro fator bastante relevante é a disponibilidade de produtos nas gôndolas. Pelo fato de trabalhar com representantes comerciais autônomos, responsáveis por cobrir pontos de venda específicos, não se tem a garantia de cobertura constante, dado que não existe controle sobre a frequência com que trabalham e com que visitam as lojas.

Outro ponto que pode ser relevante para os clientes, mas que ainda não foi testado, é o fato de se tratar de uma empresa regional, geradora de empregos não só internamente à cidade, mas em toda sua cadeia de valor. Assim, o fator preço acaba se destacando.

Qualidade é outro ponto que se acredita ser fundamental. No entanto, pela falta de comunicação e de competitividade de preços, a taxa de experimentação dos potenciais consumidores ainda é muito baixa, o que impossibilita uma potencial fidelização de clientes satisfeitos com o nível de qualidade dos produtos oferecidos.

A fim de se extrair mais valor das operações, é fundamental que um estudo referente aos pontos relevantes para os clientes-foco (depois que estes forem definidos) seja realizado, para que não apenas se possa focar na satisfação desses requisitos, como também para que se consiga realizar uma comunicação de marca mais eficaz.

4.1.9 Matriz BCG

Dado o vasto portfolio do laticínio, a matriz BCG é uma ferramenta cuja aplicação é de extrema importância. Como foi dito anteriormente, a falta de escala na produção dos produtos gera custos mais elevados que o de concorrentes, dificultando o trabalho da equipe de vendas. Assim, essa é uma análise que ajudará a entender se todos os produtos que estão

sendo produzidos devem continuar fazendo parte do portfólio, ou se alguns devem ser descontinuados e quais devem ser focos de investimentos.

Para iniciar as análises, segue a tabela com um resumo dos principais produtos do portfólio produzidos internamente e com a representatividade que têm no faturamento do Laticínio Vitalatte.

Tabela 1 - Representatividade de Produtos da VitaLatte

Produto	Percentual do Faturamento
UHT Integral	57%
Iogurtes	6%
UHT Desnatado	5%
UHT Semi Desnatado	4%
Bebida Láctea	1%

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados da empresa.

A partir da Tabela 1 apresentada acima, é possível dimensionar a proporção no faturamento gerado por cada um dos produtos listados. Vale ressaltar que, dois dos produtos mais representativos do faturamento, a manteiga e o leite condensado, por serem terceirizados, não estão incluídos nesta análise.

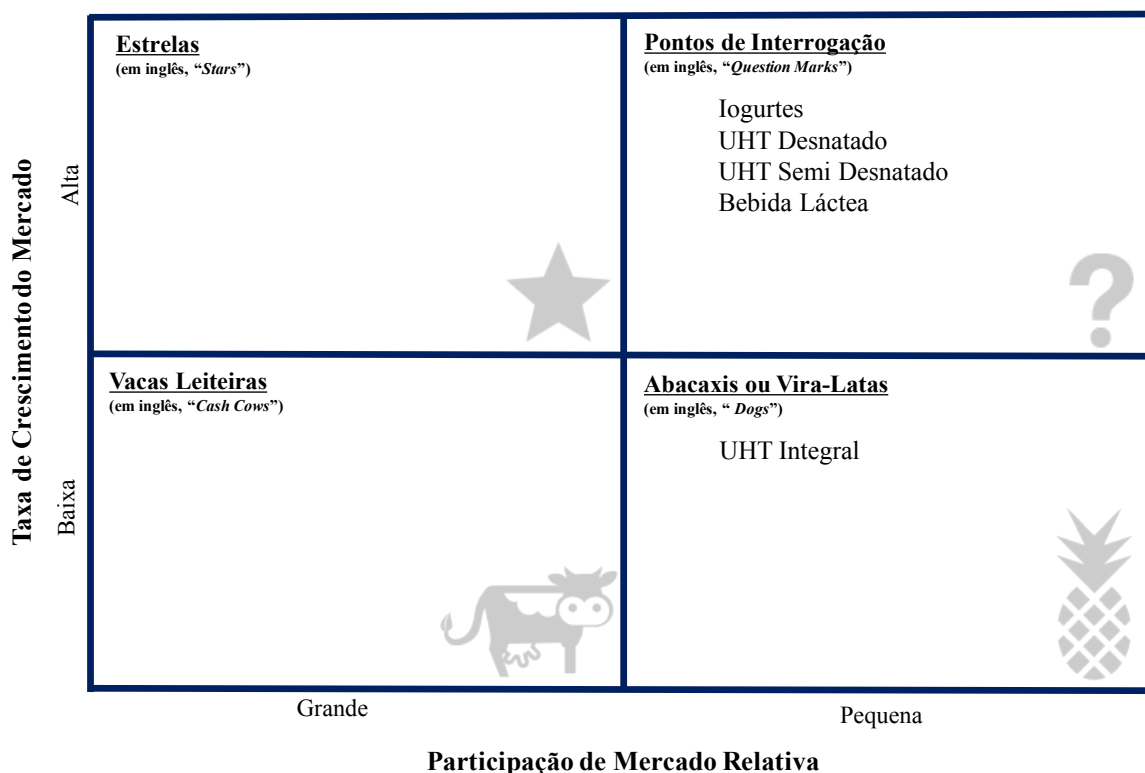


Figura 29 - Aplicação da Matriz BCG nos Principais Produtos da VitaLatte
Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong, 2007, p. 33, com modificações da autora.

Na Figura 28 representada acima enquadraram-se os principais produtos da VitaLatte de acordo com a classificação proposta pela autora do estudo.

É possível observar que, atualmente, a empresa não possui nenhum produto na categoria de vaca leiteira que seja capaz de sustentar financeiramente as demais categorias. Por isso, é difícil garantir a sua saúde financeira, ainda que ela tenha alguns produtos promissores, tal como o iogurte.

Os três tipos de UHT, ainda que tenham uma representatividade alta em termos de faturamento no portfólio da empresa, têm uma margem de contribuição muito baixa, ocasionando complicações financeiras.

Vale ressaltar que, por se tratar de uma empresa pequena, a participação relativa nos mercados em que atua não é grande para nenhum de seus produtos.

A fim de enriquecer a análise do documento, elaborou-se também a matriz BCG considerando as diferentes empresas do conglomerado e sua representação encontra-se na Figura 27 apresentada a seguir:

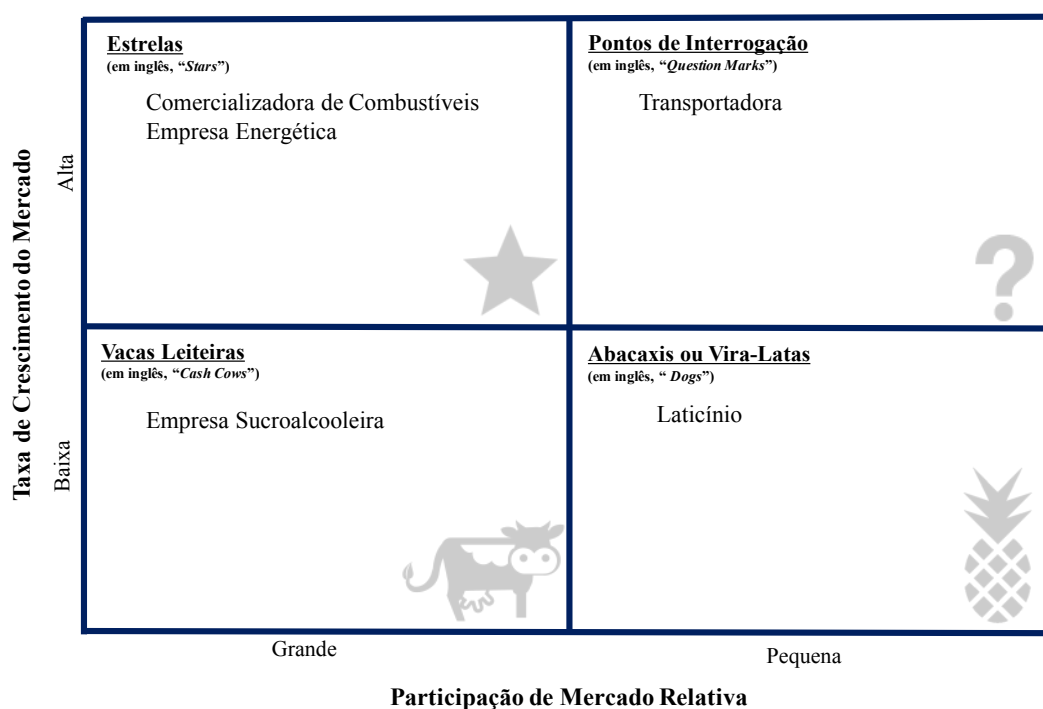


Figura 30 - Aplicação da Matriz BCG nas Empresas do Conglomerado
Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 33), com modificações da autora.

A análise apresentada na Figura 29 apresentada acima, permite a visualização da estrutura financeira do conglomerado. A empresa sucroalcooleira é a base financeira que sustenta tudo. A comercializadora de combustíveis e a empresa energética, criadas para sustentar a atividade da empresa principal, são promissoras e geram retorno relevante em

relação ao tamanho que têm. A transportadora, também criada para sustentar a atividade da empresa sucroalcooleira, oscila entre resultados positivos e negativos e, por não ser foco do grupo, as perspectivas de melhora operacional são baixas. Além disso, dentre os prestadores de serviço de transporte à usina, a transportadora do conglomerado é minoria, sendo a maior parte da demanda suprida por empresa terceirizada.

A empresa foco deste estudo, o laticínio, é a única pertencente à categoria menos vantajosa e que, em teoria, deve ter a sua continuidade questionada. Para que o Laticínio VitaLatte deixe de ser uma unidade continuamente negativa ao resultado financeiro do conglomerado, este trabalho foi desenvolvido.

4.1.10 Matriz de Crescimento Mercado/Produto

Através das análises realizadas ao longo deste documento, é possível caracterizá-la de acordo com a estratégia a ser seguida pela empresa. Inclusive, esta é uma ferramenta que pode ser adicionada à análise realizada através da Matriz BCG, pois com ela é possível analisar estratégias futuras possíveis considerando-se os produtos fabricados.

Assim como se pode observar na Figura 30 representada abaixo, a VitaLatte deve focar no posicionamento de penetração de mercado, esforçar-se em conseguir mais consumidores em classes mais altas e mais lucrativas para seus produtos. Diversificação é uma estratégia que não pode ser mais ampliada porque, diante do tamanho atual do portfólio da empresa, a complexidade de sua gestão está muito elevada.

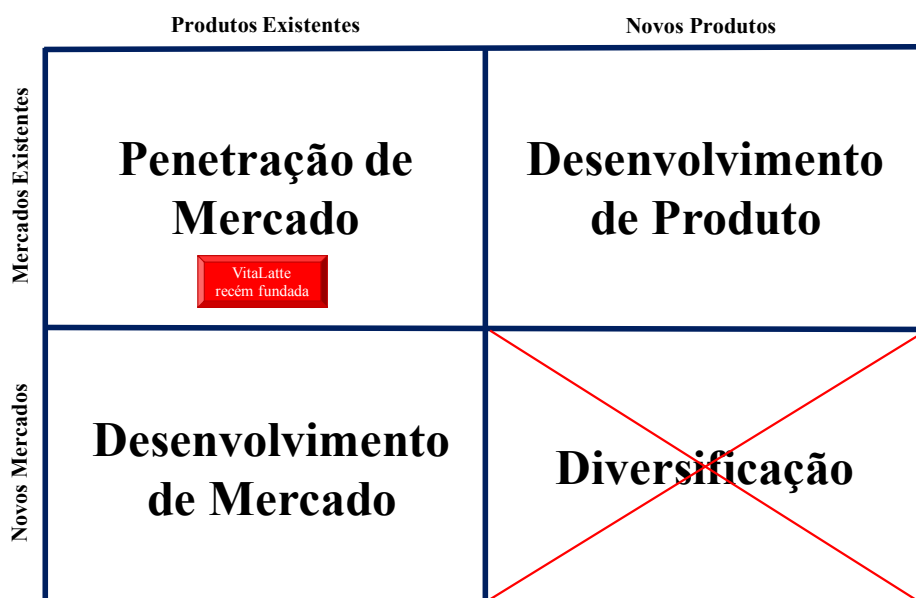


Figura 31 - Posicionamento Global da VitaLatte

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 34), com modificações da autora.

A VitaLatte deve focar em conseguir ingressar nos mercados que forem definidos como mais atrativos à empresa. Para isso, é preciso uma elaboração de comunicação de marketing direcionada aos consumidores finais de interesse da empresa. Assim, produtos de maior rentabilidade conseguirão ingressar na cesta de compras dos consumidores que valorizam a qualidade oferecida e aceitam pagar um preço *premium* pelos produtos.

Oferecer um produto de melhor qualidade custa mais e, para que isso seja viável, é necessário encontrar consumidores que estejam dispostos a pagar um preço maior para ter acesso a produtos *premium*. Assim, é preciso que a comunicação de marketing atinja um nicho de consumidores que se enquadre nessa realidade, o que ainda não ocorreu.

Em termos de diversificação, a empresa deve fazer uma detalhada análise de seu portfólio para compreender se existem produtos que devam deixar de ser produzidos. Isso deve ser feito com base em estudos quantitativos e qualitativos junto ao cliente-foco, para analisar também o papel do produto em questão na construção da marca.

4.1.11 Mix de Marketing Integrado

Nesta seção, será analisada a forma em que, no geral, são definidos os quatro elementos que a compõem: produto, preço, praça e promoção. O diagrama a seguir, apresentado na Figura 31, resume os quatro elementos de análise dessa ferramenta.

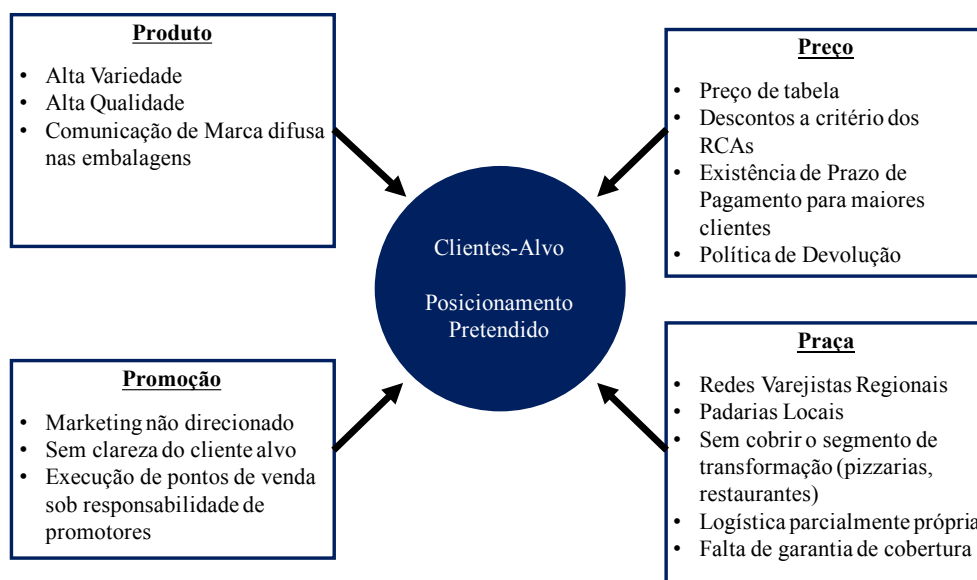


Figura 32 - "4Ps do Marketing" aplicados à VitaLatte

Fonte: adaptado de Kotler e Armstrong (2007, p. 42), com com modificações da autora.

Um ponto importante que vale a pena mencionar, é que a estratégia de marketing ainda não se adequou a essa percepção, e a marca continua a ser primordialmente consumida

por classes sociais mais baixas da sociedade. Essas famílias menos abastadas são muito sensíveis ao preço e, por isso, não têm fidelidade a uma marca específica. O que faz com que, não apenas as margens coletadas pelo laticínio sejam necessariamente menores, mas também que seja sempre necessário realizar investimentos de marketing, devido a inexistência de consumidores leais nessas classes sociais.

4.1.11.1 Produto

Apesar de pouca comunicação referente a isso, os produtos do Laticínio VitaLatte possuem alta qualidade. Este é um dos critérios-foco do departamento industrial da empresa, que realiza constantes testes e degustações comparativas com produtos da concorrência.

Pela falta de um posicionamento de marketing estruturado, as embalagens ainda não refletem a qualidade necessária para atingir os consumidores que estariam dispostos a pagar um preço *premium* pela qualidade dos produtos da VitaLatte.

4.1.11.2 Preço

Devido ao baixo poder de barganha do Laticínio VitaLatte frente às redes varejistas, não se consegue cobrar preços desejáveis. Além disso, descontos ficam a critério dos representantes comerciais autônomos que, apesar de terem que atingir um preço médio estipulado ao final do mês, não estão preocupados com a imagem da marca.

Um outro agravante do preço encontra-se na política de devolução que a empresa tem com vários de seus clientes. Caso o produto vença na gôndola antes que o consumidor final o tenha adquirido, o laticínio se responsabiliza, integral ou parcialmente, pelo prejuízo. Política que tem um impacto sobre o preço médio final dos produtos. Dessa forma, os varejistas cobram uma margem sobre os produtos da VitaLatte, sem incorrer em riscos.

4.1.11.3 Praça

Atualmente, o laticínio chega aos clientes por intermédio dos varejistas regionais. Esses varejistas, por cobrarem uma margem sobre os produtos da VitaLatte, acabam dificultando a venda do produto final, devido ao preço mais elevado. Assim, o fato de esse ser o único canal da empresa com os consumidores finais dificulta o sucesso financeiro do laticínio.

Um outro aspecto a ser mencionado é que, para lácteos, existem diversos outros segmentos que podem ser atingidos como clientes. Pizzarias e restaurantes, por exemplo, fazem intensivo uso de produtos vendidos por laticínios. Porém a VitaLatte ainda não explora este segmento.

4.1.11.4 Promoção

Como foi mencionado anteriormente, o marketing da empresa ainda é muito difuso e precisa de uma melhor estruturação. O principal ponto é a falta de definição do cliente-alvo. O desespero de entregar resultado e mitigar o resultado financeiro negativo da empresa, acaba fazendo com que as execuções tenham um foco disperso.

Ainda que se exija um investimento de tempo para uma maior clareza do marketing, é fundamental que se consiga realizar um planejamento com definições-chave para abordagem ao cliente.

Além disso, por se tratar de uma marca que não possui muito dinheiro para investir em ações de massa, a execução do ponto de venda deve estar sempre impecável, para que a percepção da qualidade garantida pelo departamento industrial seja passada ao cliente.

4.2 Problemas Encontrados e Proposta de Soluções

Dentre os problemas iniciais encontrados, destacam-se:

- Localização da Bacia Leiteira
- Localização do Laticínio
- Estrutura de Remuneração da Equipe de Vendas
- Layout da Fábrica
- Falta de Aproveitamento de Sinergias
- Qualidade do Leite Captado
- Terceirização de Alguns Produtos do Portfolio
- Termos de Locação das Máquinas da Tetra Pak
- Ausência de Pilares Estratégicos Claros
- Contratos de Representação Comercial
- Política de Devolução de Produtos
- Abordagem do Marketing

- Segmento de Clientes

Para a resolução de muitos desses problemas, há a necessidade de investimentos pesados. No entanto, a captação de recursos com os sócios é um processo bastante delicado e improvável de ocorrer no momento. Com resultados recorrentemente negativos, é muito difícil convencer os sócios a investirem ainda mais capital na empresa do grupo que vem, ano após ano, drenando recursos das empresas rentáveis, para não mencionar os diversos financiamentos adquiridos.

No entanto, existem problemas que podem ser resolvidos sem grande necessidade de investimento e que têm relevante potencial de impacto. Esses são os que primeiro devem ser atacados. Ao se conseguir resolvê-los, melhorando, assim, o resultado financeiro da empresa, será mais fácil obter capital para ser investido nas mudanças mais radicais que devem ser realizadas.

Ao final desta seção, os problemas levantados serão classificados e caracterizados em termos de investimento necessário e potencial de impacto, uma vez resolvidos. A partir desta análise, serão decididas as prioridades de atuação.

4.2.1 Localização da Bacia Leiteira

4.2.1.1 Descrição

O laticínio em estudo localiza-se no interior de São Paulo, em uma cidade localizada a cerca de 400km da capital do estado, como se pode observar, a seguir, no mapa da Figura 32:

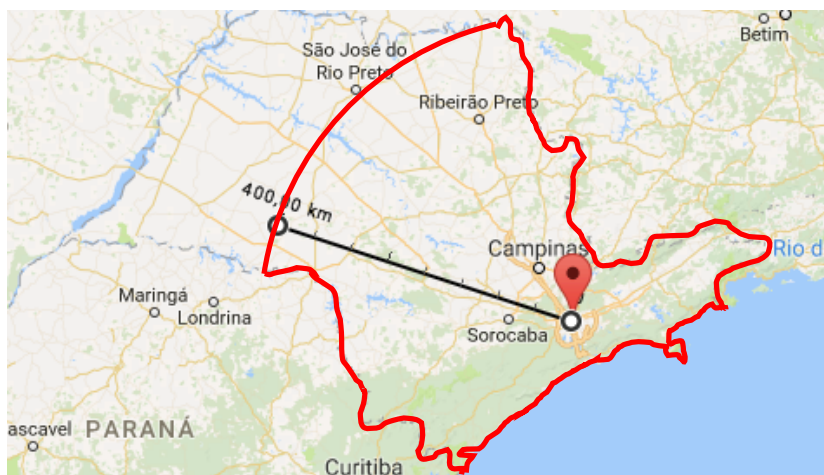


Figura 33 - Localizações no Estado de São Paulo a um raio de 400km da capital
Fonte: adaptado do Google Mapas.

Tradicionalmente, a região de localização da empresa é de produção de cana-de-açúcar e laranja. Em 2011, os estados brasileiros de maior produção leiteira foram Minas Gerais, Paraná e Goiás, com destaque para o primeiro que, dentre os 200 municípios com maior produção de leite, possui 61.

Tabela 2 - Cidades com Maior Produção de Leite em mL

Cidades	Quantidade
Castro (PR)	239,000
Piracanjuba (GO)	154,800
Patos de Minas (MG)	148,757
Jataí (GO)	144,700
Carambeí (PR)	130,000

Fonte: adaptada do Instituto Brasileiro de Geografia e estatística (2014).

Na Tabela 2, apresentada acima, estão descritos os municípios com maior produção de leite do Brasil e o respectivo volume que produzem. Um ponto interessante a ser destacado, é o fato de que Piracanjuba, além de ser a segunda cidade com maior produção de leite no Brasil, também é o berço de um dos principais laticínios nacionais.

Assim, um dos problemas enfrentados é o transporte do leite *in natura* para a indústria, onde será manufaturado em produto acabado. Para a coleta do leite dos diversos produtores existem quatro pontos de armazenagem, nos quais o leite *in natura* é mantido até que se obtenha uma quantidade que faça com que a viagem até o município onde o Laticínio VitaLatte está localizado seja viável. Um dos pontos de armazenagem é próprio e os outros três são alugados.

As informações atuais referentes a cada um dos pontos de armazenagem encontram-se descritas abaixo, na Tabela 3:

Tabela 3 - Informações dos 4 Pontos de Captação da VitaLatte

Pontos de Armazenagem	Distância do Laticínio (km)	Capacidade de Armazenagem (mil Litros)	Utilização Média (%)	Custos Logísticos (R\$/Litro)
A	305	40	78%	0.05
B	398	40	75%	0.078
C	245	40	70%	0.048
D	196	50	40%	0.030

Fonte: elaborada pela autora a partir de dados fornecidos pela empresa.

Por se tratar de quatro estruturas distintas e distantes entre si, os custos de administração de cada uma dessas instalações são quadruplicados, o que pode ser considerado um dos impactos negativos no resultado da empresa.

4.2.1.2 Proposta de Solução

Em primeiro lugar, deve-se analisar a viabilidade de se manter os quatro pontos de armazenagem em operação. Caso seja possível, encerrar a atividade de um ou mais deles. Para abastecer o laticínio, deve-se tentar concentrar todos os produtores ao redor da sede do laticínio (o que é bastante desafiador, dada a localização urbana da fábrica e o preço elevado da terra na região), ou de um ou no máximo dois pontos de captação.

Para que isso seja possível, existem algumas opções, tais como favorecer e incentivar, através de programas de capacitação, os produtores localizados em regiões que se enquadrem na descrição do parágrafo anterior, ou de pagamento de incentivo por localização estratégica, quantidade de litros oferecidos e qualidade.

Além disso, pode-se também estruturar, juntamente a autoridades municipais, programas de incentivo a produtores de leite da região, buscando fomentar esta atividade em localidades convenientes.

Trata-se de soluções possivelmente implementáveis em um médio prazo, e que seriam capazes de reduzir os custos fixos da empresa. Em termos de custo de implementação, não seriam grandes os investimentos financeiros. Trata-se de investimento de tempo e dedicação, para que se consiga uma mudança de mentalidade dos produtores escolhidos.

4.2.2 Localização do Laticínio

4.2.2.1 Descrição

Como foi citado anteriormente, as instalações do Laticínio VitaLatte encontram-se no centro de uma cidade do interior de São Paulo, a cerca de 400km da capital. Às margens de um rio que cruza a cidade, a indústria foi inicialmente instalada pelos sócios fundadores, na forma de cooperativa, e ali permanece até os dias atuais.

Apesar de localização privilegiada em relação aos varejistas da cidade, existem diversos problemas decorrentes da localização urbana do laticínio. Conforme a empresa foi crescendo, a necessidade de mais espaço foi limitada pelas demais instalações urbanas ali

existentes. Além disso, existem problemas relativos a condições de saneamento que poderiam ser evitados caso a empresa não estivesse localizada no meio da cidade.

Pode-se dizer também, que a localização no centro da cidade em questão, apesar de conceder vantagens com relação à distribuição para os varejistas locais, o que aparenta ser um benefício, na realidade não é. Uma cidade na qual habita aproximadamente 120 mil pessoas, não é suficiente para absorver a demanda do laticínio local, competindo com diversos concorrentes no setor.

Outra desvantagem que advém da localização da empresa, é a falta de espaço para expansão. Conforme foram sendo adicionadas novas linhas de produção para novos produtos que compõem o portfólio, o espaço inicial da empresa foi ficando insuficiente. Esse fato resultou na transferência do centro de distribuição, onde é estocado a maior parte dos produtos, para o outro lado da cidade em que o laticínio está localizado. Além do inconveniente da burocracia da constante emissão e remissão das notas fiscais para transferência de produtos entre as unidades, a localização onde foi construída as instalações do centro de distribuição é alugada, o que gera um gasto mensal elevado para a empresa.

Na Figura 33 apresentada abaixo está representado o trajetório que os caminhões da empresa devem percorrer para escoar os produtos da fábrica para o centro de distribuição construído para suprir as necessidades de armazenagem não supridas na localização em que a fábrica está instalada.

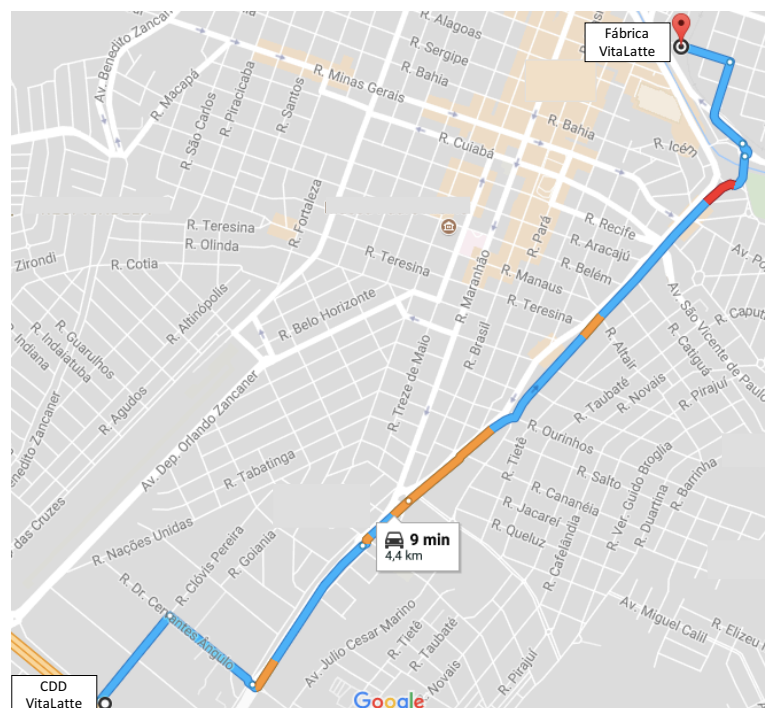


Figura 34 - Mapa do Trajeto entre o Centro de Distribuição e a Fábrica da VitaLatte
Fonte: adaptado do Google Maps.

4.2.2.2 Proposta de Solução

Uma possível solução a longo prazo, mas que requer um elevado investimento, seria realizar um estudo referente à transferência da unidade industrial para uma região fora da área urbana município.

Com o intuito de gerar uma empresa mais moderna e consolidada na cidade, capaz de gerar mais empregos e maior recolhimento de impostos, pode-se propor às autoridades municipais um sistema de incentivo para a concretização do projeto.

4.2.3 Estrutura de Remuneração da Equipe de Vendas

4.2.3.1 Descrição

Atualmente, a empresa conta com um portfólio próprio relativamente diversificado, além de ceder a marca para alguns produtos produzidos por terceiros, tais como suco de laranja e café. A fábrica é estruturada em dois departamentos segregados: o de leite UHT e o de derivados com fabricação própria.

Existe um esforço do marketing para alavancar a marca, de forma a favorecer a venda dos produtos com maior valor agregado para a empresa. No entanto, devido a custos mais elevados que dos grandes competidores, e ao ainda não consolidado posicionamento da marca, a equipe comercial continua encontrando dificuldades para concretizar as vendas dos produtos de maior margem de contribuição.

Atualmente, a equipe comercial é composta majoritariamente por vendedores em contrato de representação comercial autônoma e por supervisores de venda contratados diretamente pela empresa. O fato de contratos de Representantes Comerciais Autônomos (RCA) ser a forma de contratação dominante na equipe de vendas pode ser a causa de alguns resultados indesejados.

Um dos resultados negativos da representação comercial autônoma é a falta de sentimento de pertencimento que existe nesses trabalhadores. Por não serem contratados diretamente pela empresa, não se sentem parte do time e, qualquer apego emocional que possa existir entre empregado e empregador não se aplica a esses vendedores. Isso gera pessoas trabalhando meramente pelo retorno financeiro, sem paixão pelo que fazem e pela marca que defendem. Nesse sentido, é importante mencionar que, entre os funcionários da empresa

atuantes na parte fabril e administrativa, o sentimento de pertencimento e de identificação com a marca é bastante elevado.

Além da falta de comprometimento que contratos de RCA podem gerar, como a demanda e as ordens de produção saem da percepção que os vendedores têm da aceitação dos produtos na ponta, o interesse que eles têm pode estar sendo desvirtuado pois, em geral, o menor esforço se dá na manutenção do estado inercial. Qualquer proposta de mudança, ainda que beneficie os resultados da empresa, não terá uma aceitação e uma aderência grande da equipe comercial.

A estrutura da remuneração de vendas foi recentemente modificada, para estimular a venda dos produtos de maior interesse para a empresa. Os vendedores passaram a receber um percentual maior sobre o faturamento de alguns produtos específicos e que estão alinhados com o interesse do laticínio. No entanto, a venda de UHT ainda é a mais fácil de ser realizada, tanto pela característica de *commodity*, quanto pelo fato de que geralmente é feita em maior volume. Assim, ainda que não ganhem um percentual de incentivo com a venda deste *Stock Keeping Unit* (SKU), isto é, da Unidade de Manutenção do Estoque, muitas vezes acaba sendo conveniente vendê-lo, sem aplicar o mesmo esforço para realizar a venda dos derivados.

Por ser uma *commodity*, o leite UHT tem seu preço definido pelo mercado. Existem momentos em que o produto resulta em margem negativa para a empresa. Ainda assim, os vendedores têm interesse em vendê-lo, pois o faturamento gerado é usado de base para a remuneração que recebem.

Apesar de haver menores estímulos para a venda do leite UHT, é importante ressaltar que existem estímulos ainda maiores para a venda da versão desnatada e semidesnatada do produto, pois o líquido extraído para se desnatar o leite é utilizado na produção de derivados de alto valor agregado para a empresa, como por exemplo a manteiga.

Outro ponto de atenção gerado pelo mecanismo de representação comercial autônoma é o fato de que, para evitar qualquer possível alegação de vínculo trabalhista, o vendedor do laticínio não é exclusivo. Para ser recrutado como RCA, ele precisa ser representante de uma outra empresa que não atue no mesmo ramo da VitaLatte e nem exerça concorrência à empresa.

Vale mencionar que, ainda que possua essas desvantagens, o modelo de RCA também apresenta vantagens para a empresa, tais como uma redução de custos gerados ao se registrar um funcionário e os riscos inerentes ao exercício da função de um funcionário próprio da empresa.

4.2.3.2 Proposta de Solução

Realizar projetos piloto de vendedores contratados diretamente pela empresa, para analisar comparativamente a eficiência dos dois modelos, é uma possível solução de curto prazo e, dependendo da escala inicial, de poucos custos.

Esses vendedores contratados diretamente pela empresa teriam que ter uma estrutura de remuneração com uma base reduzida de salário fixo, acrescido a uma parcela variável, de acordo com o desempenho de vendas individuais e do time.

Além disso, é recomendável que o piloto inicial seja realizado na região onde o laticínio está atualmente localizado. Dessa forma, poder-se-ia estruturar o processo com um encontro diário em uma reunião matinal, na qual seriam passados os direcionamentos e a tabela de preços com os respectivos descontos.

A remuneração variável previamente proposta estaria estruturada em níveis. O primeiro nível é o de vendas próprio: caso o vendedor consiga atingir um nível de vendas previamente estipulado, receberia um incentivo. O segundo nível é o de vendas do time de um mesmo supervisor: em caso de atendimento, um outro incentivo entraria na remuneração dos vendedores.

Vale ressaltar que na estruturação das metas, deve-se estipular objetivos de vendas por produtos e não sob o faturamento total. Dessa forma, é possível incentivar a realização de menores vendas de leite UHT, em detrimento dos demais produtos.

4.2.4 Layout da Fábrica

4.2.4.1 Descrição

A empresa surgiu, em seus primórdios, como uma fábrica exclusiva de leite pasteurizado. Com o passar dos anos, o portfolio de produtos oferecidos ao mercado foi crescendo, assim como foram crescendo as linhas de produção na indústria. Dessa forma, a fábrica que existe hoje, produzindo todos os produtos próprios presentes no portfolio, não foi planejada para isso e, portanto, o fluxo de produção dos diversos produtos disponibilizados não é ótimo.

Além da inserção de novos produtos para incremento do portfolio, começou-se a produzir a partir do que antes era considerado substrato. Um exemplo disso é a manteiga, que é produzida a partir da gordura retirada do leite para padroniza-lo a 3%. O que antes era

resíduo, recentemente passou a ser utilizado em uma máquina adquirida para a produção de manteiga. Essas pequenas oportunidades que foram surgindo foram sendo agregadas ao layout da empresa de forma não pensada, e sem que se construísse uma lógica de fluxo.

Além disso, outro problema que existe é a estocagem de insumos na fábrica. Não existe uma organização clara e lógica para a estocagem de materiais. As estruturas em que são armazenados ficam na mesma região em que se coloca os paletes que serão enviados ou para o Centro de Distribuição próprio ou diretamente para o varejista.

4.2.4.2 Proposta de Solução

No curto prazo, é possível repensar o layout da fábrica atual com os recursos já existentes. Nessa reestruturação, seria aconselhável que se fizesse um estudo acerca da necessidade de manter a operação de todas as linhas.

Considerando-se que se trata de um espaço limitado, o eventual de encerramento de algumas linhas de produção poderia alavancar a produção de outros produtos e, dessa forma, conseguir uma melhor escala para produtos específicos.

No longo prazo e com um elevado nível de investimento, uma nova planta industrial pode ser projetada, de modo a abrigar todas as linhas produtivas convenientes, bem como a expansão das já existentes.

4.2.5 Falta de Aproveitamento de Sinergias

4.2.5.1 Descrição

Como mencionado em seções anteriores, o Laticínio VitaLatte é uma empresa integrante de um conglomerado que também agrega outras empresas: sucroalcooleira, transportadora, comercializadora de combustíveis e energética.

A empresa sucroalcooleira, produtora de açúcar e etanol, tem como substrato o bagaço da cana, que é utilizado para a produção de energia. Essa energia, durante os meses de operação em que a empresa está em safra, além de suprir as necessidades energéticas da operação, tem seu excedente vendido a distribuidoras da região.

Um dos insumos de consumo intensivo do laticínio é a energia elétrica para o aquecimento e resfriamento do leite, a fim de exterminar bactérias que possam estar nele

presentes. Atualmente, essa energia advém de uma caldeira que utiliza gás liquefeito de petróleo – popularmente conhecido como “gás de cozinha” – como combustível.

Sendo a energia elétrica um dos substratos da usina, esta poderia ser utilizada no laticínio, empresa componente do mesmo grupo. No entanto, a localização das duas empresas não favorece essa sinergia. Seria necessário a transferência do laticínio para localidades próximas à usina, o que exige um alto investimento.

Outra possível sinergia advém da produção do leite *in natura*. Historicamente, situado em um local próximo à usina, foi operado um confinamento de gado de corte com capacidade de cerca de 3 mil cabeças. Por motivos de mudança de prioridades da região onde esses animais eram criados, onde se passou a plantar cana, esse confinamento deixou de ser operado no ano de 2014. Isso significa que existe um espaço adequado para o manejo de bovinos, carente de animais leiteiros e de estrutura de extração do leite. No entanto, devido à localização muito mais conveniente das bacias leiteiras atualmente utilizadas, trata-se de uma sinergia que está sendo desperdiçada.

Existe ainda uma outra sinergia que está sendo desperdiçada, que é a da utilização de subprodutos da produção de açúcar e etanol para a alimentação animal. Caso isso fosse realizado, a produção leiteira ficaria mais barata e reduziria os custos de produção do laticínio.

4.2.5.2 *Proposta de Solução*

Uma possível solução evidente para esta falta de aproveitamento de sinergias é a transferência das instalações industriais do laticínio para uma localidade próxima à usina do conglomerado do qual faz parte. Dessa forma, seria possível utilizar-se da energia gerada para abastecer o laticínio.

Vale ressaltar que essa solução retiraria o laticínio do ambiente urbano, o que favoreceria a resolução de problemas anteriormente citados.

Uma outra solução possível para este problema, é a utilização da terra anteriormente usada para confinamento bovino para um projeto piloto de produção de leite. Isso serviria como uma unidade do laticínio para a implantação de melhores práticas que poderiam ser espalhadas e absorvidas por outros produtores da empresa.

É importante mencionar que não se recomenda construir instalações de produção de leite para suprir a total necessidade do Laticínio Vitalatte, isto é, verticalizar. Além de não ser socialmente adequado, isso dispersaria ainda mais o foco dos administradores da empresa.

4.2.6 *Qualidade do Leite Captado*

4.2.6.1 *Descrição*

Conforme informamos, atualmente o leite utilizado no Laticínios VitaLatte advém de diversos produtores localizados majoritariamente no Estado de Minas Gerais. Esses produtores têm seu leite enviado para os pontos de armazenagem ou diretamente, a depender da distância, para a fábrica.

Assim que o caminhão carregado de leite chega nas instalações do laticínio (tanto na fábrica quanto nos polos), ele é testado e, caso aprovado pela área de qualidade, é descarregado em tanques. Os testes são realizados de forma a evitar a utilização de leite contaminado por impurezas que não deveriam estar presentes.

É possível identificar a concentração dos diferentes componentes do leite, tais como água, proteína, gordura, lactose e sais variados. A concentração de cada um dos componentes determina o rendimento que aquele leite terá na produção dos diversos produtos. O rendimento do leite, no entanto, não é fator de preocupação dos produtores, pois são remunerados de acordo com o volume enviado (desde que esteja dentro dos padrões de qualidade).

Assim, os produtores de leite preocupam-se em fornecer o maior volume possível ao laticínio, o que estimula a adição de água e até de outros elementos capazes de aumentar o volume do leite disponível. Isso resulta em uma matéria prima de qualidade inferior à ideal, com concentração de substratos menores do que seria esperado para um rendimento desejável, gerando um custo maior para a empresa.

Ao produtor, não existe estímulo algum em fornecer um leite concentrado de substratos, de alta qualidade. Ainda que, com suas vacas leiteiras, ele seja capaz de obter um leite de alta qualidade, existem estímulos diretamente contrários à oferta deste leite, pois eles não recebem por qualidade, mas sim por volume, ou seja, recebem vantagens ao diluí-lo.

Assim, pode-se concluir que a forma com que os produtores de leite são remunerados não propicia o alinhamento de seus interesses com os interesses da empresa. Pode-se dizer até que os torna conflitantes.

4.2.6.2 Proposta de Solução

A solução para este problema envolve o estabelecimento de uma remuneração dos produtores de leite vinculada não apenas ao volume, mas também à qualidade do produto que enviam. Deveria ser feita uma tabela com as faixas de substrato desejáveis, esclarecendo os produtores que isso poderá impactar diretamente nos seus rendimentos.

Trata-se de uma mudança que não requer grandes investimentos e que é de fácil aplicação por parte da administração da empresa.

4.2.7 Terceirização de Alguns Produtos do Portfolio

4.2.7.1 Descrição

Afim de complementar o portfolio oferecido, a VitaLatte apresenta a sua marca em produtos advindos de outras indústrias, tais como suco de laranja e café. Além disso, existem produtos lácteos que também advêm de outras empresas, devido a falta de maquinário no laticínio em análise.

Quando se coloca a marca da VitaLatte em produtos não fabricados internamente, apesar de promover um enriquecimento do portfolio, incorre-se em riscos de qualidade; pois a marca estará associada a qualquer problema que possa ocorrer com o produto terceirizado.

Mas os problemas não se resumem a isso, já que para produtos de origem láctea, a terceirização faz com que a margem capturada pela VitaLatte seja menor. Pois, ainda que tenha a competência necessária para a produção de mais um produto na mesma indústria em que opera, a falta de investimento a impede de fazê-lo. Além disso, apesar de colher menor margem sobre esses produtos, o esforço comercial e o desafio de conseguir escoá-los aos varejistas também fica sob responsabilidade do laticínio em estudo.

4.2.7.2 Proposta de Solução

Não se trata necessariamente de um problema direto, mas a existência de produtos terceirizados exige um esforço de visita regular, com o propósito de acompanhar a qualidade dos produtos em questão. Além disso, é necessário analisar regularmente o quanto este produto agrega, não apenas financeiramente, mas também para a construção da marca da VitaLatte.

Assim, as decisões de manter ou não um produto terceirizado no portfolio devem ser revistas continuamente, no intuito de garantir que o risco em que se incorre é devidamente “remunerado”.

4.2.8 Termos de Locação das Máquinas da Tetra Pak

4.2.8.1 Descrição

O mercado de embalagens lácteas é bastante concentrado. Há pouco tempo atrás, pode-se dizer que havia um monopólio da Tetra Pak, única empresa confiável que fornecia o equipamento necessário para as embalagens de leite UHT.

Ainda que hoje existam outras empresas que compitam com a Tetra Pak nesse mercado, a empresa sueca ainda mantém seu antigo monopólio em certos termos. Através da assinatura de contratos no período em que competidores eram ainda mais escassos, a Tetra Pak ainda mantém termos muito vantajosos para ela.

Através do modelo de locação de equipamentos, a empresa de embalagens rentabiliza não apenas através do aluguel, mas também através das taxas de manutenção exclusiva, das vistorias, dos insumos necessários e da quantidade de caixas de leite que são manufaturadas em suas máquinas e, por isso querem estimular esse volume.

A VitaLatte tem um contrato de locação de três máquinas com a empresa. Trata-se de duas máquinas antigas, capazes apenas de produzir a caixa de leite UHT usual, retangular, com ou sem a abertura plástica, e de uma máquina mais versátil, que pode ser adaptada para o empacotamento em diferentes tamanhos e formatos de caixas. A VitaLatte tem contrato de aluguel das máquinas antigas até 2022. Já a máquina versátil, terá o seu contrato expirado em 2018.



Figura 35 - Máquina Versátil da Tetra Pak utilizada pela VitaLatte
Fonte: adaptado do Site da Tetra Pak®.

A máquina que aparece na Figura 34 apresentada acima, é a da linha A3 Flex, com capacidade de produção dos seguintes tipos de embalagens apresentadas na Figura 35:



Figura 36 - Tipos de Embalagens produzidas pela Máquina Versátil da Tetrapak
Fonte: adaptado do Site da Tetra Pak®.

Pelo fato das máquinas antigas serem capazes de produzirem apenas a terceira caixa da sequência de fotos acima, devido a convenções mercadológicas e de marketing, manufaturam apenas leite UHT. Vale lembrar que se trata de uma *commodity*, cujo preço segue aquele imposto pelo mercado. Logo, ainda que não se obtenha margens relevantes no produto, para não deixar as máquinas paradas, sua produção é ininterrupta.

A máquina mais moderna é mais versátil. Através de pequenas adaptações, é possível empacotar líquidos nos diferentes tamanhos e formatos apresentados anteriormente. Assim, atualmente ela é utilizada para produzir produtos diferentes do leite UHT, com maior valor agregado e que geram maior margem para a empresa, tais como creme de leite e achocolatado.

Além disso, vale mencionar que a máquina versátil é utilizada para empacotar água de coco de uma marca parceira, gerando uma segunda fonte de faturamento para a empresa. Essa oportunidade surgiu pois, como já foi mencionado, ainda não existe um alinhamento da força de vendas acerca dos melhores produtos a serem vendidos, e isso fez com que essa máquina, que pode produzir produtos de margem relevante para a empresa, ficasse ociosa em certos momentos. Assim, com a parceria da empresa produtora de água de coco, é possível mantê-la

em operação sem se preocupar com a ponta da venda do produto, que fica sob responsabilidade da empresa parceira e sobre a qual a equipe comercial do laticínio não exerce influência.

4.2.8.2 Proposta de Solução

Hoje, diante da situação contratual, o Laticínio VitaLatte está vinculado a duas máquinas que manufaturam um produto que não é viável financeiramente para a empresa, que é o leite UHT. A partir desta situação existem duas opções.

A primeira delas é uma tentativa de negociação com a Tetra Pak para que se consiga trocar as duas máquinas antigas por uma Flex, capaz de produzir tipos diferentes de embalagens. Trata-se de uma negociação bastante agressiva, tendo em vista que a VitaLatte não é um cliente relevante para a Tetra Pak a ponto de fazer a empresa ceder facilmente. No entanto, é de interesse da empresa sueca que o laticínio continue operante e, para isso, seria necessário fazê-la entender que se está tentando reverter a situação financeira da empresa.

Outra saída é a compra de equipamento e adaptação das máquinas fixas, para que produzam outros tipos de embalagens capazes de envasar produtos como o achocolatado e o creme de leite. Trata-se de um investimento relativamente pequeno e que reduziria o tempo de troca de peças da máquina flex, uma vez que teriam que ser trocadas com menos frequência.

Uma terceira opção seria a tentativa de envasar outros líquidos na embalagem convencional de 1 Litro. Não se trata da embalagem usualmente utilizada, mas pode ser que valha a pena a tentativa, dado que não exigiria investimento ou dependência no convencimento de terceiros.

4.2.9 Ausência de Pilares Estratégicos Claros

4.2.9.1 Descrição

Por se tratar de uma empresa familiar, inicialmente destinada à produção exclusiva de leite, nunca foi estruturado um plano estratégico claro para a empresa. Hoje, apesar de existir um sentimento de pertencimento e acolhimento elevado entre os funcionários, isso é fruto da tradição e do tempo de casa, não da busca de um sonho comum.

Atualmente a empresa possui um site no qual aparecem listados a sua missão, visão e valores, mas não existe uma divulgação interna dos elementos citados e falta aderência entre o que está escrito e o que é de fato executado.

Além disso, não existe coerência entre os valores descritos no site e os KPIs medidos na empresa. Um exemplo disso é a falta de indicadores no departamento comercial referente a faturamento gerado através da venda de derivados – ação para qual a empresa foi recentemente direcionada.

Outro ponto é que, dentro do departamento da política leiteira, não se acompanha um indicador que retrate a qualidade do leite captado, para medir se os programas desenvolvidos juntamente aos produtores, ainda que pequenos, têm gerado resultados.

Em suma, na descrição dos elementos estratégicos essenciais, não são definidas ações claras que devem ser seguidas para que se atinja o objetivo final. Eles se encontram descritos no site, mas os KPIs apresentados à autora do documento não levam ao acompanhamento dos objetivos centrais da VitaLatte.

Além disso, existem muitos KPIs sendo acompanhados que talvez não sejam tão relevantes para o negócio como alguns que não estão incluídos na lista.

4.2.9.2 Proposta de Solução

Diante do planejamento estratégico proposto pela alta administração, é necessário desdobrá-lo em ações concretas para os diversos níveis hierárquicos do laticínio, de forma a fazer com que cada funcionário entenda onde entra a sua colaboração em prol do alcance dos objetivos da VitaLatte.

Para que isso seja feito, além de ter um sonho empresarial que faça sentido e que seja estruturado por diferentes membros da organização, é preciso que exista um líder para personificar o sonho, de modo a estimular os colaboradores a trabalharem por ele.

Além disso, é necessária uma gestão de KPIs visível. Durante as visitas, o único KPI cujo dado estava visível na parte industrial da empresa é o número de acidentes. É preciso que outros KPIs chave sejam acompanhados regularmente, e que estejam visíveis para todos os funcionários, de modo a lembrá-los dos objetivos que se espera atingir.

4.2.10 Contratos de Representação Comercial

4.2.10.1 Descrição

Conforme já mencionado, dentre as fraquezas do laticínio na seção da análise SWOT, o fato de que a equipe de vendas seja estruturada através de Representação Comercial

Autônoma, apesar dos benefícios relacionados aos custos trabalhistas, gera uma série de desvantagens que devem ser levadas em consideração.

A primeira desvantagem é o fato de que, para distanciar ainda mais riscos trabalhistas, os RCAs da VitaLatte são, necessariamente, representantes também de outra empresa que não seja competidora do laticínio. Isso faz com que ele tenha uma fonte alternativa de renda e possa não priorizar os esforços de vendas dos produtos do laticínio, caso a venda de lácteos esteja fraca por algum motivo em um determinado período.

Além disso, pelo fato de não terem vínculo trabalhista com a empresa, não é possível aplicar-lhes metas. Ainda que se crie uma estrutura de comissão que favoreça a venda de produtos com maior margem de contribuição em detrimento do leite UHT, não se pode estabelecer volumes mínimos de vendas.

Outro ponto negativo dessa forma de contratação é o fato de que, por não estarem empregados diretamente pelo laticínio, o sentimento de pertencimento e a parte emocional que, muitas vezes é bastante importante, especialmente para atividades de vendas, não existem. Isso faz com que os interesses da empresa não sejam nem considerados por estes vendedores contanto que continuem recebendo a remuneração através das comissões.

4.2.10.2 Proposta de Solução

Conforme já sugerido, uma proposta de solução para este problema seria a realização de um projeto piloto com vendedores contratados diretamente pelo Laticínio VitaLatte. Após um certo tempo, seria possível realizar análises comparativas de forma a conseguir optar pelo melhor modelo para a empresa estudada.

Além disso, ainda que se opte pela manutenção do modelo de RCAs, é possível estruturar programas e iniciativas para aproximá-los da empresa estudada. Um exemplo disso pode ser o envio de produtos da marca para que façam uma degustação caseira. Outro ponto que poderia ajudar seria levá-los para uma visita a unidades estratégicas da empresa.

Um outro modelo que vem obtendo sucesso em algumas indústrias é o de vendedor interno, pessoa contratada pela empresa que fica responsável por contatar os varejistas clientes através do telefone para realizarem a venda.

Trata-se de iniciativas que não requerem grande soma de capital investido e são de fácil execução.

4.2.11 Política de Devolução de Produtos

4.2.11.1 Descrição

Durante conversas com pessoas responsáveis por essa área, constatou-se que o laticínio tem, com alguns varejistas, contratos que permitem a devolução dos produtos da gôndola, caso esses venham a vencer por falta de vendas ao consumidor final.

Vale ressaltar que essa política varia de varejista para varejista, mas, ainda assim, representa um problema pois permite que não tenham nenhum risco na atividade que desempenham e, ainda assim, serem remunerados por isso. Isto é, permite-se que eles ganhem uma margem sobre o produto comercializado sem que incorram em nenhum tipo de risco.

Além disso, o problema também consiste na associação desta política com o pagamento de comissões para a equipe de vendas. Caso a venda seja realizada, mas, ao final do mês, nos varejistas que estão abrangidos por essa política, altas devoluções ocorram, o valor da comissão paga ao representante comercial não se altera. Isso abre margem não apenas para não se importarem em fazerem vendas racionais, mas também para atitudes antiéticas através de acordos com os varejistas beneficiados por essa política, a fim de realizarem compras excessivas, sem chance de escoamento para o cliente final. Dessa forma, o RCA seria beneficiado, pois receberia comissões altíssimas pelas vendas realizadas e, no prazo de vencimento dos produtos, os produtos restantes são devolvidos sem nenhum prejuízo ao varejista.

Isso significa que o RCA perde dinheiro com a ruptura da gôndola, isto é, caso falte produtos da VitaLatte nas prateleiras dos varejistas; mas, caso haja produto sobrando e eles acabem atingindo a data de vencimento, ele não tem sua remuneração impactada.

Um outro problema associado a esse tipo de relação trabalhista é o fato de que, por não serem exclusivos e tenderem a investir menos tempo na venda de produtos do Laticínio VitaLatte, a equipe necessária é maior. Apesar de não terem custos fixos, a complexidade de gerir uma equipe expandida aumenta, gerando custos não facilmente calculados.

4.2.11.2 Proposta de Solução

Para solucionar este problema, é necessária uma gradual alteração nas regras de devolução frente a alguns varejistas. Por motivos de transparência, é preciso que se estruture um cronograma de mudança e que estes sejam apresentados de forma diplomática aos clientes.

Para a solução total, isto é, para que se extingam estes programas de devolução, é necessário um tempo de transição. No entanto, o início não pode mais tardar a ocorrer. É preciso que seja estruturado um plano, e que representantes da empresa o comuniquem aos clientes de uma maneira que minimize os potenciais desgastes.

Um outro fator que pode auxiliar na redução dos prejuízos incorridos pelas devoluções, é uma política de penalização dos RCAs que tiverem realizado vendas que foram devolvidas. Isso pode funcionar através do abatimento da remuneração seguinte de acordo com os valores que foram devolvidos.

4.2.12 Abordagem do Marketing

4.2.12.1 Descrição

No Laticínios VitaLatte, ainda não foi criada uma estrutura de marketing altamente técnica, com atributos de marca que façam sentido para se atingir o objetivo proposto pela empresa. Existem preocupações visuais com o layout apresentado, com o design das embalagens e com a publicação de propagandas em mídias de comunicação, mas isso não é feito utilizando-se técnicas de marketing que possam contribuir muito com os resultados obtidos.

Além disso, não existem métricas claras das iniciativas realizadas. Não se consegue mensurar exatamente o efeito que certas ações de marketing têm. Dessa forma, não se consegue otimizar os próximos investimentos de forma a alocar o capital nas iniciativas que trazem o melhor retorno.

Não se tem um ainda um perfil de cliente muito bem definido. Atualmente, o interesse é vender para quem quiser comprar. Na perspectiva de vendas isso pode funcionar, mas na perspectiva do marketing, isso não é o correto a se fazer. É preciso selecionar exatamente um certo perfil de clientes que se deseja atingir, e modelar iniciativas que atinjam diretamente esses clientes.

Outra falha nesse aspecto é o fato de que se faz pouco uso do apelo regional do laticínio. Estando localizado em uma cidade do interior de São Paulo que possui uma desigualdade social bem elevada, tendo uma grande concentração de pessoas humildes, a geração de empregos em toda a cadeia produtiva é bastante elevada. Desde produtores de leite locais, até colaboradores diretos e representantes comerciais, a empresa funciona como uma fonte de emprego para a região. Isso é de interesse não apenas da população mais humilde,

mas também dos proprietários de negócios da cidade. Pois, uma menor taxa de desemprego traz um espectro maior de pessoas capazes de consumir os seus produtos.

4.2.12.2 Proposta de Solução

O marketing da empresa deve seguir a tendência geral de ser mais analítico do que é atualmente. De tal forma, será possível medir o resultado de iniciativas executadas e investir mais nas que geram maior retorno para a empresa.

No entanto, vale ressaltar que, o primeiro passo para qualquer alteração que venha a ser realizada na operação do marketing da VitaLatte é a definição clara e específica do segmento de clientes que se quer atender.

A partir daí, será possível entender quais são os aspectos mais relevantes para eles e, em seguida, repassar a informação para a equipe industrial, para que possam ser priorizadas nos processos produtivos, além de utilizá-la na comunicação de marca.

Em suma, hoje o marketing não se trata apenas de uma área criativa. Trata-se de uma área extremamente estratégica, que deve executar ações que consigam gerar resultados para a empresa; pois, na ponta, a decisão final de compra do cliente é reflexo da construção de marca realizada pelo departamento de marketing.

4.2.13 Segmento de Clientes

4.2.13.1 Descrição

No momento atual, o Laticínio VitaLatte produz estritamente para consumidores pessoas físicas. Não se produz produtos para serem vendidos a padarias, pizzarias e outros estabelecimentos que fazem uso intensivo de produtos lácteos.

Por se tratar de um menor alvo de clientes desse segmento, o esforço de marketing seria reduzido e, muitos estabelecimentos locais seriam impactados pelo apelo de geração de empregos local, pois não apenas é algo legítimo, mas também está de acordo com os interesses financeiros que eles têm. Fazer com que pessoas da região atendida tenham mais acesso a capital pode, eventualmente, resultar em uma maior quantidade de vendas.

Além disso, estabelecimentos de alto padrão estariam menos hesitantes em pagar um preço mais elevado para oferecer um produto de maior qualidade a seus clientes, atributo relativo ao qual a VitaLatte tem grande competitividade. Assim, o problema da falta de escala e de consequente maiores custos seria atenuado.

4.2.13.2 Proposta de Solução

Inicialmente, uma proposta de solução barata e rapidamente executável seria alocar uma pessoa do departamento comercial para tentar realizar este tipo de abordagem na região. Dessa forma, com esse piloto, seria mais fácil compreender as oportunidades da VitaLatte neste segmento.

Caso o piloto mostre que existe espaço para uma inserção da marca no segmento acima descrito, será possível realizar planos de adaptação do setor industrial para atender essas necessidades.

Vale ressaltar que, para desenvolver uma boa abordagem para este potencial novo segmento de clientes, o departamento de marketing da empresa deve estar amplamente envolvido.

4.3 Escolha dos Ações Primordiais

Dado que os recursos financeiros e humanos do laticínio são limitados, não é possível realizar todas as iniciativas de melhoria simultaneamente. É necessário que seja feita uma lista de priorização para que se estabeleça uma ordenação das atividades a serem realizadas em cada período.

Para fazer tal ordenação, serão utilizados quatro critérios. O primeiro deles é o montante de investimento financeiro necessário para realizar a respectiva ação. O segundo critério trata da complexidade em operacionalizar a solução proposta. O terceiro critério trata do tempo necessário para que a solução seja implementada. Por fim, o quarto critério trata do potencial de retorno da solução em questão.

Na matriz abaixo observa-se o processo de atribuição de pesos para cada um dos critérios previamente explicitados. Através da comparação sucessiva entre critérios, dois a dois, é possível chegar na importância que cada um deve ter na decisão final.

Tabela 4 - Aplicação do AHP					
	Investimento	Complexidade	Prazo	Retorno	Peso
Investimento	1	1	1	1	0.40
Complexidade	0	1	1	0	0.20
Prazo	0	0	1	0	0.10
Retorno	0	1	1	1	0.30

Fonte: elaborada pela autora.

Como se pode observar na matriz acima, apresentada na Tabela 5, o critério considerado mais importante é o nível de investimento necessário, com peso de 40%, seguido do retorno potencial do projeto, com peso de 30%, que por sua vez é seguido da complexidade na execução da melhoria, representando 20% e, por fim, o prazo de implementação que, apesar de ser considerado o menos importante dentre os critérios elencados, ainda possui um peso de 10%.

Trata-se de critérios qualitativos pois, para que fosse possível realizar uma análise quantitativa, seriam necessários estudos profundos acerca de cada uma das propostas realizadas. Assim, a escala de classificação de cada um dos critérios encontram-se ilustradas na Tabela 5:

Tabela 5 - Escala de Pontuação dos Critérios Escolhidos

Investimento		Complexidade	
Muito Baixo	4	Muito Baixa	4
Baixo	3	Baixa	3
Alto	2	Alta	2
Muito Alto	1	Muito Alta	1
Prazo		Retorno	
Muito Curto	4	Muito Alto	4
Curto	3	Alto	3
Longo	2	Baixo	2
Muito Longo	1	Muito Baixo	1

Fonte: elaboradas pela autora.

Os três primeiros critérios – investimento, complexidade e prazo – têm a estrutura do quanto menor melhor. Assim, os menores níveis correspondem às notas mais altas. Já o critério retorno está estruturado de tal forma que, quanto mais alto, melhor a solução analisada. Assim, quanto maior o retorno, maior a nota aplicada.

A fim de facilitar a referência a cada uma das opções de solução durante a atribuição de notas a cada um dos critérios, construiu-se um quadro que resume todos os problemas levantados e as respectivas soluções propostas. Quadro 5 ilustrado a seguir:

Quadro 6 – Resumo das Soluções Propostas

Problema	Soluções	Referência
Localização da Bacia Leiteira	Programas de incentivos de produtores ao redor de apenas dois dos centros de armazenagem, escolhidos de acordo com estudo a ser realizado	A1
	Programas de incentivos junto a autoridades municipais aos produtores na região do município em que o laticínio atua	A2
Localização do Laticínio	Transferência da unidade industrial para uma região fora da área urbana através de parcerias com autoridades municipais	B1
Estrutura de Remuneração da Equipe de Vendas	Projetos piloto com vendedores contratados diretamente pelo laticínio que estejam submetidos a um sistema de remuneração baseado em metas	C1
Layout da Fábrica	Reestruturação do Layout na localização atual com os recursos já existentes, talvez até com fechamento de algumas linhas	D1
	Construção de uma nova planta industrial	D2
Falta de Aproveitamento de Sinergias	Transferência da unidade industrial do laticínio para uma região nas proximidades da unidade sucroalcooleira do conglomerado para se utilizar a energia excedente gerada na produção de açúcar a álcool para suprir as necessidades do laticínio	E1
	Instalação de uma estrutura para produção de leite própria nos arredores da unidade sucroalcooleira do conglomerado a fim de se aproveitar subprodutos como ração animal	E2
Qualidade do Leite Captado	Estabelecimento de uma remuneração dos produtores de leite vinculada à qualidade do produto que oferecem	F1
Terceirização de Alguns Produtos do Portfólio	Análises frequentes acerca da relação entre risco e benefício de se ter produtos terceirizados no portfólio	G1
Termos de Locação das Máquinas da Tetrapak	Negociação com a Tetrapak para uma eventual substituição de duas máquinas antigas por uma flex, capaz de envasar me diferentes tipos de embalagens	H1
	Compra de kits e adaptação das máquinas antigas para a produção de outros tipos de embalagens	H2
	Tentativa de envasar outros produtos que não o leite UHT na embalagem convencional para a qual as duas máquinas antigas da Tetrapak trabalham	H3
Ausência de Pilares Estratégicos Claros	Revisão da missão, visão e valores atualmente definidos no site da empresa através de comitê formado por colaboradores dos mais diversos níveis hierárquicos e posterior estabelecimento de uma gestão visível de KPIs que reflitam esses pilares	I1
Contratos de Representação Comercial	Organização de programas de aproximação dos RCAs da VitaLatte através de visitas a unidades da empresa	J1
	Realização de piloto com vendedores internos que entrariam em contato com os clientes através do telefone	J2
Política de Devolução de Produtos	Alteração gradual das regras de devolução de produtos junto aos varejistas clientes	K1
	Inclusão do fator devolução no cálculo da remuneração dos RCAs	K2
Abordagem de Marketing	Adoção de métodos analíticos para estruturar o planejamento de marketing após a estruturação clara e objetiva acerca do posicionamento de marca da VitaLatte e dos clientes foco da empresa	L1
Segmento de Clientes	Alocação de uma pessoa do departamento comercial para contatar os potenciais clientes dos segmentos de pizzarias e restaurantes em geral a fim de entender a real oportunidade existente	M1

Fonte: elaborada pela autora

O passo seguinte da análise se trata da atribuição de notas, referente a cada um dos quatro critérios previamente descritos, para cada uma das soluções elencadas. O resultado obtido permitirá uma decisão embasada em relação a quais iniciativas deveriam ser foco dos esforços iniciais do Laticínio VitaLatte na tentativa de reversão de sua situação econômica.

Tabela 6 - Aplicação da Matriz de Decisão para a Priorização das Soluções

	Investimento 40%	Complexidade 20%	Prazo 10%	Retorno 30%	Nota Final
A1	2	1	2	3	2.1
A2	2	2	2	3	2.3
B1	1	1	1	3	1.6
C1	4	4	4	2	3.4
D1	3	2	2	3	2.7
D2	1	1	1	4	1.9
E1	1	1	1	4	1.9
E2	2	2	1	2	1.9
F1	4	3	3	3	3.4
G1	4	4	4	1	3.1
H1	3	2	3	3	2.8
H2	2	3	3	4	2.9
H3	4	3	4	3	3.5
I1	4	3	4	2	3.2
J1	3	3	3	2	2.7
J2	4	4	4	2	3.4
K1	4	2	2	3	3.1
K2	4	2	3	3	3.2
L1	4	2	3	2	2.9
M1	4	4	4	2	3.4

Fonte: elaborada pela autora.

Como se pode observar na matriz de decisão apresentada acima na Tabela 6, as iniciativas que devem ser priorizadas no estudo são:

- Projetos piloto com vendedores contratados diretamente pelo laticínio que estejam submetidos a um sistema de remuneração baseado em metas;
- Estabelecimento de uma remuneração dos produtores de leite vinculada à qualidade do produto que oferecem;
- Tentativa de envasar outros produtos que não o leite UHT na embalagem convencional para a qual as duas máquinas antigas da Tetra Pak foram projetadas;
- Realização de piloto com vendedores internos que entrariam em contato com os clientes através do telefone;
- Alocação de uma pessoa do departamento comercial para contatar os potenciais clientes dos segmentos de pizzarias e restaurantes em geral, a fim de entender a real oportunidade existente.

Com estes resultados, o próximo passo deste documento é estruturar um plano de implementação das mudanças sugeridas através da análise realizada.

4.4 Planos de Implantação

Após a finalização de todas as análises das seções anteriores, é necessário estruturar um plano de implementação eficaz para colocar as atividades prioritárias em prática. Este plano deve considerar a realidade da empresa e deve ser realizável. Caso contrário, só trará desgaste e estresse para os colaboradores lá presentes, sem gerar retorno para a VitaLatte.

4.4.1 Criação e Gestão de KPIs

Utilizando-se a estruturação de indicadores sugerida por essa ferramenta, elaborou-se uma proposta de KPIs que devem ser acompanhados baseando-se nos objetivos e desafios da empresa.

Um ponto que deve ser mencionado é que a acurácia dos indicadores escolhidos será melhorada com a implantação prévia dos métodos das lacunas, conforme foi descrito no capítulo 2, de forma a conhecer melhor os atributos considerados importantes pelos clientes.

Em relação ao processo de criação e gestão dos KPIs, inicialmente foram definidos dois objetivos principais. O primeiro deles consiste em melhorar os resultados financeiros da

empresa. O segundo consiste em garantir um bom ambiente de negócios para fornecedores, colaboradores e clientes, de modo a alavancar a empresa.

Em seguida, desdobrou-se estes dois objetivos globais em alguns específicos dentro das dimensões propostas pelo BSC que, a partir daí, passariam a ter indicadores específicos para serem acompanhados de forma a garantir a concretização desses objetivos. Um resumo da estruturação geral dos indicadores encontra-se, a seguir, no quadro Quadro 7:

Quadro 7 – Aplicação do *Balanced ScoreCard* à VitaLatte

Tipo de Indicador	Objetivo	Indicador
Financeiro	Aumento de Faturamento	faturamento total
	Crescimento da Venda de Produtos com maior Margem	% de representatividade de faturamento com derivados
		% de representatividade do faturamento do Leite UHT
	Redução de Custos	% da receita gerada comprometida em devoluções
		custos logísticos
	Crescimento da Taxa de Retorno das Iniciativas de Marketing	receita adicional gerada por cada ativação de marketing
Cliente	Abordagem de Novos Segmentos	número de pizzarias/restaurantes/etc. cadastrados na base de clientes
		faturamento gerado com os clientes dos novos segmentos
	Satisfação do Cliente	número de incidentes registrados no serviço de atendimento ao cliente
	Implantação de Novos Canais de Venda	pesquisa de satisfação realizada em pontos de venda
		receita gerada através de vendas direta
Processo Internos	Gestão de Funcionários	número de horas extras
		taxa de rotatividade
		taxa de absenteísmo
	Excelência Operacional	custos de produção por cadeia
		pesquisa de satisfação dos fornecedores
		índice de qualidade do leite captado
		perdas industriais
		% de leite captado for a dos padrões
	Crescimento do Volume de Produção	quantidade de itens produzidos por produto
		% de produtos descartados por falta de conformidade
Aprendizado e Inovação	Oferecimento de Novos Serviços	% da receita gerada através de novas fontes
	Investimento em Funcionários	% de funcionários que receberam algum tipo de treinamento

Fonte: elaborado pela autora.

Os indicadores deverão ser acompanhados e revistos periodicamente pelo gerente responsável por cada um deles. Além disso, cabe ao administrativo proporcionar uma estrutura que permita a gestão dos KPIs de forma que seja visível para toda a equipe.

É importante mencionar que, antes de entrarem em vigor, deve-se elucidar para todos os colaboradores os indicadores pelos quais a administração estará acompanhando o desempenho do respectivo departamento. Dessa forma, evita-se conflitos e desalinhamento de expectativas.

Além do acompanhamento da evolução dos indicadores, é preciso que sejam traçadas metas a serem alcançadas em cada uma das dimensões medidas. Através delas, será possível computar o desempenho real versus o ideal da empresa.

4.4.2 Estrutura de Remuneração

Com os indicadores estruturados, estando cada um deles relacionado a uma área específica e, alguns, relacionados ao desempenho global da empresa, é possível estruturar um plano de remuneração que envolva gratificações a colaboradores em caso de alcance de objetivos.

A ideia é que exista uma parte do salário fixa, mas que o valor de fato atrativo seja condicionado ao desempenho próprio do gestor e da empresa como um todo.

Quadro 8 - Estrutura de Metas Propostas para a VitaLatte e Colaboradores

Colaborador	Meta	Remuneração
Diretor Geral	Metas VitaLatte	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte
Diretor Industrial	Metas Industrial	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte X Percentual de Atingimento Metas Industrial
Diretor Comercial	Metas Comercial	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte X Percentual de Atingimento Metas Comercial
Diretor Financeiro	Metas Financeiro	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte X Percentual de Atingimento Metas Financeiro
Diretor Política Leiteira	Metas Política Leiteira	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte X Percentual de Atingimento Metas Política Leiteira
Funcionários Industrial	Metas Individuais	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte X Percentual de Atingimento Metas Industrial X Percentual de Atingimento Metas Individuais
Funcionários Comercial	Metas Individuais	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte X Percentual de Atingimento Metas Comercial X Percentual de Atingimento Metas Individuais
Funcionários Financeiro	Metas Individuais	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte X Percentual de Atingimento Metas Financeiro X Percentual de Atingimento Metas Individuais
Funcionários Política Leiteira	Metas Individuais	Bônus Base X Percentual de Atingimento Metas VitaLatte X Percentual de Atingimento Metas Política Leiteira X Percentual de Atingimento Metas Individuais

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com o Quadro 8 apresentado acima, a meta de cada pessoa estará atrelada à meta de todos os seus superiores. Existe um fator multiplicativo que é o percentual do alcance das metas da empresa para todos os funcionários. Para os funcionários abaixo dos diretores industrial, comercial, financeiro e de política leiteira, existe não apenas o fator multiplicativo do percentual de alcance das metas da empresa, como também um fator multiplicativo referente ao percentual de alcance das metas da área na qual ele está alocado.

Vale ressaltar que os percentuais de alcance variam de 80% a 120%. Isto significa que, para que o bônus seja pago, existe um percentual mínimo de 80% de alcance das metas e, o máximo de pagamento do bônus é 1.2 multiplicado pelo bônus base.

Idealmente, o bônus base é um número fixo de salários da pessoa. Para implantar o modelo, a sugestão é que se inicie com o bônus base equivalente a três salários. O bônus deve ser computado no final do ano fiscal e pago no primeiro trimestre do ano seguinte.

Assim como se ressaltou no capítulo referente à explanação da teoria, implantar um sistema de metas atrelado a sistemas de recompensas é o cenário ideal, mas para que o resultado seja positivo, é preciso executar esse vínculo de forma excepcional.

De acordo com a teoria, o sistema de recompensas deve ser explicado para todos os colaboradores, de forma clara, para que se obtenha muita transparência. Além disso, deve-se tomar cuidado em não fazer com que colaboradores, especialmente os de níveis hierárquicos mais baixos, vinculem-se demais aos indicadores e percam a visão da atividade diária. É preciso ter atenção também nas metas desenhadas pois, para os colaboradores menos qualificados, atrelar a respectiva recompensa a fatores de mercado, que não estão sob sua influência, pode ser desastroso.

Experimentalmente, um número bom de metas é de cinco para cada componente da organização. As metas globais da empresa devem estar atreladas ao que foi estudado e definido no *Balanced ScoreCard*. Desta forma, será mais fácil garantir que as metas propostas levem, de fato, ao objetivo global proposto para a empresa.

É importante mencionar que devem existir metas quantitativas, que têm uma apuração mais simples, e metas qualitativas, cuja apuração depende da aprovação dos gestores e, eventualmente, até do conglomerado. Em geral, os níveis hierárquicos mais baixos e operacionais tendem a ter metas quantitativas apenas. Isso se deve ao fato de que a apuração de metas qualitativas pode envolver discussões e argumentações que estão fora de sua alçada.

4.4.3 Cronograma

Esta seção é destinada ao detalhamento do cronograma que deve ser seguido para que as ações a serem tomadas passem a ser implementadas já no início de 2018. Para que isso seja possível, os meses de novembro e dezembro terão uma rotina de planejamento intensa.

Além de rever todos os pilares estratégicos da empresa, baseados no BSC aqui proposto, os cinco diretores do Laticínio VitaLatte devem estruturar o programa para que ele ocorra em 2018. Vale ressaltar que o cronograma proposto engloba a implementação do plano de remuneração que, além de direcionar a empresa para o sentido baseado em medições de indicadores que garantam isso, também engloba a execução dos projetos de melhoria, de acordo com a ordem de priorização exposta na seção anterior.

Atividade	Responsável	nov/17		dez/17				jan/18					fev/18				mar/18				abr/18				
		20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30
Explicar estrutura do programa de metas para diretores	Diretor Geral																								
Validar junto aos diretores as 5 metas desenhadas para a empresa (baseadas no BSC)	Diretor Geral																								
Expor a diretores os projetos prioritários que devem ser implementados em 2018	Diretor Geral																								
Explicar aos diretores que estes projetos precisam entrar como meta de cada um deles	Diretor Geral																								
Estruturar metas dos diretores a partir das 5 metas da empresa	Diretor Geral																								
Explicar estrutura do programa de metas para demais níveis hierárquicos	Diretores																								
Desdobrar metas para cada funcionário	Diretores/Gestores																								
Estruturar cronograma e responsáveis por ações dos respectivos projetos	Diretores																								
Validar cronograma estruturado para os projetos	Diretor Geral																								
Computar a primeira medição das metas	Gestores																								
Estruturar cronograma para avaliação de performance com cada funcionário trimestralmente	Gestores																								
Computar a segunda medição das metas	Gestores																								
Computar a terceira medição das metas	Gestores																								
Realizar todas as reuniões de avaliação de desempenho	Gestores																								
Estruturar plano de ação para recuperar desempenho em eventuais metas	Funcionários																								
Apresentar plano de ação estruturado aos gestores	Funcionários																								

Figura 37 - Cronograma para a Implementação do Sistema de Metas Proposto

Fonte: elaborado pela autora.

No cronograma exposto acima, na Figura 36, pode-se observar a existência de ações referente a computação das metas de cada funcionário, que deve ocorrer ao término de cada mês. Isso é fundamental para que seja possível identificar desvios rapidamente, para que eles possam vir a ser corrigidos.

Além disso, estão também enumeradas as avaliações de desempenho que, de acordo com o que foi exposto, devem ocorrer ao término de cada trimestre. As reuniões de avaliação de desempenho é o momento em que o gestor se reúne com cada um dos seus funcionários, de forma individual, fazendo uma análise conjunta do desempenho em cada uma das metas. Para metas cujo desempenho esteja abaixo do esperado, funcionário e gestor discutem juntos um plano de ação.

Vale ressaltar que as metas devem ser desdobradas de forma a garantir um ciclo, isto é, as metas dos funcionários devem ser desdobradas de maneira que seu alcance contribua de forma relevante para o alcance da meta do gestor.

Ao final do ciclo anual, isto é, da computação das metas dos 12 meses de 2017, deve-se calcular o bônus a ser pago a cada um dos funcionários. Isso significa que, até fevereiro de 2018, o pagamento das gratificações baseada nos desempenhos atingidos no ano anterior devem ser pagas.

No último trimestre de 2018, para que o ciclo de metas se renove, é necessário que se comece a estruturar direcionamentos estratégicos e desdobrar metas que serão válidas em 2019.

Apesar de já ter sido mencionado em outras partes deste documento, é de fundamental importância que este processo seja conduzido de forma transparente para que não gere problemas. Atritando os direcionamentos estratégicos da empresa a sistemas de recompensa, sem que se gere inconvenientes, faz com que o potencial de bons resultados seja maior.

5 CONCLUSÃO

O presente documento foi elaborado com o intuito de fazer um diagnóstico estratégico e propostas de mudanças para o Laticínio VilaLatte, empresa de pequeno porte do setor lácteo que vem, nos últimos anos, enfrentando desafios financeiros de forma recorrente. Buscou-se entender formas com que um reposicionamento estratégico da empresa pudesse alterar seus resultados econômicos.

Ao final de uma série de análises realizadas ao longo do documento, conseguiu-se diagnosticar a estratégia da empresa através do uso das ferramentas básicas, bem como fazer um levantamento dos principais problemas que afligem a capacidade do laticínio de gerar resultados e propor soluções que alavanquem seu desempenho. Por fim, elaborou-se uma estrutura de implementação vinculando as prioridades definidas a uma política de recompensa aos colaboradores, de forma a facilitar a implantação das mudanças.

Vale mencionar que o trabalho foi realizado através de uma relação próxima com os colaboradores da empresa que, através de diversas entrevistas e visitas, informaram o contexto interno da empresa à autora deste trabalho.

5.1 Objetivos Propostos

Dentre os objetivos inicialmente propostos, grande parte deles foram atingidos. O diagnóstico do posicionamento estratégico da empresa, bem como o levantamento de problemas, propostas de soluções e definição da prioridade de cada uma foram executados e estão descritos neste documento.

No contexto de elaboração deste trabalho, a profundidade atingida está de acordo com o que foi proposto, mas, para que se inicie as implementações das soluções propostas, será necessário que as pessoas responsáveis façam um estudo mais detalhado acerca das finanças do projeto.

Outro ponto deve ser ressaltado: o pouco tempo disponível impediu que o plano estruturado fosse implementado. No entanto, não se acredita que isso tenha sido maléfico à empresa pois, através da estruturação da execução do plano nestes últimos dois meses de 2017, acredita-se que será possível uma implementação já no início em 2018. Vale mencionar que, para o sistema de metas que foi proposto, considerar dados de um ano fechado, de janeiro a dezembro, facilita a operacionalização.

Em suma, é possível dizer que o trabalho está de acordo com o que foi inicialmente pensado e entrega uma vasta análise acerca das características internas da empresa, bem como da situação da indústria em que opera.

5.2 Próximos Passos

O próximo passo para o Laticínio VitaLatte é a implementação do que foi aqui proposto. Durante os meses de novembro e dezembro deve-se trabalhar nas atividades que garantirão a execução das mudanças propostas para que se inicie 2018 com a implementação do plano sendo realizada.

Além disso, deve-se ressaltar que a estrutura de metas e recompensas propostas deve sempre, ao final de cada ciclo, ser revisada para adequá-la melhor às necessidades da empresa. Trata-se de um processo iterativo e de adaptação constante durante os fechamentos anuais.

Um outro fator que pode ser implementado de forma a melhorar a relação da empresa com os sócios é o alinhamento prévio das metas globais do laticínio com as pessoas participantes da sociedade. Isso exige um planejamento de metas com início anterior a novembro, mas deve ser considerado para os próximos ciclos.

5.3 Maiores Aprendizados

Estar em contato com as pessoas responsáveis por gerir o Laticínio VitaLatte possibilitou à autora do texto uma percepção da realidade empresarial de empresas familiares que, apesar de operacionalmente mais simples que as grandes corporações, encontram uma série de desafios diários que podem prejudicá-las gravemente.

Foi também possível aprender sobre a complexidade da indústria de lácteos no Brasil e como suas características impactam diretamente os resultados gerados pelas empresas integrantes.

Trabalhar, ao longo deste ciclo, focada no posicionamento estratégico da empresa, permitiu à autora perceber as complexidades do tema, as inúmeras variáveis que devem ser consideradas e os impactos que erros podem gerar. Percebeu-se que, ao lidar com assunto de suma importância, é fundamental que se obtenha legitimidade com colaboradores chave da empresa de tal forma a agregar no planejamento visões das mais variadas perspectivas.

5.4 Considerações Finais

A realização deste trabalho foi bastante desafiadora tanto pelo fato de tratar de um tema de muita relevância, como também pelo fato de focar em uma indústria muito competitiva e tratar de uma empresa que, recentemente, tem encontrado dificuldades para entregar resultados financeiros.

Durante o processo de elaboração das análises e das propostas descritas no documento, a autora pôde vivenciar desafios a ela inéditos presentes no mundo empresarial. Além disso, propiciou a ela uma perspectiva de como aplicar as ferramentas e o conhecimento desenvolvido ao longo da graduação para tratar de problemas da economia real. Após a realização deste trabalho não há dúvidas que a formação em Engenharia de Produção foi enriquecida através da vivência de uma experiência real de gestão empresarial, com todos os seus desafios e oportunidades.

A concretização deste ciclo foi possível através da colaboração de inúmeras pessoas colaboradoras do Laticínio VitaLatte. Todos demonstraram altas expectativas em relação ao trabalho realizado e, por se tratar de uma empresa de porte relativamente pequeno, as propostas levantadas não enfrentarão grandes entraves em serem implantadas.

Além disso, o fato de alguém membro da família do fundador da empresa ter se comprometido a realizar este estudo gerou um sentimento de empolgação e comprometimento. Assim, acredita-se que o trabalho realizado e as mudanças propostas serão logo implementados e impactarão positivamente os resultados do laticínio. Trata-se de algo muito importante pois, como se observa nas análises presentes em seções prévias, é a empresa do conglomerado que tem o pior desempenho financeiro comprometendo o resultado global entregue aos acionistas.

Por fim, é importante mencionar que um trabalho como este, apesar de muito cuidado e dedicação durante a sua elaboração, deve ser muito debatido internamente pela empresa para que dele se consiga extrair o maior valor. Não se trata de verdades absolutas, mas de análises realizadas através de dados e evidências, e que devem ser considerados nas tomadas de decisões.

6 REFERÊNCIAS

- BILLIKOPF, G. E. **Employee Incentive Pays in Dairies**. 3. ed. University of California Agricultural Extension. 1995.
- CARVALHO, M. M. DE; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. Building Your Company's Vision. **Harvard Business Review**, 1996.
- DINIZ, N. N. Produção por município: MG tem mais municípios entre os maiores, RS lidera nas cidades com maior produtividade. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/producao-por-municipio-mg-tem-mais-municipios-entre-os-maiores-rs-lidera-nas-cidades-com-maior-produtividade-97540n.aspx>. Acesso: 20 set. 2017.
- DUCK, J. D. Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio. **Harvard Business Review**, **Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, p.56-79, 1999.
- GIBBS, M. Designing Incentive Plans: New Insights from Academic Researches. **World at Work Journal**, Fouth Quarter, p.29-47, 2012.
- HILL, T. **Manufacturing Strategy: Developments in Approach and Analysis**. 1990. Thesis (Ph.D.) - University of Warwick, 1990.
- KAPLAN, R. S. Can Bad Things Happen to Good Scorecards? **Harvard Business School**, 1999.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**, 1992.
- KOTLER, P; ARMSTRONG G. **Princípios de marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MILKPOINT Mercado. Plataforma restrita do Milkpoint Mercado, 2017. Disponível em: <https://www.milkpoint.com.br/mercado/>. Acesso 20 out. 2017.
- MURPHY, K. J. Executive Compensation. In: ASHENFELTER, O.; LAYARD, R; CARD, D. (eds). **Handbook of Labor Economics** 3. 1999. cap. 38, p. 2485-2563. Disponível em: <https://econpapers.repec.org/bookchap/eeelabhes/3.htm>. Acesso: 25 out. 2017.
- NEELY, A. **Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice**. New York: Cambridge University Press, 2002. v. 53.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010. v. 30
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, 1990.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. **Harvard Business Review**, v. 86, n. January, p.78–94, 2008.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14o ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

RUBEZ, J. O leite nos últimos 10 anos. 2003. Associação Brasileira dos Produtores de leite. Disponível em: http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_093.htm. Acesso: 20 out. 2017.

SAATY, T. L. **The Analytic Hierarchy Process**. McGraw-Hill, New York, 1980.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

TETRA PAK. Disponível em: <https://www.Tetra Pak.com/br>. Acesso: 20 out. 2017.

TOLEDO, M. **SWOT: um pequeno guia**. 2014. Disponível em: <http://marcelotoledo.com/swot-um-pequeno-guia/>. Acesso: 07 set. 2017.

7 ANEXO A - FLUXOS PRODUTIVOS PRESENTES NA VITALATTE

