

**4º**

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

**B201**

## **Dilema na estratégia de produção e operações: privilegiar o mercado interno ou externo – o caso de uma grande empresa brasileira exportadora de carne**

**Eugenio Avila Pedrozo**

PPGA/EA/UFRGS e CEPAN/UFRGS

**Lothar Lari Krummenauer**

PPGA/EA/UFRGS – Professor UNIVATES/RS

**Resumo:** O objetivo no presente estudo é o de identificar os critérios competitivos da estratégia de produção e operações de uma grande empresa exportadora brasileira de carne do RS e verificar se existem diferentes prioridades nesses critérios segundo a destinação da produção, mercado interno ou mercado externo. Para isso foi realizado um estudo de caso da Avipal S/A Avicultura e Agropecuária. De uma maneira geral, verificou-se que a empresa privilegia a estratégia de liderança em custo para o mercado interno e a estratégia de diferenciação para o mercado externo. Quanto à prioridade dos critérios competitivos de produção e operações a qualidade foi o mais valorizado tanto para o mercado interno quanto para o mercado externo. A inovatividade foi o critério considerado menos importante para os dois mercados. A maior diferença na valorização pelo mercado interno ou externo foi na flexibilidade, sendo mais valorizada para o mercado externo. A pesquisa revelou, ainda, que os clientes estrangeiros têm prioridade na programação de produção e entrega, no atendimento de exigências como o isolamento de plantas industriais, na prática de rituais religiosos no abate, criação de embalagem diferenciada com a marca do cliente e indicação do peso do produto. Esses requisitos, dentre outros, não são realizados para os produtos direcionados ao mercado interno. Outro resultado interessante apontado pela pesquisa foi que a empresa afirma competir em confiabilidade de entrega, mobilizando recursos para garantir que a data de entrega prevista seja cumprida, porém chega a cancelar pedidos redirecionando-os ao mercado com maior atratividade financeira atual e futura, demonstrando, dessa maneira, haver um duplo padrão de comportamento.

**Área temática:** Estratégias internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes

**Palavras-chave:** estratégia de produção e operações, critérios competitivos de produção, mercado interno e externo, setor agroalimentar, carne

**Dilemme au niveau de la stratégie de production et des opérations : privilégier le marché interne ou externe ? le cas d'une grande entreprise brésilienne exportatrice de viandes**



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

**Résumé :** L'objectif de cette étude est d'identifier les critères compétitifs de la stratégie de production et des opérations d'une grande entreprise brésilienne exportant de la viande et située dans l'État du Rio Grande do Sul. Il s'agit de vérifier si la production est destinée en priorité au marché interne ou au marché externe. Pour ce faire, une étude a été réalisée auprès de l'entreprise *Avipal S/A Avicultura e Agropecuária*. D'une manière générale, on observe que l'entreprise privilégie la stratégie de *leadership* en termes de coût pour le marché interne et la stratégie de différenciation pour le marché externe. Au niveau des critères compétitifs de production et d'opérations, c'est la qualité qui est la plus valorisée, aussi bien pour le marché interne que pour le marché externe. L'*innovativeness* fut le critère considéré comme le moins important pour les deux marchés. La plus grande différence concerne la flexibilité, davantage valorisée au niveau du marché externe. La recherche montre également que les clients étrangers sont prioritaires en matière de programmation de la production et de la livraison, de réponse aux exigences – telles que l'isolement des unités industrielles –, de l'abattage conformément aux rites religieux, de la création d'emballages différenciés avec la marque du client et l'indication du poids du produit. Ces conditions ne sont pas prises en compte pour les produits destinés au marché interne. Un autre résultat indique que l'entreprise affirme livrer dans les temps, en faisant en sorte que la date de livraison prévue soit respectée, pourtant elle annule parfois des demandes en les redirigeant vers le marché le plus intéressant financièrement et pour l'avenir, montrant par là l'existence de deux types de comportements.

**Champ thématique :** Stratégies internationales des entreprises brésiliennes et des pays émergents.

**Mots-clés :** stratégie de production et opérations, critères compétitifs de production, marché interne et externe, secteur agroalimentaire, viande.

## INTRODUÇÃO

Considerada como uma das mudanças mais importantes no ambiente externo da maioria das empresas, a globalização tem provocado nos últimos anos intensa competição mundial, causada principalmente pela redução de barreiras culturais e de fronteiras, devido ao desenvolvimento tecnológico por intermédio da evolução dos transportes e das telecomunicações. No mundo dos negócios particularmente a internet, a telefonia móvel e a tecnologia da informação ampliam ainda mais o fenômeno. Também no campo organizacional a inovação torna-se uma regra e é um dos fatores que mais contribuem para que nas organizações a mudança ocorra em velocidade crescente. Normas internacionais de qualidade, padrões e processos, cultura, moeda e língua são exemplos das exigências e diferenças enfrentadas pelas empresas no comércio mundial. Assim, neste ambiente complexo de mudanças e incertezas, os riscos para aqueles que negociam mundialmente são muito maiores do que aqueles por que passam as empresas em seu país de origem.



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

O processo o da internacionalização, cada vez mais complexo nos dias atuais, faz com que haja uma necessidade de uma articulação sincronizada entre os diferentes níveis estratégicos da organização: a estratégia corporativa, a estratégia dos negócios e as estratégias funcionais. Dentre as estratégias funcionais, a estratégia de produção e operações é o foco do presente estudo.

Nesse sentido, uma decisão importante para essas organizações é como deve conduzir a sua estratégia de produção e operações para o mercado interno e externo. A estratégia de produção e operações deve tratar de maneira distinta o mercado interno e o externo? As configurações produtivas devem privilegiar o mercado interno ou externo ou trabalhar os dois simultaneamente? Existe uma mudança de prioridade nos critérios competitivos para o mercado interno ou externo?

A partir da década de 80 há uma crescente participação do setor de carnes no setor agroalimentar brasileiro, tornando o país um dos principais *players* mundiais na exportação de *commodities*, com participação crescente no setor de carnes: avícola, bovina e suinícola. As empresas tornaram-se grupos poderosos que concorrem com outras empresas globais. Por isso, os mesmos questionamentos já feitos são pertinentes para estas empresas exportadoras. A Região do Vale do taquari é a região gaúcha com a maior concentração de empresas agroalimentares. Por isso, será feito um estudo de caso de uma grande empresa exportadora da região, a Avipal S/A Avicultura e Agropecuária, responsável por 2,36% do total exportado pelo Estado do Rio Grande do Sul. Ela ocupa a 139<sup>a</sup> posição no ranking das maiores empresas brasileiras.

O objetivo do presente artigo é o de identificar os critérios competitivos da estratégia de produção e operações de uma grande empresa exportadora de carne do RS e verificar se existem diferentes prioridades nesses critérios para a produção que é destinada ao mercado interno ou para o mercado externo. Para isso fez-se um estudo de caso.

## **A ARTICULAÇÃO ENTRE AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

Nas corporações existem 03 níveis estratégicos de tomada de decisão: a estratégia da corporação (do grupo empresarial), a estratégia de negócios (uma unidade estratégica de negócios, empresa ou divisão) relacionada à obtenção e manutenção da vantagem competitiva, e a estratégia funcional, a qual se relaciona com as demais áreas da unidade estratégica de negócios, tais como manufatura, marketing e finanças, dentre outras. As estratégias das diferentes funções devem funcionar de maneira integrada entre si (VANALLE, 1995). O foco do presente estudo é no nível estratégico funcional, mais precisamente na estratégia de produção.

Wickham Skinner (1969), professor da Harvard Business School, foi o primeiro a sugerir que as empresas deveriam pensar estrategicamente formulando uma estratégia a fim de ganhar vantagem competitiva. Baseado nesse trabalho seminal, diversos outros autores desenvolveram sucessivos estudos em estratégia de produção, à qual,



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

contemporaneamente, foram adicionadas as operações, pois essa permite uma maior flexibilidade que o termo produção, principalmente no que tange ao desenvolvimento dos serviços.

Para Slack 1987 e Slack e Lewis (2002) a estratégia de operações é o padrão de decisões operacionais que posicionam a organização em seu ambiente e a aproxima de seus objetivos de longo prazo.

Segundo Wheelwright (1984), a estratégia de produção é uma seqüência de decisões ao longo do tempo que permitem à unidade de negócio atingir uma desejada vantagem competitiva. O autor também menciona a manufatura como um dos fatores definidores da estratégia da empresa, sendo 03 os elementos fundamentais que orientarão a definição da estratégia nos três níveis existentes: uma orientação dominante, um padrão de diversificação e uma perspectiva de crescimento. Porter (1985, 1986) afirma que uma estratégia competitiva tem por objetivo, alcançar uma posição na indústria onde a companhia possa melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. Essas cinco forças competitivas são as seguintes: poder de barganha dos clientes, poder de barganha dos fornecedores, concorrentes, ameaça de produtos substitutos e ameaça de novos entrantes.

Corrêa e Giansi (1993) concordam que a estratégia de produção tem como principal objetivo o aumento de produtividade da organização, buscando conformar um padrão coerente de decisões e organizar os recursos da produção, para que esses promovam um composto adequado de características de desempenho que tornem a empresa competitiva no mercado.

## CRITÉRIOS COMPETITIVOS DE PRODUÇÃO E OPERAÇÕES

Uma empresa para competir no mercado deve decidir em função de suas competências como deseja atuar, ou seja, deve priorizar ações que garantam a ela alguma vantagem competitiva. Os critérios competitivos assim chamados são, na realidade, as opções para a empresa desempenhar suas atividades sendo definido por Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) como sendo um conjunto consistente de prioridades que a empresa adota para competir no mercado.

Diversos autores propuseram e desenvolveram critérios competitivos para a estratégia de produção, conforme figura 01. Não teremos espaço para uma discussão das semelhanças, diferenças e contextos de aplicação de uma ou outra abordagem.

	SLACK (1983)	WHEELWRIGHT (1984, 1989)	FINE E HAX (1985)	PLATTS E GREGORY (1992)	HILL (1995)
Critérios competitivos da estratégia	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Qualidade	Conformidade da qualidade
	Confiabilidade de entrega	Desempenho nas entregas	Confiabilidade de entrega	Confiabilidade de entrega	Entrega (velocidade e confiabilidade)
	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade	Flexibilidade de volume(produto)

de produção e operações	Custo	Custo	Custo	Custo	Preço
	Velocidade	Inovatividade	Características secundárias da qualidade	Velocidade	Projeto
					Marca
					Suporte técnico
					Suporte pós-venda

Fonte: autores.

Figura 01: Quadro dos critérios competitivos de estratégia de produção e operações (diversos autores).

Para a presente pesquisa, serão adotados os cinco critérios competitivos na área de operações conforme Wheelwright (1984), os quais se relacionam com a estratégia de negócios e que as empresas podem optar para competir no mercado: custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovação. Também, apesar de serem feitas, não serão incluídas na análise as categorias de decisão envolvidas. Dependendo de uma série de fatores, tais como, o tipo de produto, o mercado de atuação da empresa, a competição existente e sua competência dentre outros, a empresa deverá optar por alguns critérios competitivos com o fim de tornar-se competitiva naquele mercado, pois, tentar privilegiar todas essas dimensões poderá ser inexecutável ou perigoso (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2004). Também é oportuno ressaltar que a determinação de valores a cada critério competitivo e a forma com que eles são perseguidos pelo setor produtivo, distinguirá a estratégia de produção adotada pelas empresas. Portanto, para a empresa obter a competitividade desejada, deverá focar suas ações em um ou mais critérios competitivos e também num sólido padrão de decisões dentre as diversas categorias existentes.

Quando a empresa compete em **custos**, ela pode optar em produzir com elevada margem de lucro ou poderá produzir grandes quantidades com margem reduzida. Se optar por concorrer nesse critério, uma empresa deve reduzir ao máximo seus custos aumentando sua preocupação com a redução de desperdício, a melhoria da qualidade, eliminação de gargalos de produção, a redução dos estoques, a melhoria dos processos produtivos, a melhoria na qualificação do quadro funcional e a manutenção preventiva nos equipamentos eliminando, assim, paradas indesejadas, ou seja, a produção enxuta traz às empresas uma melhoria de desempenho na sua produtividade com uma melhor utilização de seus recursos.

Uma segunda opção pode ser a empresa competir em **qualidade**. Garvin (1987) identifica oito dimensões no qual o conceito de qualidade se subdivide: A qualidade de desempenho está ligado à funcionabilidade do produto e geralmente são características mensuráveis. Fornecer produtos com qualidade de desempenho superior aos concorrentes pode ser uma maneira de obter vantagem competitiva. Porém nem todos os atributos podem ser facilmente mensurados e alguns casos não existe uma medida padrão. Para estes casos, a opinião coletiva obtida a partir de pesquisa é considerada como aceitável e vem sendo utilizada para avaliar o desempenho de produtos. A qualidade das características secundárias pode ser definida como sendo aquelas que



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

complementam as características principais de um produto. Essas características mesmo não estando presente, o produto desempenha sua função, porém se ela estiver contida, o cliente terá uma satisfação adicional. A qualidade de confiabilidade se caracteriza pela probabilidade de um produto apresentar algum problema como falha ou disfunção no seu funcionamento dentro de um determinado período de tempo. A qualidade de conformidade tem como característica principal avaliar o grau de adequação do produto em relação ao padrão estabelecido no projeto sendo que todos os produtos possuem alguma variação de suas especificações teóricas de projeto (tolerâncias), devendo estas permanecerem dentro de seu limite para que o produto possa atender a especificação de projeto. A qualidade de durabilidade é a medida de tempo de vida de um produto e tem duas dimensões: a dimensão técnica se caracteriza pelo tempo que um produto pode ser utilizado antes de apresentar falha por desgaste, e a dimensão econômica determina até que ponto o custo em manter um produto funcionando é menor do que substituir por um modelo novo ou com uma melhor tecnologia. A qualidade dos serviços agregados representa a rapidez com que um serviço é oferecido a um cliente e visa principalmente evitar que problemas de insatisfação na pós-venda. A idéia chave é de que o cliente não deseja somente o produto, mas ter uma necessidade satisfeita, por isso o serviço agregado oferece ao cliente informações, treinamento e conserto de possíveis falhas. A qualidade estética é a dimensão subjetiva da qualidade sendo impossível obter um entendimento a respeito deste assunto, pois, aparência, cor, som, gosto e aroma, são exemplos de conceitos subjetivos de indivíduos. A qualidade percebida está associada ao produto devido ao seu nome, marca ou reputação da empresa. Esta pode também investir elevadas somas em dinheiro em propaganda e marketing com a intenção de mudar o gosto ou a percepção do cliente, fazendo uma distinção do que é real e do que o cliente na verdade percebe.

A **flexibilidade** pode ser entendida como sendo a capacidade de um sistema de adotar uma gama de estados diferentes (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2004). A capacidade de um sistema de se adaptar a esses estados diferentes, deve levar em conta o custo e o tempo que o sistema responde às variáveis internas como máquinas estragadas, falta de matéria-prima, falhas no planejamento e fornecimento de matéria-prima e variáveis externas como novos mercados potenciais, a tecnologia cada vez mais avançada e a rapidez das informações exigida pelo mercado. Os quatro tipos mais importantes de flexibilidade em operações são: flexibilidade de novos produtos, flexibilidade de *mix* de produtos, a flexibilidade de volume e a flexibilidade de entrega, devendo a empresa definir qual o tipo de flexibilidade vai utilizar para competir. A flexibilidade de novos produtos é a capacidade que a empresa tem de introduzir novos produtos no mercado ou alterar os atuais. Dois fatores são fundamentais para o sucesso deste critério competitivo: a quantidade de produtos criados e incorporados ao processo produtivo e o tempo que a empresa leva para incorporar novos produtos ao processo. Assim tem-se maior flexibilidade quanto mais rápido for as mudanças no processo produtivo. A flexibilidade de *mix* de produtos é a capacidade que a empresa tem em alterar a variedade dentre os produtos que a empresa produz para outro em um determinado período de tempo. Aqui a questão chave é a quantidade de produto que uma indústria pode produzir sem alterar suas características fundamentais e também o



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

tempo de troca ou tempo de resposta, ou seja após a produção de um produto, o tempo necessário para a adequação dos equipamentos até o início da produção de outro produto. Duas situações colaboram com as indústrias no ganho de produtividade: a tecnologia permite que uma variedade de peças sejam produzidas em um mesmo equipamento, e a troca rápida de ferramentas permite um enorme ganho de tempo entre os lotes produzidos permitindo também que esses lotes sejam fabricados em menores quantidades tornando a indústria ágil e eficiente. A flexibilidade de volume é a capacidade que a empresa tem em atender a grandes e a pequenos volumes de pedidos, expandindo e encolhendo sua estrutura conforme sua necessidade. Flexibilidade de entrega está relacionada à capacidade que a empresa tem de mudar as datas de entrega planejadas ou assumidas. O quanto as datas podem ser antecipadas e quanto tempo será gasto para reorganizar o sistema produtivo a fim de atender as novas datas são questões que devem ser levadas em conta.

A quarta possibilidade para a empresa competir é no **desempenho de entrega**, ou seja, a relação entre fornecedor e o cliente. Existem duas opções para a empresa competir em desempenho de entrega: mobilizar recursos para garantir que a data de entrega prometida seja cumprida, e é definida como confiabilidade de entrega, ou competir entregando seus produtos e serviços antes dos concorrentes, ou seja tendo velocidade de entrega.

A **inovatividade** é o quinto critério competitivo e refere-se à habilidade da empresa em oferecer aos seus clientes novos produtos e serviços em curto espaço de tempo. A inovação pode ser de dois tipos: a inovação com relação ao processo e a inovação com relação ao produto. Com relação a inovação ao processo, é aquela onde a inovação traz melhoria em qualidade, custo, flexibilidade ou entrega. Já a inovação em relação ao produto refere-se aquelas empresas em que a inovação é o tema central para a sobrevivência de seus negócios. Como exemplo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), citam 3M, Hp e Gillette.

## METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caso (grupo Avipal), na natureza qualitativa. Utilizou-se dados primários e secundários coletados no período de outubro de 2005 e março de 2006. Os dados secundários foram principalmente documentos da empresa e material de divulgação de seus produtos e serviços. Foram entrevistados o Coordenador de Planejamento e G e o Gerente Industrial do frigorífico de LageadoRS. O roteiro de entrevistas foi elaborado baseado em Paiva (1995) e Ferreira (2005), portanto, não foi necessário fazer pré-teste.

A entrevista é considerada por Yin (2005), como sendo uma das mais importantes fontes de informação para um estudo de caso, por isso foi realizada junto à diretores e gerentes ligados à área de interesse. Os respondentes foram identificados e contactados via telefone. Neste primeiro contato foi informado a natureza e importância da pesquisa, sendo, também, solicitado agendamento para entrevista. O próprio pesquisador realizou as entrevistas.

Para a caracterização dos graus de dos critérios competitivos foi utilizado uma escala de Likert de 05 pontos, variando de 01 (mais valorizado) até 05 (menos



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

valorizado). Esses dados foram utilizados na construção de uma tabela comparativa da valorização dos critérios competitivos de produção para o mercado interno e para o mercado externo. Complementarmente, foram feitas perguntas abertas para descrever, individualmente, cada um dos critérios competitivos.

Os dados foram interpretados à luz do referencial teórico escolhido.

## RESULTADOS

### A AVIPAL

O grupo Avipal atualmente é uma das principais indústrias de alimentos do país, com faturamento de US\$767,8 milhões. Ele ocupa a 19ª posição no ranking das maiores empresas da região sul do país, no ano de 2005, conforme a Revista Exame Maiores e Melhores. Atuando nos segmentos de proteína animal e vegetal, através das divisões: carnes (frango e suínos), lácteos e grãos. No ano de 2005, ficou em sétima colocação no ranking das empresas gaúchas exportadoras (SECEX – Secretaria do Comércio Exterior).

Fundada em Porto Alegre-RS no ano de 1959, inicialmente, a Avipal era voltada para a produção de carne de frango. Conta atualmente com 10.254 colaboradores, alocados principalmente em seus complexos industriais, unidades e centros de distribuição, localizados nos estados do Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná.

No segmento de carnes, a Avipal está entre as 3 maiores empresas privadas nacionais, atuando tanto no mercado interno quanto externo, abatendo mais de 200 milhões de aves e mais de 600 mil suínos/ano. A Suinocultura, no grupo Avipal, teve início no ano de 1996, após a conclusão da unidade fabril situada na cidade de Lajeado-RS. Processando atualmente cerca de 4.700 toneladas mensais, estando entre os 8 maiores frigoríficos do país. Entre 2004 a 2005 houve um crescimento do volume abatido na ordem de 74,78%, porém a participação da Avipal sobre o total abatido é de apenas 1,99%.

No segmento de lácteos, atua com as marcas Elegê, Santa Rosa, Dobon e EL Vaquero. Trata-se da maior empresa produtora de leite Longa Vida das Américas, com um processamento aproximado de um bilhão de litros de leite por ano, tendo como participação no mercado um percentual superior à soma do 2º e 3º colocados no ranking nacional. A estratégia do Grupo Avipal para o segmento leite parte da visão de que o Brasil deverá se tornar um dos maiores produtores mundiais de leite dentro dos próximos cinco anos.

No segmento de grãos, a Avipal juntamente com sua empresa controlada Granóleo, atua na industrialização e comercialização de soja e seus derivados e no comércio de milho, movimentando a cada ano, um volume de mais de um milhão e

duzentas mil toneladas de grãos. Através de suas duas plantas situadas na cidade de Estrela-RS, tem uma capacidade diária de esmagamento de soja de 2.300 toneladas.

O grupo Avipal atua, também, na fabricação de rações, possuindo 4 fábricas situadas em Porto Alegre (RS), Arroio do Meio(RS), Dourados(MS), e Feira de Santana(BA), todas fábricas automatizadas possuindo equipamentos de alta tecnologia para o processamento de rações.

Além de comercializar seus produtos no mercado interno sua maior fonte de faturamento (65%), conforme figura 02, a Avipal também exportou em torno de 35% (principalmente carnes), no ano de 2005. Seus principais mercados foram o Oriente Médio, o Leste Europeu, Rússia, América Central, Europa, Japão e países do Continente Africano.

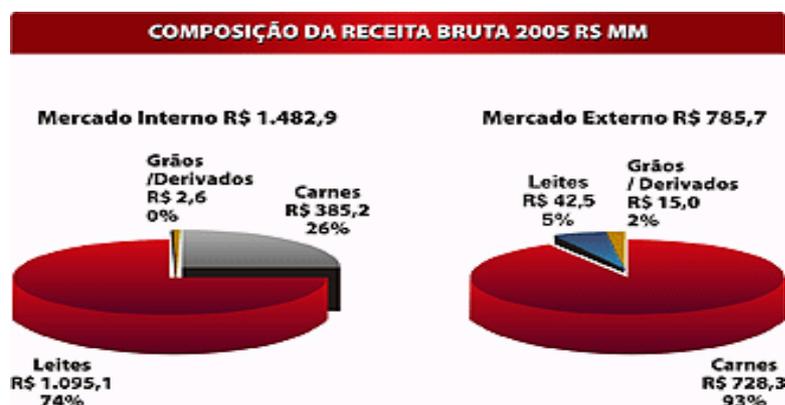


Figura 02: Receita Bruta Avipal nos mercados interno e externo em 2005

Fonte: Avipal

É possível perceber de forma clara que a empresa dedica esforços para a produção e venda de produtos lácteos para o mercado interno e de carnes para o mercado externo conforme as figuras 03 e 04.

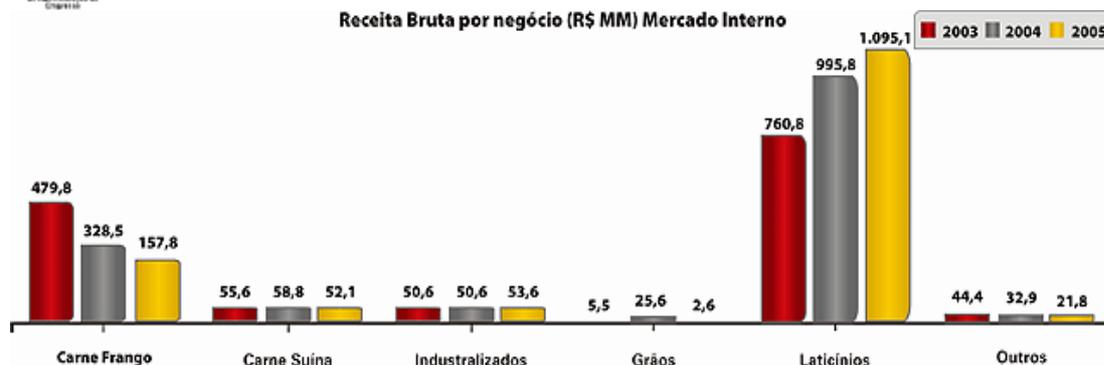


Figura 03: Receita Bruta Avipal no mercado interno  
Fonte: Avipal

Em 2005, a receita bruta no segmento de lácteos foi de 74% para o mercado interno, enquanto que para o externo foi de 5%. O segmento de carnes contribui com 26% da receita bruta no mercado interno, enquanto que para o externo foi de 93% da receita bruta do grupo.

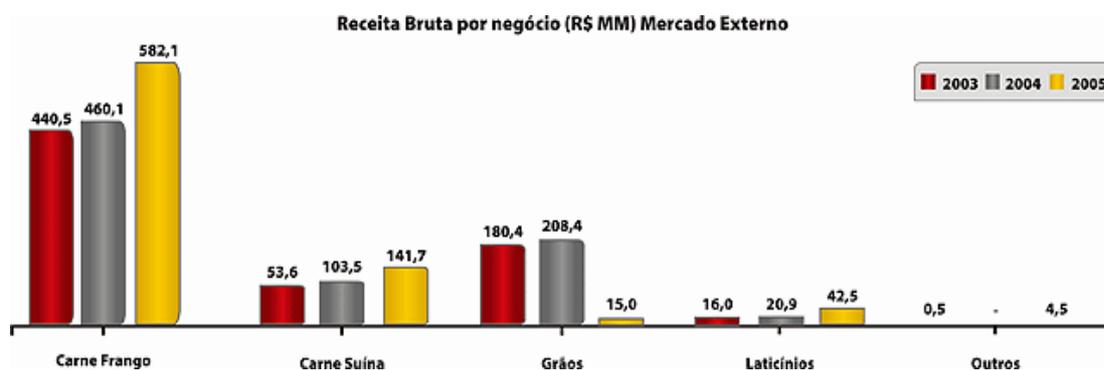


Figura 04: Receita Bruta Avipal no mercado externo.  
Fonte: Avipal

## CRITÉRIOS COMPETITIVOS DE PRODUÇÃO NA AVIPAL

Neste item, será feito a análise dos cinco critérios competitivos da estratégia de produção e operações, na Avipal: custo, qualidade, flexibilidade, desempenho de entrega e inovatividade, conforme as respostas obtidas (figura 05), identificando qual dos critérios competitivos é o mais importante na visão da empresa tanto para produtos voltados ao mercado interno como para aqueles voltados ao mercado externo, bem como o motivo que leva a empresa a valorizar cada critério desta maneira.

Mercado	Custo	Qualidade	Flexibilidade	Desempenho de Entrega	Inovação
Interno	2	1	4	3	5
Externo	3	1	2	4	5

Figura 05: Critérios competitivos valorizados pela Avipal Avicultura e Agropecuária para produtos voltados ao mercado interno e externo (1 mais valorizado; 5 menos valorizado).

A empresa Avipal que tem sua estrutura de custos baseada em economia de escala, percebe o critério **custo** como sendo o segundo mais valorizado pelo mercado interno e o terceiro mais valorizado pelo mercado externo. Para o segmento de carnes (frangos e suínos) o custo de maior incidência no preço final do produto tanto para produtos voltados ao mercado interno quanto aqueles voltados ao mercado externo é o milho e a soja que são utilizados na produção de rações balanceadas para alimentação e engorda dos animais. A oscilação nos preços do milho e da soja tem influência direta nos custos de produção e conseqüentemente no preço final dos produtos deste segmento. Estes insumos representam em torno de 45% do custo de produção do frango abatido e em torno de 35% do custo de produção no abate de suínos.

Fatores externos prejudicaram o desempenho da empresa. O segmento de carnes que representa 93% da receita bruta da empresa obtida com vendas no mercado externo foi o mais afetado. A febre aftosa na região centro-oeste, um dos motivos do embargo a carnes brasileiras, inclusive a suína pela Rússia; a greve dos médicos veterinários da Inspeção Federal; a greve da Receita Federal nos portos; e, por fim a redução do consumo nos países importadores, em função do aumento dos focos da gripe aviária na Ásia e na Europa contribuíram para o aumento do custo em 7%.

Outro segmento que a empresa atua é o de laticínios, sendo que o leite in natura matéria-prima base fundamental para a produção dos produtos comercializados pela empresa representa cerca de 70% do custo final desses produtos, podendo haver variação neste percentual dependendo do *mix* de produção. Neste segmento a empresa investiu na conquista de novos fornecedores na bacia leiteira de São Paulo. Este aumento expressivo na captação de leite in natura e conseqüentemente, uma maior capacidade de processamento de leite UHT (*Ultra High Temperature*), culminou na conquista da liderança em *market share* na Grande São Paulo. A oferta de leite em excesso, cerca de 12,0% a 13%, e a estiagem na região Sul do Brasil, que foi menor do que projetada inicialmente, representaram um aumento de cerca de 2,9 bilhões de litros de leite. Deve-se considerar essa situação num mercado brasileiro de leite UHT de 4,8 bilhões de litro/ano. O resultado disso é uma maior necessidade de transporte e estocagem, elevando os custos das operações logísticas em 2% em 2005 comparativamente a 2004. No final do mês de junho/2005 observou-se forte queda de preços, encerrando o ciclo anual de preços elevados antecipadamente. As margens voltaram a patamares considerados adequados no mês de dezembro.

A Avipal busca alternativas mais econômicas com relação às necessidades de uso de energia e da otimização do uso da mão-de-obra. Para isso, constantemente,



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

realoca seu pessoal para outras linhas e até mesmo outros turnos procurando a otimização de rendimento de matéria-prima, principalmente, através da contínua adequação da formulação das rações buscando converter o aumento de energia das rações em impactos de ganho de peso dos animais. Outras mudanças nas áreas de logística e distribuição contribuíram para a redução do custo, principalmente a exploração de outros meios de transporte terrestre e marítimo (ferroviário e cabotagem).

Para a Avipal, o critério competitivo **qualidade** assume o mais alto grau de importância para ambos mercados. Existem situações peculiares a cada um dos clientes na exportação, o que não ocorre no mercado interno. Essas diferenças nos produtos voltados para o mercado externo daqueles produzidos para o mercado interno faz com que existam diferenças na estratégia de produção da empresa. Primeiramente os produtos voltados ao mercado interno são produzidos seguindo as especificações quanto ao teor de proteína, gordura, cálcio dentre outros conforme preconiza a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Essas especificações podem ser consideradas para a empresa como requisitos mínimos, apenas se qualificando para atender ao mercado interno.

Já para os produtos destinados ao exterior, em primeiro lugar é necessário atender aos requisitos do acordo sanitário Brasil x País Importador e em seguida pelo cliente. Neste critério a dimensão conformidade se destaca perante as demais. Para o mercado Árabe o processo de abate humanitário deve seguir o ritual Islâmico, a matéria-prima (frango vivo) somente deverá ser tratado com rações a base de proteína vegetal (milho, soja, farelo de arroz), além de possuir uma embalagem diferenciada, geralmente em mais de uma língua e onde boa parte está impressa a marca do próprio cliente o que caracteriza a dimensão estética. Para o mercado Russo a exigência é de que a planta seja isolada de outras fábricas que processem outras espécies animais. Quanto ao cliente no exterior, cada um determina seus requisitos como, por exemplo, um dos clientes da Rússia, determina a espessura do toucinho da barriga do suíno em no máximo 2,5 cm, ou também, o tamanho do *carré* que deve ser de 11 a 12 vértebras de suínos, com peso médio de 114kg/vivo. Para o Japão os clientes determinam o peso médio de cada perna de frango sendo que cada pacote deverá conter as peças dentro da gramatura sugerida pelo cliente, caracterizando a dimensão conformidade. A Avipal também se preocupa com a apresentação de seus produtos e de sua marca, conforme avalia o Coordenador de Planejamento e Gestão: Há uma relação estreita entre a apresentação do produto, a aceitabilidade e a fidelidade da marca no momento da compra. O cliente do exterior deseja e exige uma embalagem diferenciada em mais de uma língua e com sua própria marca, assim podemos verificar que existem situações peculiares a cada um dos clientes na exportação, o que não ocorre no mercado interno.

Para a Avipal o critério competitivo **flexibilidade** é considerado o quarto em importância para o mercado interno e aumenta o grau de importância para o mercado externo ficando em segundo lugar.

Quanto à flexibilidade de introdução de novos produtos, a empresa lança em média três novos produtos por ano, levando um ano para adequar seu processo



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

produtivo ao novo produto. Cerca de 90% dos produtos confeccionados pela empresa são produzidos em máquinas e equipamentos dedicados exclusivamente à um único produto, assim a empresa ganha flexibilidade, porém é necessário grande investimento na compra de máquinas e equipamentos dedicados exclusivamente à um tipo de produto, tendo certa ociosidade nas máquinas e equipamentos já que os recursos vão se deslocando de uma linha até outra conforme a necessidade de produção. Todo o investimento em máquinas e equipamentos traz outra vantagem, a empresa consegue atender clientes grandes e pequenos. Esta flexibilidade de *mix* de produtos é considerada normal para produtos voltados ao mercado interno porém traz grande vantagem aos produtos destinados ao exterior já que cada cliente exige um diferencial. A empresa tem também grande flexibilidade de volume de produção devido justamente a fatores climáticos e ciclos da natureza. Esses períodos de sazonalidade podendo, no entanto, serem previstos. O período de picos de produção do leite acontece entre julho e dezembro de cada ano, podendo se alongar até janeiro dependendo das condições climáticas. Os picos de produção de carnes acontecem entre setembro e dezembro.

A flexibilidade foi importante devido às várias crises do setor. Em outubro de 2005, houve embargo da Rússia, um dos principais compradores da carne brasileira, sobre a carne suína brasileira e, de frangos para alguns estados. O mercado ficou fechado por cinco meses. Mesmo assim, os resultados da companhia não foram afetados já que houve recorde na exportação de carne suína em 2005 direcionando-se as exportações para outros mercados.

No que se refere ao embargo de frangos ao estado de Mato Grosso do Sul, a empresa reagiu redirecionando a produção deste tipo de carne para a unidade de Lajeado/RS, aproveitando-se que o RS não foi afetado por tal embargo e, a unidade de Dourados, no estado do Mato Grosso do Sul, redirecionou suas vendas ao Oriente Médio.

Devido a estas adversidades a empresa trabalha com estoques reguladores, tanto de matérias primas como de produtos prontos. No segmento de carne de frango e lácteos percebe-se que a empresa dispõe de grande flexibilidade na produção de seus produtos devido possuir várias unidades permitindo produzir o mesmo produto o que não ocorre no segmento de carne de suíno pois a empresa dispõe somente de um abatedouro situado em Lajeado - RS. Quanto a flexibilidade de entrega a empresa consegue reprogramar ordens de fabricação com fornecedores a fim de que se cumpram novas datas.

Para a Avipal, o critério competitivo **desempenho de entrega** é considerado o terceiro em importância para o mercado interno e cai para o quarto lugar para o mercado externo. A empresa mobiliza recursos para garantir que a data de entrega prometida seja cumprida, ou seja, compete em confiabilidade de entrega, porém, nem sempre isto acontece devido aos assim chamados processos divergentes. Mobilizar recursos para obter competência em confiabilidade de entrega e valorizar o desempenho de entrega para o exterior, priorizado em quarto lugar, parece contraditório. Este duplo padrão, chamado pela empresa de processos divergentes, será melhor explicado na seção de planejamento e controle da produção e materiais. Em 2004, a empresa coloca em prática um plano de mudanças na área de logística e distribuição visando aumentar a produtividade e redução de custos observando



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

melhoras já no ano de 2005 como: terceirização da armazenagem, a exploração de novos meios de transportes terrestre e marítimo (ferroviário e cabotagem) e a integração das áreas envolvidas na cadeia de fornecimento a clientes.

Entre todos os critérios competitivos, a Avipal considera a **inovação** como o quinto e último em importância tanto para produtos voltados ao mercado interno como ao externo. A empresa não se considera uma pioneira em introduzir inovações mantendo uma média de três novos produtos lançados ao ano. Para o mercado interno o novo produto inicialmente é lançado no Rio Grande do Sul, sendo posteriormente direcionado para os demais estados do País. Para o mercado externo os produtos lançados são diferenciados daqueles comercializados no mercado doméstico. A grande maioria das inovações são sugeridas ou exigidas pelos clientes do exterior. Mesmo não se considerando inovadora, quando da introdução de produtos novos no mercado a empresa percebe um rápido agir dos concorrentes imitando ou copiando o produto lançado por esta. Percebe-se que a empresa não obtém vantagem competitiva com alguns produtos lançados no mercado já que empresas concorrentes em pouco tempo também lançam produtos similares no mercado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi possível verificar que a empresa valoriza o mercado externo em detrimento do interno dando prioridade na produção para os pedidos voltados ao mercado externo, apesar do mercado interno ser a maior fonte de sua receita (65%). A empresa, além de cumprir os acordos sanitários internacionais, prioriza a satisfação das exigências dos clientes estrangeiros, como por exemplo: fixação de pesos e tamanhos diferentes do mercado doméstico, exigência da sua marca na embalagem, além de embalagens diferenciadas com mais de uma língua, rituais específicos de abate e fábricas isoladas de outras que processem outras espécies animais. Estas preocupações não existem para o mercado interno. Para vender seus produtos no Brasil cumprem exigências mais simplificadas emanadas do órgão fiscalizador brasileiro, a ANVISA.

A pesquisa também evidenciou um duplo padrão que a empresa Avipal define como processos divergentes. A empresa constantemente reavalia suas decisões quanto ao mercado mais atrativo (interno ou externo) e, algumas vezes, chega mesmo a cancelar pedidos de alguns clientes direcionando sua produção e venda para outro mercado, momentaneamente mais atrativo. Apesar disso tem tido uma forte expansão nas suas atividades nos últimos anos. As condições de clima e os períodos de safra e entre-safra, também, afetam significativamente os negócios da empresa. O custo dos produtos nestes períodos varia, sendo, portanto, necessário ser compensado por uma maior flexibilidade para redirecionar a programação e produção nas unidades do grupo. Isso é feito alterando-se os turnos de trabalho e investimento em marketing visando estabelecer relação aos produtos de maior valor agregado. A qualidade foi o critério competitivo mais valorizado para ambos os mercados, tanto interno como externo, porém os produtos da Avipal são produtos fáceis de serem produzidos e a empresa não inova com frequência estando este critério competitivo em quinto lugar para ambos os mercados. A empresa também tem grande flexibilidade em sua capacidade, dispondo de várias unidades produtivas no Brasil e 90% de suas máquinas e equipamentos são



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

dedicadas exclusivamente a produção de um só tipo de produto. As instalações da empresa também foram adaptadas para enquadrarem-se nas normas internacionais ou exigências de clientes do exterior. No segmento carnes a empresa caracteriza-se pela integração vertical onde há uma parceria com produtores rurais. No segmento lácteo, o acompanhamento técnico de veterinários da empresa pode ser considerado como uma integração onde há repasse de tecnologia.

Baseado nos critérios competitivos da estratégia de produção e operações identificados no estudo, do ponto de vista da estratégia competitiva, pode-se afirmar que a Avipal utiliza a estratégia de custo para o mercado interno e a estratégia de diferenciação para o mercado externo.

A Avipal também enfrenta dificuldades para produzir e vender alimentos. A empresa, assim como todo o setor agroalimentar de carnes, tem enfrentado vários incidentes nos últimos anos: a valorização do real frente ao dólar, a gripe aviária, o foco da doença *new castle*, além das condições adversas do clima, esses incidentes, logicamente, prejudicam o andamento dos negócios. A grande vantagem da empresa é trabalhar com unidades produtivas em vários estados, podendo exportar seus produtos mesmo com tais restrições. Foi o que fez a Avipal quando do embargo Russo a carne de frango produzida no estado do Mato Grosso do Sul. Redirecionou a produção de carne de frango para a unidade de Lajeado – RS, pois, o Rio Grande do Sul não tinha sido afetado pelo embargo e a unidade de Dourados – MS redirecionou suas vendas para o Oriente Médio.

Dentre as limitações do estudo pode-se citar duas principais: não foram escutados os clientes da empresa e não ficou muito claro a questão do grau de inovação. Ao priorizar a inovação, as respostas levaram em conta, principalmente, mudanças tecnológicas de maior impacto na empresa, por isso recebeu a menor valorização. Entretanto, caso se analise as várias mudanças efetivamente realizadas na empresa, descritas no estudo, em processos, em produtos e em serviços, poderia se considerar que a empresa dá uma prioridade maior à inovação do que respondido, considerando-as como inovações incrementais. Uma terceira limitação seria o baixo número de gestores consultados, porém, isso é minimizado pelo fato de serem os responsáveis pela área estudada.

Também apresentamos algumas sugestões para futuros estudos na área com o objetivo de dar continuidade ao trabalho apresentado:

- Elaborar um estudo longitudinal das micro, pequenas e médias empresas produtoras de alimentos da região com vistas a determinar qual a forma de crescimento e inserção nos mercados e qual estratégia estas adotam em seus diferentes estágios de crescimento;
- Efetuar comparativo com empresas produtoras de alimentos de outras regiões buscando identificar diferenças na gestão estratégica;

## BIBLIOGRAFIA

ABEF – Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango. Disponível em <<http://www.abef.com.br>>



4<sup>o</sup>

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína. Disponível em <<http://www.abipecs.com.br>>

CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Just in Time, MRP, OPT**: um enfoque estratégico. São Paulo: Atlas, 1993.

FINE, C. H.; HAX; A. C. Manufacturing Strategy. A methodology and an illustration. **Interfaces**, Linthicum, v.15.M. 6, p. 28 – 46, Nov./Dec. 1985.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA /RS – FEE. Disponível em <<http://www.fee.tche.br/estatisticas>>

GARVIN, D. A., Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, Nov./Dec., 1987, p. 101-109.

HILL, T. **Manufacturing Strategy**: text and cases. London: Macmillan Business, 1995.

MARKIDES, C. A. Dynamic View of Strategy. **Sloan Management Review**, v. 40, p. 55-63, spring/1999.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Relação Anual de Informações Sociais – Competência 2002**. Brasília: TEM, 2003. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. **Relação Anual de Informações Sociais – Competência 2003**. Brasília: TEM, 2004. CD-ROM.

PAIVA, E. L. Análise da Estratégia de Produção de Empresas de Máquinas e Implementos Agrícolas da Região Noroeste do Rio Grande do Sul. **Dissertação de Mestrado PPGA**. UFRGS. 1995.

PAIVA, E.L ; CARVALHO JR. J.M; FENSTERSEIFER, J.E. **Estratégia de Produção e Operações** – Conceitos , Melhores Práticas , Visão de Futuro. Porto Alegre: Bookman , 2004.

PLATTS, K. W.; GREGORY, M. J. A. Manufacturing audit approach to Strategy Formulation. In: VOSS, C. **Manufacturing Strategy**: process and contents. London: Chapman e Hall, 1992.

PORTER, M.E. **Competitive Advantage**. New York: Macmillan, 1985.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior. Disponível em <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/empExpIimportadoras.php>>. Acesso em: 10 fev. 2005.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE  
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE  
24 e 25 de maio de 2007  
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

SECRETARIA DA COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em <http://www.scp.rs.gov.br>

SINDICATO DOS TRABALHADORES NAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS DO VALE DO TAQUARI. Relatório Mensal de Funcionários Dispensados. Lajeado, Abril de 2006.

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

SLACK, N., The Flexibility of Manufacturing Systems. **International Journal of Operations e Production Management** , vol.7 ,nº.4 , 1987 ,p.35-45.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, N.; LEWIS, M. **Operations Strategy**. Londres: Prentice Hall: Financial Times, 2002.

VANALLE, R. M. Estratégia de Produção e Prioridades Competitivas no Setor de Autopeças. 1995. **Tese de Doutorado**, EESC/USP, São Paulo.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

\_\_\_\_\_. **Competing Through Manufacturing** - International Handbook of Production and Operations Management. Org. Ray Wild, London: Ed. Cassel, 1989.