

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**Faculdade de Administração e Turismo**  
**Curso de Bacharelado em Administração**



**CRITÉRIOS COMPETITIVOS DA PRODUÇÃO DE QUEIJOS: UM ESTUDO DE  
CASO NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL POMERANO ALIMENTOS**

**Cássia Knopp Timm**

Pelotas, 2012

**CÁSSIA KNOPP TIMM**

**CRITÉRIOS COMPETITIVOS DA PRODUÇÃO DE QUEIJOS: UM ESTUDO DE  
CASO NA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL POMERANO ALIMENTOS**

Trabalho acadêmico apresentado a Faculdade de Administração da Universidade Federal de Pelotas, como requisito para a obtenção do diploma de Bacharel em Administração.

Orientador: Marcelo Fernandes Pacheco Dias

Pelotas, 2012

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

- Figura 1: Evolução da produção de leite no Brasil
- Figura 2: Ranking da produção de leite por estado em (milhões) litros, 2010/2011
- Figura 3: Produção de leite no município de São Lourenço do Sul em 2011
- Figura 4: Matriz importância x desempenho
- Figura 5: Importação de produtos lácteos em 2011 e 2012
- Figura 6: Países dos quais o Brasil mais importou em 2011 e 2012
- Figura 7: Países para os quais o Brasil mais exportou em 2011 e 2012
- Figura 8: Produção de queijos (toneladas) no Brasil
- Figura 9: Produtos que o Brasil mais exportou em 2011 e 2012
- Figura 10: Parte externa da indústria de latícinos Pomerano Alimentos
- Figura 11: Área operacional da indústria de latícinos Pomerano Alimentos
- Figura 12: Sala de secagem dos queijos mussarela e prato
- Figura 13: Exemplares do sistema de logística da indústria Pomerano Alimentos

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Produção de Leite (mil litros) nos municípios da zona sul do Rio Grande do Sul de 2002/2011

Tabela 2: Composição dos segmentos de clientes da agroindústria e seus índices de respostas

Tabela 3: Importação e Exportação de produtos lácteos nos anos de 2011 e 2012

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Síntese dos critérios competitivos identificados na literatura

Quadro 2: Descrição da escala dos critérios competitivos em relação aos clientes

Quadro 3: Escala dos critérios competitivos em relação aos concorrentes

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

MP – Matéria-prima

RS – Rio Grande do Sul

SAI – Sistema Agroindustrial

SIF – Serviço de Inspeção Federal

## **LISTA DE SIGLAS**

ABIQ – Associação Brasileira das Indústrias de Queijo

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

COOPAR – Cooperativa Mista dos Pequenos Agricultores da Região Sul

FAO – Food and Agriculture Organization

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA .....	
<b>1.1.1 Situação Problemática Empírica.....</b>	
<b>1.1.2 Situação Problemática Teórica .....</b>	
1.2 OBJETIVOS.....	
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	
<b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>	
1.3 JUSTIFICATIVA.....	
<b>1.3.1 Importância Econômica.....</b>	
<b>1.3.2 O espaço do cooperativismo no Sistema Agroindustrial do Leite.....</b>	
<b>1.3.3 Oportunidade do Projeto.....</b>	
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	
2.1 CONCEITUAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO.....	
2.2 CONTEÚDO DA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO.....	
2.3 CRITÉRIOS COMPETITIVOS .....	
<b>2.3.1 Definição dos critérios competitivos.....</b>	
<b>2.3.2. Classificação dos critérios competitivos.....</b>	
2.4 PRIORIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	
3.2 COLETA DE DADOS.....	
3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	
<b>4 RESULTADO.....</b>	
4.1 COMERCIAL DE PRODUTOS LÁCTEOS DO BRASIL.....	
4.2 A COOPERATIVA E O COMÉRCIO DOS SEUS PRODUTOS.....	
4.3 ADAPTAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS AOS QUEIJOS MUSSARELA E PRATO.....	
4.4 CRITÉRIOS COMPETITIVOS MAIS IMPORTANTES.....	
4.5 DESEMPENHO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS.....	
4.6 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA COOPERATIVA E SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	
<b>ANEXOS.....</b>	

## **1 INTRODUÇÃO**

### **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA**

#### **1.1.1 Situação Problemática Empírica**

O agronegócio do leite no Brasil, ao longo de sua história, tem sido marcado por sucessivas crises, tanto na produção quanto no abastecimento, destacando-se a baixa produtividade, o baixo nível tecnológico utilizado, a elevada sazonalidade com alto custo de produção e a ausência de uma política global bem definida de longo prazo para o setor (LEAL, 2002). Tradicionalmente, o mercado de lácteos no país viveu sob forte intervenção do governo, o que para Leal (2002) significava um setor fortemente protegido.

No entanto, no inicio dos anos noventa algumas transformações começaram a acontecer, culminando com grandes mudanças em todos os segmentos da cadeia, principalmente na produção (LEAL, 2002). Condiz às transformações, de modo ainda mais considerável, o processo de desregulamentação do setor lácteo, o qual foi marcado pelo fim do tabelamento do preço do leite, pela abertura comercial ao exterior e pela redução de alíquotas de importação de leite e derivados à entrada de empresas internacionais (ZUIN e QUEIROZ, 2006).

Este cenário veio acompanhado de mudanças na matriz produtiva, com predominância de multinacionais e faturamentos industriais altíssimos, o que afetou diretamente as empresas brasileiras, especialmente as cooperativas (BREITENBACH e SOUZA, 2011). A expansão das multinacionais desafiou as organizações a se adequarem a um contexto altamente competitivo, para a qual a maioria não estava preparada. Além dos problemas de ordem tecnológica e de escala produtiva, a necessidade de competir em um mercado dinâmico e em crescimento contínuo exige das empresas uma margem de rentabilidade que possa manter sua capacidade de obtenção de tecnologia e ganhos de escala. Isso requer o desenvolvimento de aptidões administrativas e gerenciais (SHUBERT e NIEDERLE, 2009). O fim da intervenção do governo no setor de laticínios foi determinante para o aumento da concorrência empresarial, provocando redução de preços, lançamento de novos produtos e aumento no volume de produção, além do crescimento da oferta de produtos derivados do leite (BREITENBACH e SOUZA, 2011).

Para fazer frente a toda essa competitividade, as empresas de laticínios tiveram de apresentar diferentes estratégias à jusante, ou seja, frente aos consumidores, os quais são o alvo final de seus produtos. Na relação com o produtor, isto é, à montante, também houve transformações, pois as indústrias buscaram ao mesmo tempo aumentar o volume de captação e reduzir o número de produtores (BREITENBACH e SOUZA, 2011).

Pertencente à conjuntura do SAI lácteo, um dos principais produtos processados que utilizam o leite como principal matéria-prima, são os queijos. O queijo é um produto derivado do leite de vaca, ovelha, cabra, búfalo ou outros, resultante de um processo de produção cujas fases são a coagulação, a retirada do soro, a moldagem, a prensagem, a salmoura e a maturação (CHALITA *et al.*, 2009). O mercado de queijos no Brasil indica haver uma tímida e incipiente inclusão de noções de dinâmica competitiva, apesar dos atributos intrínsecos e extrínsecos e da natureza tradicionalmente singular e diferenciada do produto, o que requer a incorporação de estratégias de produção eficazes para as indústrias de beneficiamento de leite (CHALITA *et al.*, 2009).

### **1.1.2 Situação Problemática Teórica**

Uma das possíveis alternativas que podem contribuir para que as indústrias consigam sobreviver às exigências do mercado, e também para que possam ajudar na formulação de suas estratégias de produção, são os chamados critérios competitivos, ou ainda, critérios de desempenho (BETTO, FERREIRA e TALAMINI, 2010), pertencente ao conteúdo estratégico da área de produção. Dependendo das necessidades e expectativas dos clientes e do desempenho dos concorrentes, as organizações deverão escolher os critérios competitivos mais adequados e estruturar a área de operações de maneira a obter um empenho superior nos critérios escolhidos.

Como os consumidores estão cada vez mais exigentes e em constante mudança, o processo de adequação às suas necessidades e desejos torna-se um problema relevante de pesquisa, pois contribuem para a inserção competitiva das organizações (BETTO, FERREIRA e TALAMINI, 2010). Neste sentido, tal percepção ressalta a necessidade de se ter um aprofundamento do conhecimento sobre os principais aspectos valorizados pelos clientes para que as organizações possam se

manter competitivas frente a uma intensificação da concorrência. A abordagem teórica que sustenta a análise está relacionada com a estratégia de produção, mais especificamente aos critérios competitivos da produção estratégia (BETTO, FERREIRA e TALAMINI, 2010). Entretanto, esta é uma abordagem ainda pouco aplicada no campo do agronegócio, o que indica uma lacuna na identificação e adaptação desta abordagem no SAI do leite, e, mais especificamente, aos critérios competitivos dos queijos mais comercializados no Brasil que são o mussarela e o prato.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais os critérios competitivos a Cooperativa Agroindustrial de Laticínios Pomerano Alimentos deve focalizar a fim de obter vantagem competitiva nas operações, com vistas à formulação e implementação de uma estratégia de produção de queijos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Revisar a literatura sobre o mercado de produtos lácteos do Brasil e da cooperativa.
- Identificar na literatura as possíveis dimensões competitivas com as quais uma empresa pode competir e subdividi-las em critérios específicos.
- Identificar possíveis critérios competitivos relevantes, que levam em consideração as especificidades do segmento de queijos, ao qual pertence à indústria Pomerano Alimentos.
- Identificar quais são os critérios competitivos mais importantes no segmento em que a indústria Pomerano Alimentos atua.
- Identificar, comparativamente aos concorrentes, o desempenho da empresa nestes diversos critérios.

- Identificar, por meio da matriz importância-desempenho, quais as dimensões competitivas em que a empresa poderia focalizar seus esforços para que a produção se tornasse uma fonte de vantagem competitiva.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

### 1.3.1 Importância Econômica

A representatividade e importância do sistema agroindustrial do leite brasileiro não podem ser negada. Somente no ano de 2010, de acordo com a Embrapa, foram produzidos mais de 30 bilhões de litros leite.

O Brasil é um grande produtor de leite e sua produção vem crescendo substancialmente nos últimos anos. Segundo as últimas estatísticas do IBGE, a produção de leite teve aumento de 4,5% entre 2010 e 2011. Ou seja, em 2011 foram produzidos 32,1 bilhões de litros de leite no país, aproximadamente 1,4 bilhão de litros a mais que em 2010 (Figura 1).

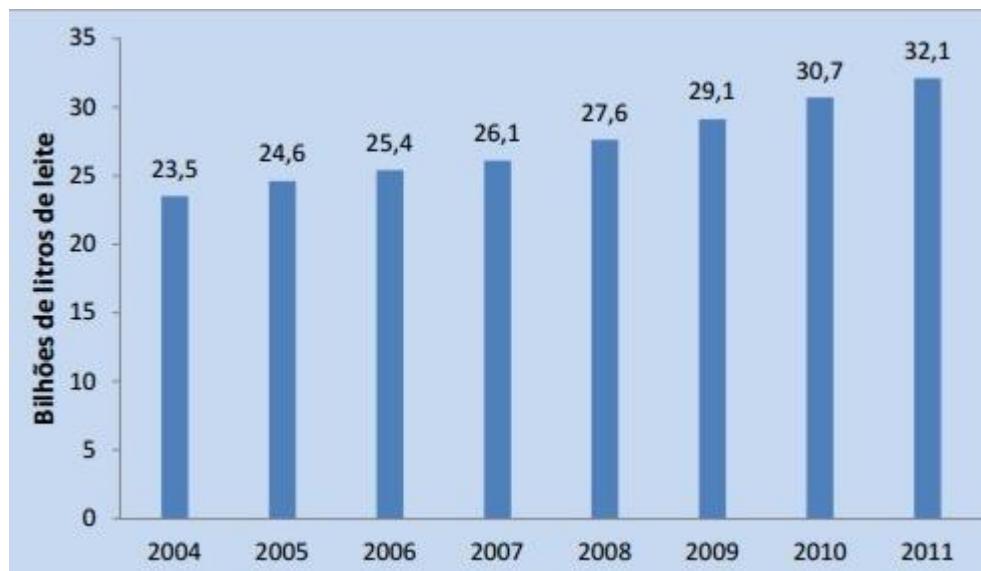


Figura 1: Evolução da produção de leite no Brasil

Fonte: Embrapa Gado de Leite, 2011.

Através da Figura 1, pode-se observar que nos últimos oito anos, a produção de leite aumentou 37%, passando de 23,5 bilhões de litros produzidos em 2004 para 32,1 bilhões de litros em 2011, o que equivale a um aumento anual médio de 4,7%.

Este aumento no volume de produção de leite mantém o Brasil entre os cinco países com maior produção de leite no mundo que, segundo os dados da FAO, são: Estados Unidos, Índia, China e Rússia.

Considerando as unidades federativas do Brasil com o maior volume de produção de leite destacam-se em primeiro lugar Minas Gerais com 8,4 milhões de litros, seguido pelo Rio Grande do Sul com 3,6 milhões de litros, Paraná, Goiás e Santa Catarina (Figura 2).

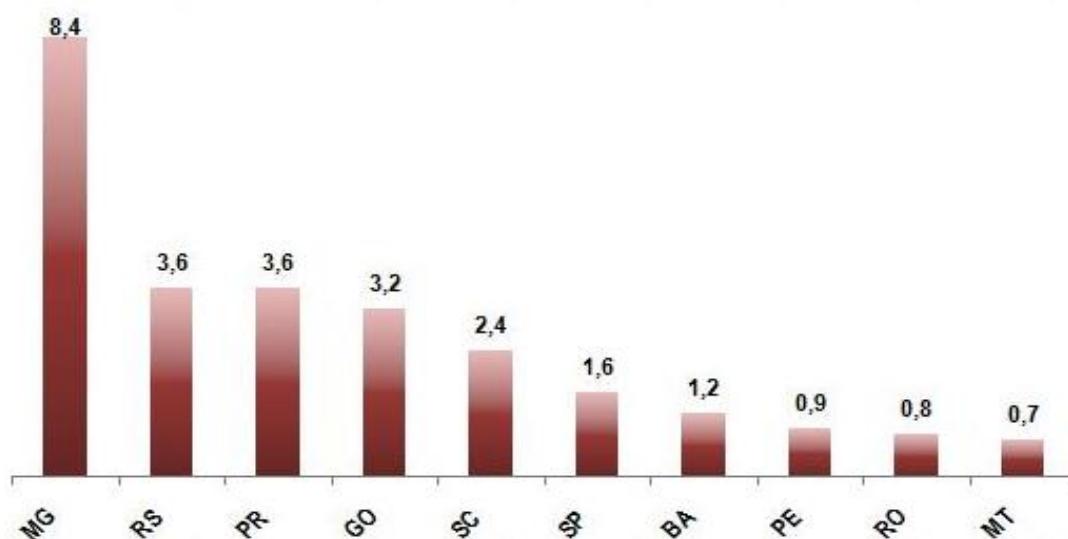


Figura 2: Ranking da produção de leite por estado em (milhões) litros, 2010/2011

Fonte: Embrapa Gado de Leite, 2012.

No Rio Grande do Sul o SAI leiteiro tem grande relevância, pois a produção de leite no estado é uma atividade que vem desde a colonização do Rio Grande do Sul, uma vez que naquele período o rebanho servia como fornecedor de alimentos, tração e reserva de valor (CASALI, 2012). Para a autora, o Rio Grande do Sul é o 2º maior produtor de leite do país, contribuindo com 14,1% do volume total produzido, superado apenas pelo estado de Minas Gerais, o que, significa que o leite responde por 3,5% do PIB gaúcho e por mais de 7% do PIB agropecuário do estado (FINAMORE e MONTOYA, 2010).

No Brasil a produção média de cada vaca é de 1.382 litros/ano, enquanto no Rio Grande do Sul a produtividade é uma das melhores do país, com 2.388 litros/ano (IBGE, 2011). O estado possui 441 mil estabelecimentos rurais, dos quais 134 mil são produtores de leite, reafirmando ainda mais a questão de que a produção de leite é uma das principais atividades da agricultura familiar gaúcha

(CASALI, 2012). Os números apontam que o estado gaúcho possui 121.416 produtores de leite distribuídos em 90,52% dos municípios gaúchos, ou seja, dos 496 municípios, 449 produzem leite (SINDILAT/RS, 2012).

No Rio Grande do Sul destacam-se como maiores produtores os municípios de Santo Cristo, Marau, Casca, Ijuí, Palmeira das Missões, Ibirubá, Jóia, Passo Fundo, Três de Maio e São Lourenço do Sul (IBGE, 2012).

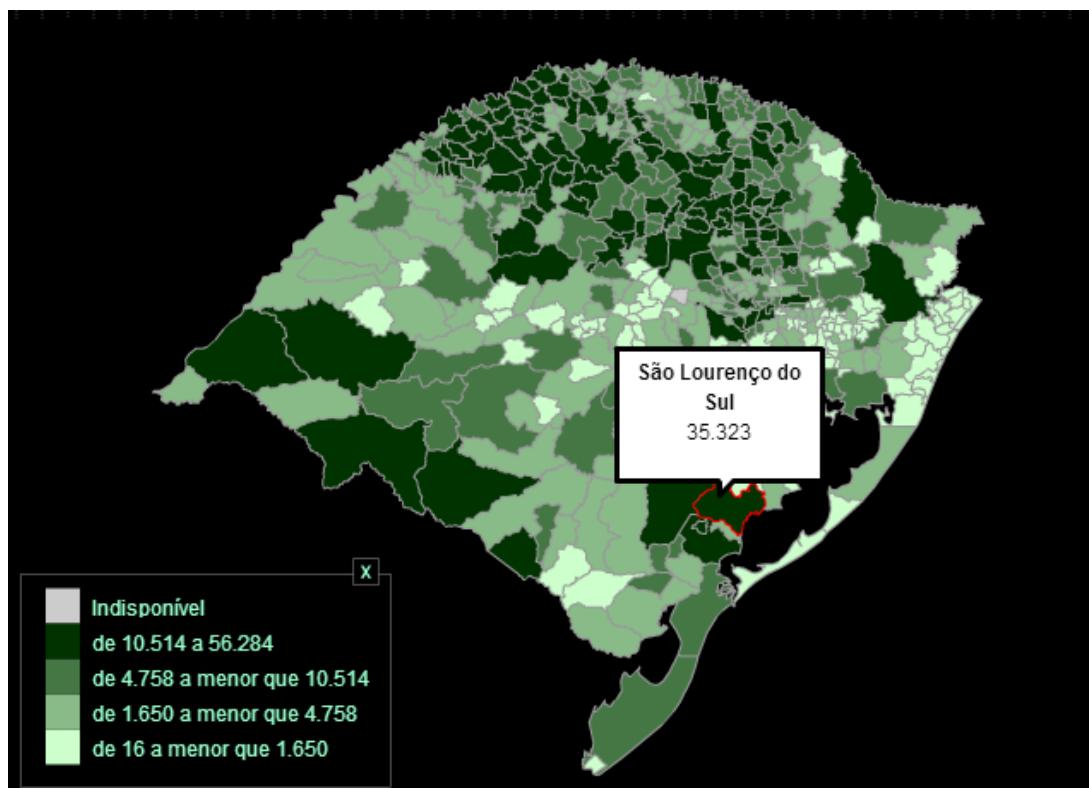


Figura 3: Produção de leite no município de São Lourenço do Sul em 2011

Fonte: IBGE, 2012.

Numa comparação, mais regionalizada, ponderando somente os municípios da zona sul do RS, São Lourenço do Sul sobe no ranking e configura como o maior município produtor de leite da região, ocupando, portanto, o 1º lugar (Tabela 1).

**Tabela 1: Produção de Leite (mil litros) nos municípios da zona sul do Rio Grande do Sul de 2002/2011**

Municípios	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aceguá	24.737	23.477	22.938	23.010	23.920	23.922	24.362	24.606	24.975	25.224
Amaral Ferrador	600	610	640	615	554	540	600	566	539	526
Arroio do Padre	1.543	1.467	1.486	1.342	1.211	1.468	1.541	1.705	1.801	1.836
Arroio Grande	2.152	2.145	2.159	2.097	2.037	2.030	2.394	2.668	2.935	3.522
Candiota	2.817	2.875	2.864	2.819	2.868	2.950	2.972	3.002	3.032	3.078
Canguçu	23.972	23.944	24.161	24.218	24.276	22.188	21.422	23.564	23.363	22.895
Capão do Leão	3.866	3.760	4.073	4.268	4.460	3.969	3.833	3.910	4.069	3.437
Cerito	3.456	3.756	3.549	3.216	2.894	3.715	3.434	8.700	9.101	9.009
Chuí	622	583	590	590	596	506	1.095	1.095	888	756
Herval	1.244	1.246	1.330	1.134	941	1.068	1.260	1.527	1.588	1.541
Jaguarão	3.337	3.373	3.462	2.939	2.440	2.923	3.215	3.284	3.480	3.550
Morro Redondo	6.695	6.704	7.059	6.624	6.190	6.741	8.964	9.054	9.325	8.843
Pedras Altas	1.277	1.315	1.323	1.295	1.349	1.360	1.381	1.395	1.416	1.430
Pedro Osório	5.796	6.001	6.761	5.404	5.269	5.183	5.874	5.901	5.702	5.587
Pelotas	17.273	17.280	18.082	17.236	16.392	17.166	17.680	18.033	18.376	17.549
Pinheiro Machado	1.912	1.917	1.933	1.912	1.912	1.925	1.957	1.977	1.999	2.019
Piratini	4.208	4.236	4.850	3.848	2.848	3.489	2.111	2.504	2.624	2.500
Rio Grande	5.407	5.419	5.608	5.610	5.677	5.532	5.854	6.120	6.140	6.121
Santa V. do Palmar	11.087	10.035	6.768	6.760	6.850	7.028	6.004	6.004	5.928	5.894
Santana da B. Vista	2.604	2.691	2.701	2.698	2.764	2.764	2.799	2.827	2.855	2.884
São José do Norte	928	987	846	846	855	840	858	858	836	804
<b>São Lourenço do Sul</b>	<b>29.894</b>	<b>30.233</b>	<b>27.691</b>	<b>30.896</b>	<b>32.379</b>	<b>29.075</b>	<b>34.800</b>	<b>33.191</b>	<b>33.723</b>	<b>35.323</b>
Turucu	1.994	1.942	1.959	2.082	2.083	2.127	4.594	4.472	4.423	4.335

Fonte: Adaptado de IBGE, 2012.

Além dos volumes de produção e consequentes volumes financeiros, a produção de leite é uma atividade de importância significativa para as regiões onde é desenvolvida, pois permite fixar o homem no campo, reduzindo as pressões sociais nas áreas urbanas e contribuindo para a minimização do desemprego e da exclusão social. Além disso, toda a complexa movimentação de recursos envolvidos nas atividades da cadeia produtiva do leite participa e contribui para o desenvolvimento socioeconômico destas regiões (MILINSK, GUEDINE e VENTURA, 2008). Além da importância financeira e na geração de trabalho e renda, a importância da atividade leiteira pode ser destacada pelo elevado valor nutritivo do leite, pois trata-se de um alimento essencial a algumas faixas da população (GOMES, 1999).

### 1.3.3 Oportunidade do Projeto

#### 1.3.3.1 Contribuição Teórica

Contribuir para a identificação e adaptação desta teoria no SAI do leite, e neste caso mais especificamente a produção de queijos mussarela e prato fabricados pela indústria Pomerano Alimentos.

### 1.3.3.2 Contribuição Empírica

Motivação para a elaboração de um planejamento estratégico de produção, gerar conhecimentos dos critérios competitivos que deve desenvolver, motivar para entender e trabalhar com o mercado de acordo com seus segmentos, gerar conhecimento sobre a função produção e despertar para suas possíveis incoerências.

Para o pesquisador, esta pesquisa possibilitou obter um profundo conhecimento da metodologia, dos pontos fortes e fracos da função produção da empresa, assim como contribuir na elaboração do planejamento estratégico da organização estudada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO**

Existem na literatura várias definições para o termo estratégias de produção. Uma das mais aceitas foi proposta por Silva *et al.* (2011, p. 8) como “um padrão de decisões ao longo do tempo que irá permitir à unidade de negócio atingir uma desejada vantagem competitiva”. Estratégia de operação também pode ser definida como uma unidade de ações e políticas através dos quais a organização tenta obter vantagens sobre seus competidores e inclui projetos para a produção e venda de produtos para um grupo de consumidores (CORRÊA e CORRÊA, 2010). Embora os autores conceituem estratégia de operações de forma distinta, todas estão direcionadas para um mesmo princípio básico, onde tais estratégias servem para dar suporte às empresas a fim de que consigam manterem-se ativas no mercado, superando a concorrência no segmento em que atuam (SILVA *et al.*, 2011).

Uma estratégia de operações pressupõe a elaboração de propostas ou plano de ação diferenciados e abrangentes que num tempo futuro visem à vantagem competitiva (PAIVA, JR. e FENSTERSEIFER, 2009). A estratégia de produção visa, principalmente, assegurar vantagem competitiva para a organização, e para atingir tal objetivo, este tipo de estratégia baseia-se em elementos que procuram formar um padrão coerente de decisões e organizar os recursos da produção para que estes possam se converter num conjunto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no mercado (SLACK e LEWIS, 2009).

Na elaboração de uma estratégia de produção, a gerência verifica quais necessidades do segmento de clientes escolhido pretende atender e com isso, a organização procura uma posição rentável em seu mercado. Esta visão permite a observação da estratégia de operação como um esforço com o propósito de unir todos os recursos disponíveis de forma coesiva, oferecendo, portanto, à operação um caminho para tornar-se uma vantagem competitiva (FILHOS e JABBOUR, 2010).

Nenhuma organização, afirmam Slack, Chambers e Johnston (2009), pode planejar pormenorizadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas elas necessitam de alguma direção estratégica e, assim, poder beneficiar-se ao saber para onde estão dirigindo-se e como podem chegar aos seus

objetivos. Em busca deste posicionamento para obter uma vantagem competitiva, a estratégia de operação é fundamental para alinhar os esforços da função produção em busca das prioridades competitivas (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009).

Os principais elementos que definem o conteúdo de uma estratégia de produção são os critérios competitivos, relacionados com a estratégia de produção, e as categorias de decisão de longo prazo que influenciam a tomada de decisão na função produção das empresas (ANTUNES JR. e KLIPPEL, 2006). O foco desta pesquisa, porém, levará em conta os chamados critérios competitivos que possibilitam uma melhor análise acerca do posicionamento dos produtos e bens frente às exigências do mercado e dos clientes.

## 2.2 CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Os critérios ou fatores competitivos podem ser definidos como um conjunto consistente de prioridades que a empresa elege para competir no mercado, ou seja, em função do tipo de mercado em que deseja atuar, do tipo de produto que produz, ou do grau de concorrência deste mercado, ela terá de priorizar alguns fatores competitivos, não só para orientar a empresa, mas também para permitir o monitoramento e controle completo dos processos produtivos com o objetivo de aprimorar e atingir os resultados pretendidos e criar ou agregar valores para seus clientes (DIAS, 2002).

Os critérios de competitividade mencionados na literatura de estratégia de operações são basicamente os mesmos. Os principais critérios, que são comuns a diversos autores podem ser colocados como sendo qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custo (DIAS e FENSTERSEIFER, 2005). Estas prioridades competitivas estão relacionadas especificamente com a tarefa básica de satisfazer as necessidades do cliente, sendo este o desempenho requerido pelo mercado (SLACK e LEWIS, 2009).

### 2.2.1 Qualidade

Este fator diz respeito à satisfação dos consumidores através do fornecimento de bens e serviços confiáveis, isentos de erros e adequados aos seus

propósitos. Conforme Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer, (2009) podem ser identificadas oito dimensões, nos quais o conceito de qualidade se subdivide.

- Desempenho ou *performance* – diz respeito às principais características operacionais do produto. São normalmente atributos mensuráveis e, na maioria dos casos estão relacionados diretamente às funções que irão desempenhar.
- Características complementares ou *features* – são como uma personalização do produto, são características que mesmo não estando presentes, permitem que o produto realize suas funções originais.
- Confiabilidade ou *reability* – reflete a probabilidade do produto em apresentar uma disfunção ou falha, dentro de certo período temporal.
- Conformidade ou *conformance* – avalia o grau de adequação do produto aos padrões estabelecidos.
- Durabilidade – é definida como sendo a medida de tempo de vida de um produto
- Serviços agregados ou *serviceability* – constituem ações planejadas cujo objetivo é atender o consumidor ou cliente, visando evitar que eventuais problemas de pós-venda se tornem motivos de insatisfação.
- Estética – lida com conceitos subjetivos dos clientes, como, por exemplo, a aparência, o gosto, e o aroma.
- Qualidade percebida – está associado a um determinado produto ou serviço por meio de seu nome, marca ou reputação da empresa.

### **2.2.2 Velocidade**

Está relacionada com eventos externamente óbvios, por exemplo, desde o momento em que o cliente requisita o produto ou serviço até o momento em que ele recebe (SLACK e LEWIS, 2009). A velocidade está combinada à capacidade de a empresa realizar suas operações rapidamente e entregar com prazos menores do que os dos concorrentes (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009).

### **2.2.3 Confiabilidade de Entrega**

Significa produzir em tempo adequado para manter os compromissos de entrega assumidos com seus consumidores. Isto implica em estar preparado para estimar rigorosamente uma data de entrega, ou seja, isso demonstra que confiabilidade está relacionada à entrega sempre no prazo (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009).

#### **2.2.4 Flexibilidade**

Define-se flexibilidade como a capacidade que um determinado sistema produtivo tem de responder a variáveis externas e internas. Mercados cada vez mais dinâmicos e turbulentos, novas necessidades dos consumidores, avanços tecnológicos e necessidade de entregas cada vez mais rápidas são algumas dessas variáveis externas. Como exemplos de variáveis internas pode-se citar a quebra ou perda de maquinários e equipamentos, falta de matéria-prima e falha no suprimento de fornecedores e no sistema de planejamento e programação (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009). Assim sendo, a flexibilidade está condicionada às mudanças ou a adaptação das atividades de produção para atender circunstâncias inesperadas.

A flexibilidade é melhor visualizada considerando os tipos de flexibilidade que contribuiriam para sua competitividade (SLACK e LEWIS, 2009), como por exemplo:

- Flexibilidade do produto ou serviço – habilidade de introduzir e produzir serviços e produtos novos ou modificar os existentes
- Flexibilidade do *mix* – habilidade de mudar a variedade de produtos e serviços dentro de certo período de tempo
- Flexibilidade de volume – habilidade de mudar o nível agregado de produção da operação
- Flexibilidade de entrega – habilidade de mudar das datas de entrega assumidas ou planejadas.

## 2.2.5 Custos

Uma empresa que procura concorrer valorizando este critério competitivo deve buscar reduzir seus custos ao máximo, possibilitando a prática de menores preços (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009).

Atualmente, a busca por melhor desempenho em custos ainda é um importante critério competitivo para produtos tipo *commodities* ou com pouca diferenciação entre si. E a melhoria de desempenho em custos pode ser empregada através do melhoramento de processos, integração com fornecedores e distribuidores, qualificação do quadro funcional, avanços tecnológicos em gestão e equipamentos (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009). Em suma, significa produzir a custos que possibilitem fixar preços apropriados ao mercado, clientes e ainda permitir retorno à organização.

A seguir, o Quadro 1 apresenta a síntese dos critérios competitivos e suas respectivas variáveis.

Critérios Competitivos	Dimensões
Qualidade	Desempenho Características complementares Confiabilidade Conformidade Durabilidade Serviços agregados Estética Qualidade percebida
Velocidade	
Confiabilidade de entrega	
Flexibilidade	Produto Mix Volume Entrega
Custos	

Quadro 1: Síntese dos critérios competitivos identificados na literatura

Fonte: elaborado pela própria autora

## 2.3 PRIORIZAÇÃO DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS

Alguns dos fatores descritos acima devem ter uma relevância maior para certos clientes do que para outros, constituindo-se em critérios competitivos que as empresas devem identificar e priorizar (BETTO, FERREIRA e TALAMINI, 2010). Para determinados clientes, o critério de escolha mais importante pode ser a qualidade, por exemplo, para outros, o preço, e assim por diante.

Antes de discutir a priorização dos critérios competitivos propriamente ditos, uma forma especialmente proveitosa para determinar o grau de importância dos fatores que os clientes possam adotar é classificá-los em três tipos: os qualificadores, os ganhadores de pedido e os menos importantes (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009).

Os critérios qualificadores são aqueles critérios de desempenho segundo os quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por determinado mercado (CORRÊA e CORRÊA, 2010). Já os ganhadores de pedido, para o mesmo autor, são aqueles com base nos quais os clientes vão decidir qual vai ser seu fornecedor, dentre os qualificado. E por fim, os menos importantes são os critérios que não influenciam de forma substancial a decisão de compra dos clientes (CORRÊA e CORRÊA, 2010).

Para um melhor entendimento, visualização, avaliação e julgamento dos níveis de prioridade e desempenho dos critérios competitivos associados aos produtos, Slack (1993) desenvolveu a chamada matriz importância-desempenho. Esta matriz é a principal ferramenta de controle identificada pelo autor, normalmente utilizada para avaliar o desempenho de um produto ou processo produtivo em relação à concorrência, levando em conta a importância das variáveis de desempenho sob o ponto de vista do cliente (CORRÊA e CORRÊA, 2010).

A ferramenta permite identificar variáveis competitivas onde a empresa necessita ações urgentes ou meramente melhoramentos marginais. Da mesma forma, permite identificar variáveis competitivas onde a empresa tem um desempenho excessivo, isto é, dedica recursos em nível acima do requerido pelo mercado (CORRÊA e CORRÊA, 2010). Além de permitir, é claro, uma melhor visualização dos critérios competitivos a serem valorizados, propiciando um desdobramento superior das ações a serem implantadas. Com isso, a análise da matriz servirá como um eixo norteador de estratégias a serem seguidas neste trabalho (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009).

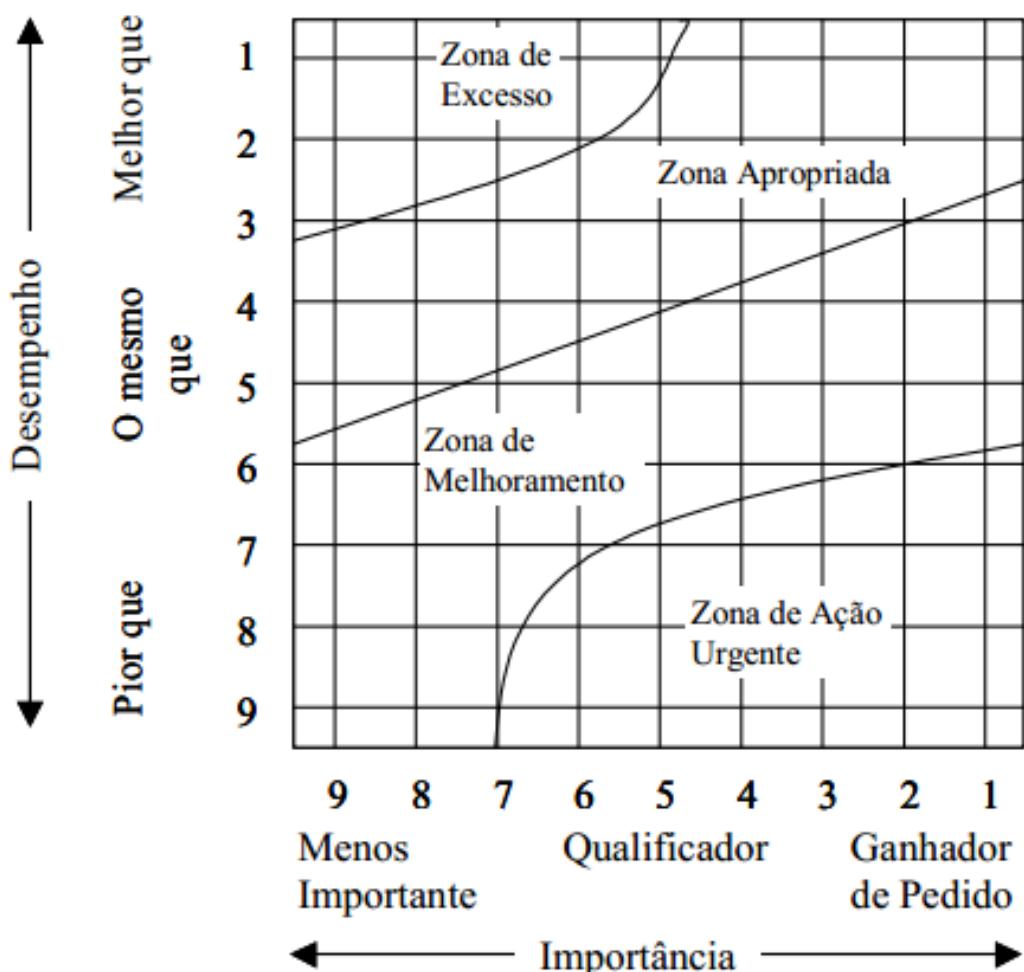


Figura 4: Matriz importância x desempenho

Fonte: Slack, 1993.

Slack (1993) dividiu a matriz em quatro zonas distintas: apropriada, de melhoramento, de ação urgente e de excesso. Abaixo a identificação de cada uma delas.

Zona apropriada ou adequada: se o critério competitivo cair nesta zona, ele estará contribuindo para a competitividade da empresa. É nesta zona que a empresa deve focalizar suas operações, pois abaixo dessa zona há um comprometimento com o desempenho comparativamente aos concorrentes, o que poderia causar prejuízos à empresa a longo prazo.

Zona de melhoramento: indica quais os critérios que precisam ser aprimorados. Qualquer critério avaliado que se posiciona nessa região deve ser analisado para identificar possíveis ações de melhorias, procurando levá-lo à zona apropriada.

Zona de urgência: aponta os desempenhos que perdem negócios, e por

serem muito importantes para os clientes precisam ser melhorados rapidamente.

Zona de excesso: compreende os critérios que possuem desempenho superior e que estão bem acima da concorrência, mas que precisam de atenção dado que podem ou não representar investimento superestimado, ou seja, a empresa está colocando excesso de recursos nestes critérios e tais que precisam ser revistos.

Além do mais, como ilustrado no Quadro 2, a matriz importância-desempenho propõe uma escala de nove pontos para facilitar a análise e classificação de cada critério competitivo.

---

#### **Critérios Ganhadores de Pedidos**

1. Fornece vantagem crucial junto aos consumidores, é o principal impulso da competitividade.
2. Fornece vantagem importante junto aos consumidores, é sempre considerado.
3. Fornece vantagem útil junto à maioria dos consumidores, é normalmente considerado.

#### **Critérios Qualificadores**

4. Necessita estar acima da média do setor.
5. Necessita estar de acordo com média do setor.
6. Necessita estar a pouca distância da média do setor.

#### **Critérios Menos Importantes**

7. Normalmente não é considerado pelos consumidores, mas pode vir a tornar-se importante.
8. Muito raramente é considerado pelos consumidores.
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será.

Quadro 2: Descrição da escala dos critérios competitivos em relação aos clientes

Fonte: Adaptado de Slack, 1993.

Para por em prática a matriz, a fase complementar à identificação das necessidades dos clientes é avaliar o desempenho dos critérios da empresa em relação aos seus concorrentes (ARAUJO *et al.*, 2011). E num contexto estratégico, as medidas de desempenho somente adquirem significado quando comparadas com o desempenho dos concorrentes (SLACK, 1993). Portanto, de forma muito parecida

com a escala de nove pontos em relação à importância dos critérios, deriva-se uma escala de nove pontos em relação ao desempenho (SLACK e LEWIS, 2009). O Quadro 3, ilustrado abaixo exemplifica essa escala.

<b>Melhor</b>
1. Consideravelmente melhor que a concorrência.
2. Claramente melhor que a concorrência.
3. Marginalmente melhor que a concorrência.
<b>Igual</b>
4. Algumas vezes marginalmente melhor que a concorrência.
5. Mais ou menos igual à maior parte dos concorrentes.
6. Ligeiramente pior que a média da maior parte dos concorrentes.
<b>Pior</b>
7. Algumas vezes marginalmente pior que a concorrência.
8. Geralmente pior que a concorrência.
9. Consideravelmente pior que a concorrência.

Quadro 3: Escala dos critérios competitivos em relação aos concorrentes

Fonte: Adaptado de Slack, 1993.

Cabe ressaltar também, embora de uma maneira mais simplificada, a questão dos *trade-offs* entre os critérios competitivos, o que se caracteriza em analisar as incompatibilidades entre dois ou mais critérios, ou seja, as situações em que a melhoria de um critério poderá implicar em um impacto negativo no outro. Por exemplo, se há um *trade-off* entre custo e flexibilidade, isso significa que o aumento no primeiro poderá causar um impacto negativo no segundo (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009). Essa explanação sobre *trade-off* intensifica ainda mais a necessidade de priorizar os critérios competitivos, pois a empresa possivelmente não conseguirá obter um bom desempenho em todos os critérios simultaneamente (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2009).

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia adotada foi dividida em três partes: delineamento da pesquisa, coleta de dados e análise de dados. Cada uma destas partes é discutida a seguir.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

A seleção de uma cooperativa agroindustrial de laticínios para este estudo considerou o interesse em pesquisar sobre estratégias de produção em um contexto de agronegócios ainda pouco explorado no Brasil, bem como por fatores práticos, como o fato de a indústria pesquisada não ter esclarecimento sobre quais os critérios competitivos que deve priorizar para melhorar seu desempenho no ambiente mercadológico.

O método da pesquisa utilizado foi o estudo de caso, em virtude do tema da pesquisa estar relacionado com questões estratégicas e estar fortemente vinculado com o contexto no qual a empresa está inserida, sendo que não é possível avaliar as alternativas de estratégias sem o profundo conhecimento do ambiente. Sendo assim, essa condição é suportada pela metodologia do estudo de caso, definido por Yin (2010) como uma profunda coleta de dados e informações com o objetivo de estudar o fenômeno contemporâneo, não separando-o do ambiente em que ocorre.

O estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores (YIN, 2010).

#### **3.2 COLETA DE DADOS**

Os dados foram coletados em áreas de abrangência local e regional de comercialização da cooperativa agroindustrial Pomerano Alimentos, ou seja, coletados em consonância com o mercado consumidor da mesma, especificamente junto aos representantes do elo do varejo, onde se utilizou entrevistas em profundidade e questionários estruturados nos quais buscou-se, através da primeira ferramenta, adequar os critérios competitivos identificados nos levantamentos

bibliográficos ao setor queijo da indústria e, posteriormente, por meio dos questionários, identificar a importância e o desempenho dos queijos produzidos pela indústria via percepção dos clientes diante das variáveis que compõem cada critério competitivo.

As entrevistas em profundidade são definidas como entrevistas diretas, em que um respondente é testado por um entrevistador treinado para descobrir crenças, atitudes e sensações subjacentes para um determinado tópico (MALHOTRA, 2006). As entrevistas tiveram como propósito criar uma base de conhecimento a fim de adaptar os critérios competitivos encontrados na literatura ao cenário da cooperativa, sendo realizadas diretamente pelo pesquisador junto a três gerentes de produção, dois da área supermercadista e um da empresa estudada. A questão introdutória geral da entrevista em profundidade é (Anexo A): Quais os fatores que são levados em consideração na decisão de compra de queijo mussarela ou prato pelos compradores?

Com base nos resultados obtidos na análise qualitativa das entrevistas em profundidade, procedeu-se então a coleta estruturada de dados através de dois questionários, um sobre o grau de importância dos critérios competitivos (Anexo B) e o outro sobre o desempenho da agroindústria (Anexo C) em relação à concorrência, abrangendo os cinco critérios competitivos descritos na literatura, os quais foram aplicados junto aos clientes do elo varejista dos queijos da Pomerano Alimentos.

Foi utilizada uma escala de importância com pontuação mínima de um e máxima de nove, em uma ordem decrescente de mais importante para menos importante, bem como uma escala de desempenho, nos moldes da escala de importância, porém em uma ordem crescente de melhor a pior, de acordo com os questionários (Anexos A e B). Do ponto de vista da variável importância, o questionário foi apresentado aos respondentes com a seguinte questão inicial, conforme Anexo B: No momento de decidir sobre a compra dos queijos, qual o grau de importância de cada um dos critérios competitivos listados?

No que tange ao desempenho, o questionário exposto continha a seguinte interrogativa, de acordo com Anexo C: Qual a sua avaliação sobre os queijos da indústria Pomerano Alimentos em relação aos principais concorrentes em cada um dos critérios competitivos?

Para a aplicabilidade da pesquisa utilizou-se um universo de 44 clientes, pessoas jurídicas, registradas junto ao próprio cadastro da indústria. Para

determinação da amostra, foi adotado um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, o que acarretou uma amostra necessária correspondente a 40 clientes, sendo adotada a fórmula a seguir para a realização do cálculo.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)}$$

Onde:

n = amostra calculada

N = população

Z = variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p = verdadeira probabilidade do evento

e = erro amostral

### 3.3 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados das entrevistas em profundidade foram examinados através da análise de conteúdo, que constitui em um conjunto de técnicas que trabalham os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado tema (BARDIN, 2011).

O método prevê as seguintes fases como componentes do processo: pré-análise, codificação, categorização, análise e interpretação (BARDIN, 2011), apresentadas na Figura 5.

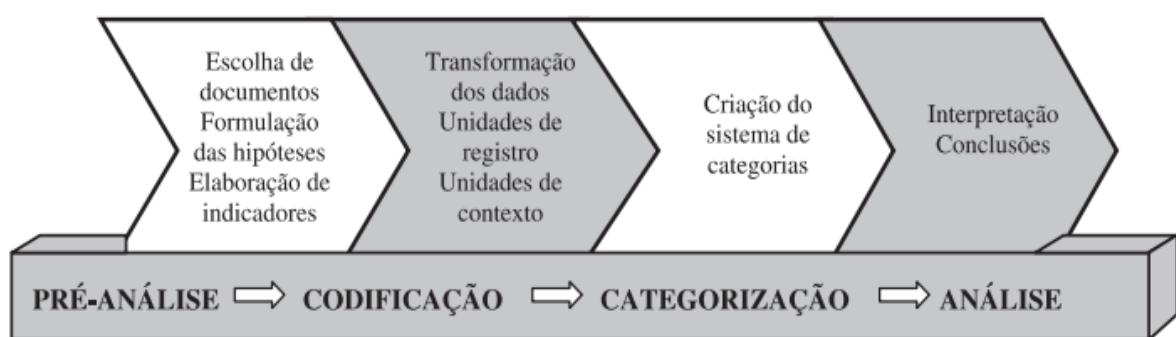


Figura 5: Fases do processo de análise de conteúdo

Fonte: Bardin, 2011.

Para a análise dos questionários estruturados e a respectiva classificação de importância e desempenho feita pelos consumidores, optou-se em utilizar o cálculo da média simples das notas dadas pelos mesmos.

## RESULTADOS

### 4.1 COMÉRCIO INTERNACIONAL DE PRODUTOS LÁCTEOS DO BRASIL

Segundo Barroso e Zoccal (2012), para o agronegócio do leite, o comércio com o exterior desempenha um papel importante. É possível notar que a dependência se mostra maior em relação aos produtos que importa de outros países, se comparado com a quantidade de produtos que exporta para outros lugares do mundo. A Tabela 3 mostra a quantidade de produtos lácteos que o Brasil comercializou no mercado internacional nos anos de 2011 e nos seis primeiros meses de 2012.

Tabela 3: Importação e Exportação de produtos lácteos nos anos de 2011 e 2012<sup>1</sup>

Produto	Importação (mil kg)		Exportação (mil kg)	
	2011	2012*	2011	2012*
Leite in natura	14.459	9.361	107	31
Leite em pó	85.946	46.321	1.217	75
Iogurte	0	0	44	36
Soro de leite	22.774	12.642	30	26
Manteiga	867	3.018	1.892	194
Queijos	37.388	15.753	3.159	1.353
Total	161.434	87.095	6.449	1.715

Fonte: Embrapa Gado de Leite, 2012.

O volume total de produtos importados pelo Brasil no ano de 2011 foi de 161.434.000 Kg, e das exportações no mesmo ano correspondem a um valor total de 6.449.000 Kg. No primeiro semestre de 2012, a quantidade importada foi de 87.095.000 Kg e a exportada de 1.715.000 Kg. As importações representaram 25 vezes o volume exportado em 2011 e 50 vezes o volume em 2012. Há, portanto, uma perceptível desigualdade entre a quantidade de produtos que o país importa e a quantidade que exporta, tornando o Brasil um grande importador de lácteos para atender a demanda interna desses produtos.

<sup>1</sup> Dados correspondentes aos meses de janeiro a junho de 2012

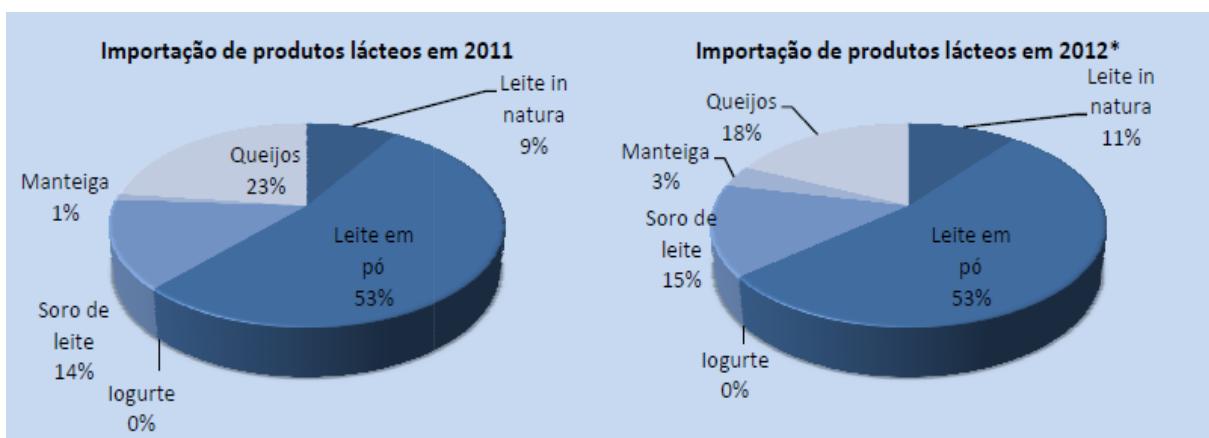


Figura 6: Importação de produtos lácteos em 2011 e 2012<sup>2</sup>

Fonte: Embrapa Gado de Leite, 2012.

Em relação aos países de quem o Brasil mais importou produtos lácteos, em primeiro lugar aparece a Argentina, que é responsável por 57% do total, seguida pelo Uruguai com 36%. O Chile foi responsável por 3% das importações brasileiras, e a França e EUA foram responsáveis por 2% cada um.

No ano corrente de 2012, a Argentina também lidera a origem da importação brasileira de produtos lácteos, com 48%, seguida novamente pelo Uruguai, que representa 43% desse total. Até o presente momento o Chile é responsável por 5% das importações brasileiras, a França por pelos 2% restantes.

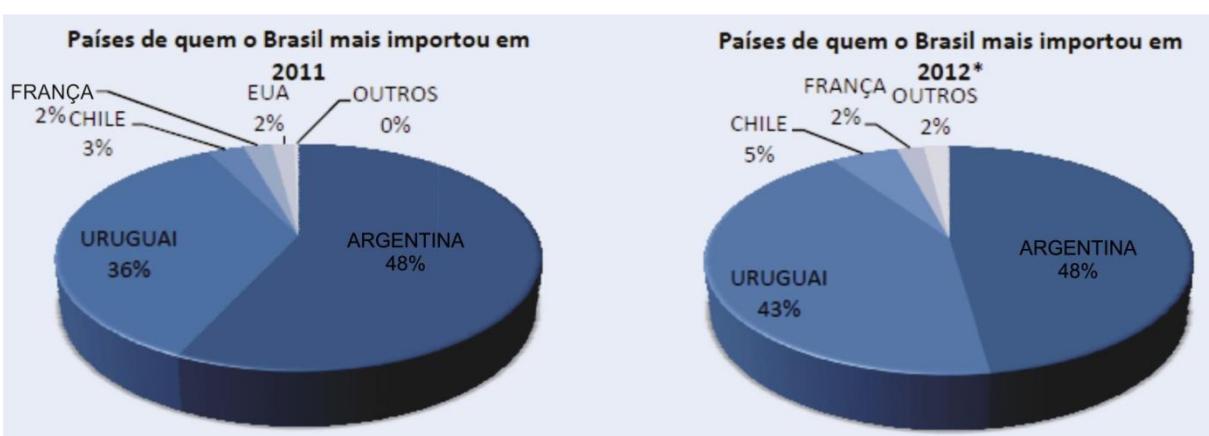


Figura 7: Países dos quais o Brasil mais importou em 2011 e 2012<sup>3</sup>

Fonte: Embrapa Gado de Leite, 2012.

<sup>2</sup> Dados correspondentes aos meses de janeiro a junho de 2012

<sup>3</sup> Dados correspondentes aos meses de janeiro a junho de 2012

As exportações brasileiras abrangem uma gama de países quando comparada com as importações, ou seja, o Brasil vende para diversos países, enquanto as compras vieram principalmente de dois países, Argentina e Uruguai. O principal país para onde o Brasil exportou produtos lácteos em 2011 foi a Argélia, que representou o destino de 27% do total de produtos lácteos brasileiros comercializados, seguida pela Argentina, com 13% e do Chile, com 12%. Paraguai e Taiwan foram compradores de 7% cada um, ao passo que os 34% restantes das exportações brasileiras se destinaram a outros 20 países.

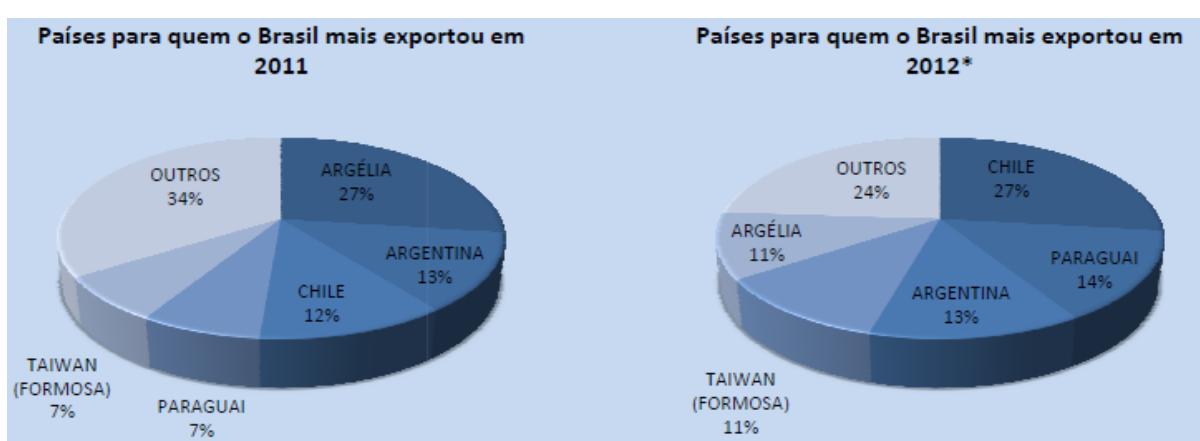


Figura 8: Países para os quais o Brasil mais exportou em 2011 e 2012<sup>4</sup>

Fonte: Embrapa Gado de Leite, 2012.

#### 4.2 O COMÉRCIO INTERNACIONAL DE QUEIJOS DO BRASIL

Especificamente sobre o produto queijo, as estatísticas mundiais do setor lácteo também demonstram que o Brasil detém posição de destaque no segmento queijeiro dessa cadeia produtiva. O país já é 3º maior produtor de queijo, mercado sob domínio da União Européia e Estados Unidos, responsáveis por mais de 75% da produção do mundo (SANTINI, PEDRA e PIGATTO, 2009).

O mercado de queijos vem crescendo 4% em média nos últimos três anos, impulsionado por um aumento de vendas no varejo, mas também devido ao crescimento expressivo no *food service*, o que representa aumento do consumo de queijos industrializados (CHALITA, 2009).

Dentre os queijos com maior participação na produção brasileira desde

<sup>4</sup> Dados correspondentes aos meses de janeiro a junho de 2012

2001, destacam-se o mussarela e o prato, apresentando cada um dos queijos crescimento na ordem de 72% e 63,4% respectivamente (Figura 8), tendência que vem se mantendo no mercado atual (FERNANDES e BRAGA, 2011).

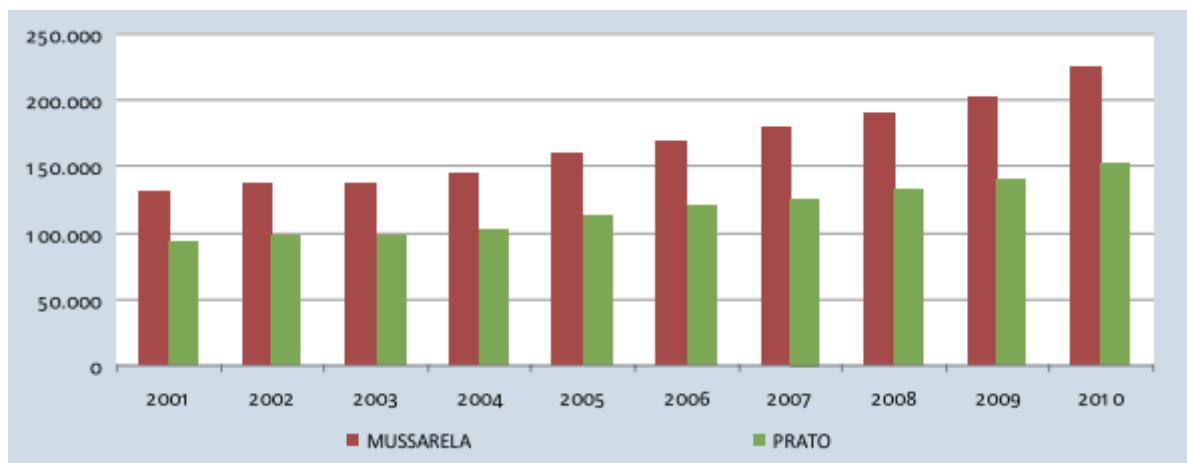


Figura 9: Produção de queijos (toneladas) no Brasil

Fonte: Fernandes e Braga, 2011.

Uma das principais características do mercado de queijos no Brasil são as definições adotadas para diferenciar queijos comuns, queijos finos (ou especiais) e queijos artesanais (CHALITA *et al.*, 2009). Os queijos comuns são aqueles padronizados, produzidos com leite de qualidade inferior e que não apresentam sabor, aroma e textura destacáveis. Já os finos ou especiais são aqueles produzidos em pequena escala de produção, visando responder eminentemente a uma estratégia comercial de manutenção de preços elevados e a uma estratégia de diferenciação apenas de forma, tamanho e rotulagens (CHALITA e SILVA, 2010). Já a produção de queijos artesanais, tem estreita relação com a qualidade dos solos, matérias-primas e as práticas culturais consideradas tradicionais (CHALITA *et al.*, 2009).

Já no mercado de exportações, os queijos foram a principal exportação do Brasil em 2011, sendo quase metade de tudo que foi exportado, 49%. A manteiga foi outro produto bastante significativo, chegando a 29% do total, seguido pelo leite em representou apenas 2% e o iogurte apenas 1%, enquanto o soro de leite não teve representatividade naquele ano (EMBRAPA, 2012).

Em 2012, os principais produtos vendidos pelo Brasil foram novamente os queijos, representando até 79% das exportações (EMBRAPA, 2012).

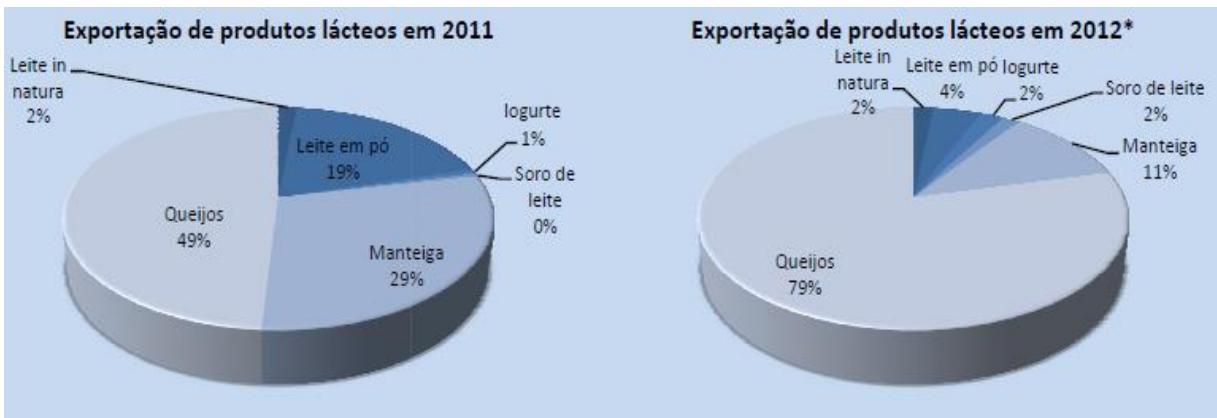


Figura 10: Produtos que o Brasil mais exportou em 2011 e 2012<sup>5</sup>

Fonte: Embrapa Gado de Leite, 2012.

#### 4.3 O ESPAÇO DO COOPERATIVISMO NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE

As cooperativas são importantes *players* no sistema agroindustrial do leite, ocupando parcela expressiva do mercado em grande parte do mundo, e é fato que tais unidades de beneficiamento de leite contribuem ativamente para as economias de uma série de comunidades, regiões e países (SHUBERT e NIEDERLE, 2009).

Nos EUA e na Holanda sua participação chega a 83%, na Austrália 80% e em países como Nova Zelândia, Dinamarca, Irlanda, Finlândia e Suécia, mais de 95% (SHUBERT e NIEDERLE, 2009).

No Brasil, a participação das cooperativas na captação do leite é de 40%. A realidade das cooperativas brasileiras demonstra que estas vêm enfrentando ao longo dos anos grandes dificuldades de sobrevivência, principalmente a partir de 1990, quando um novo cenário de globalização e liberalização começou a redefinir o contexto institucional da cadeia do leite (SHUBERT e NIEDERLE, 2009).

Neste sentido, a expansão das multinacionais desafiou as cooperativas a se adequarem a um contexto altamente competitivo, para a qual a maioria não estava preparada. Além dos problemas de ordem tecnológica e de escala produtiva, a necessidade de competir em um mercado dinâmico e em crescimento contínuo exige uma margem de rentabilidade para que possa manter sua capacidade de obtenção de tecnologia e ganhos de escala. Isso exige o desenvolvimento de capacidades administrativas e gerenciais e, nesse aspecto, as características

<sup>5</sup> Dados correspondentes aos meses de janeiro a junho de 2012

peculiares das cooperativas muitas vezes acabaram acarretando deficiências com relação à falta de agilidade nos processos decisórios e pouca capacidade financeira, resultando em perdas de competitividade (SHUBERT e NIEDERLE, 2009).

Não obstante, uma cooperativa está sujeita as mesmas forças de mercado que as empresas com outra estrutura de capital. Por essa razão, necessitam ser gerenciadas de forma profissional, inovar em produtos e processos e ter uma estrutura de custos compatível com o mercado, daí a importância de considerar os critérios competitivos (MARTINS *et al.*, 2007).

Como é perceptível, tais critérios não devem ser desprestigiados e já fazem parte da realidade de muitas cooperativas e, sendo assim, as mesmas não devem medir esforços para tentarem obter vantagem competitiva e fazer frente a concorrência. Foi com este intuito que a pesquisa visa contribuir com a Pomerano Alimentos na motivação para a elaboração de um planejamento estratégico de produção, na geração de conhecimentos dos critérios competitivos que deve desenvolver, além de motivar para entender e trabalhar com o mercado de acordo com seus segmentos, proporcionando conhecimento sobre a função produção e despertando-a para suas possíveis incoerências.

#### 4.2 A COOPERATIVA E O COMÉRCIO DOS SEUS PRODUTOS

A Cooperativa Mista de Pequenos Agricultores da Região Sul (Coopar), sediada no município de São Lourenço do Sul, no Rio Grande do Sul, segundo informações pessoais obtidas junto à presidência da cooperativa, foi criada há 19 anos por 41 produtores a fim de facilitar o acesso dos agricultores às novas tecnologias, baratear o preço dos insumos e abrir novos mercados. Os cooperados são produtores especializados na produção de feijão, arroz e, principalmente, leite.

No início de 2011 a Coopar inaugurou uma indústria de beneficiamento de leite com localização na Rodovia RS 265, Km 19, localidade de Boa Vista, 6º distrito de São Lourenço do Sul – RS. Com investimentos de R\$ 4 milhões oriundos de programas do governo federal e do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), além de mais de R\$ 1 milhão em recursos próprios, a indústria de laticínios Pomerano Alimentos, marca utilizada pela Coopar, tem capacidade de industrialização de 30 mil litros de leite diários e capacidade para recebimento equivalente a 120 mil litros por dia. A partir do ano de 2013 a agroindústria passará a

aumentar sua capacidade industrial para 45 mil litros/dia.

A cooperativa conta hoje com mais de 2800 produtores associados, os quais são agricultores familiares da região sul do RS, sendo a maior parte dos sócios do município de São Lourenço do Sul, entretanto, existem agricultores associados dos municípios de Pelotas, Turuçu, Cristal e Canguçu, recebendo cerca de 70 mil litros de leite diários de seus cooperados e 20 mil de outros parceiros, totalizando 90 mil litros diário ou cerca de 2,7 milhões de litros mês, sendo industrializados 500 mil litros na Pomerano Alimentos, 1 milhão de litros repassados à Consulati e 1,2 milhões para a Brasil Foods.

É possível nesta instalação produzir queijos mussarela, prato e ricota, doce de leite, nata, iogurte e bebida láctea, todos produzidos para nichos de mercado local e regional.

Na Figura 11, está representada a estrutura externa na indústria Pomerano Alimentos, a qual abrange uma área de quatro hectares.



Figura 11: Parte externa da indústria de laticínios Pomerano Alimentos

Fonte: Elaborado pela própria autora

Já a Figura 12 corresponde a uma parte da área operacional interna da indústria, estrutura onde os queijos são fabricados, passando pelos processos de pasteurização, prensagem, filagem, moldagem, resfriamento, secagem e embalagem.



Figura 12: Área operacional da indústria de latícinos Pomerano Alimentos

Fonte: Elaborado pela própria autora

Após o processo de salga, os queijos são dispostos em uma câmara refrigerada com controle de temperatura e umidade para que ocorra a maturação dos mesmos (Figura 13). O processo de maturação irá promover o desenvolvimento do sabor e do aroma, o desenvolvimento do aspecto e a formação de textura.



Figura 13: Sala de secagem dos queijos mussarela e prato

Fonte: Elaborado pela própria autora

Após todos os processos de fabricação concluídos, os queijos, já embalados, são distribuídos para os consumidores varejistas e atacadistas da indústria, através de uma logística própria da Pomerano Alimentos (Figura 14).



Figura 14: Exemplares do sistema de logística da indústria Pomerano Alimentos

Fonte: Elaborado pela própria autora

#### 4.3 ADAPTAÇÕES DOS CRITÉRIOS COMPETITIVOS PARA OS QUEIJOS

A seguir são apresentados os resultados obtidos através das entrevistas em profundidade junto a dois representantes do segmento de clientes da indústria de laticínios e a dois representantes da própria indústria, cujo objetivo era identificar e adaptar os critérios competitivos para a produção de queijo (Quadro 4). Inicialmente são destacadas as adaptações feitas nos critérios competitivos previamente identificados na literatura, propiciando o entendimento sobre como tais critérios e suas variáveis estão associados à produção de queijos. Além do mais, a entrevista em profundidade permitiu também eliminar algumas variáveis anteriormente abordadas, pois foram desconsideradas pelos entrevistados no momento da decisão da compra dos queijos prato e mussarela.

O conjunto dos critérios competitivos resultantes deste estágio da pesquisa serviu de base para a etapa de avaliação do grau de importância, bem como do grau de desempenho para o segmento de clientes da empresa.

Critérios Competitivos	Dimensões	Variáveis
Qualidade	Desempenho	Uniformidade da fatia Sem “quebra” na fatiadora Sabor agradável
	Confiabilidade	Produto entregue na temperatura ideal, máxima 10°C
	Conformidade	Regularidade nos padrões de qualidade
	Durabilidade	Mínimo de 60 dias mantendo as suas características originais
	Estética	Uniformidade da cor na barra Textura não “borrachuda” quando derretido
	Qualidade percebida	Marca Produto local
		Pronta entrega
Confiabilidade de Entrega		Entrega pontual na data prometida Garantia de entrega ao preço cotado Garantia do volume pedido
	Mix	Agilidade em adaptar o produto às mudanças de consumo
	Volume	Venda em qualquer quantidade
Flexibilidade	Entrega	Antecipação de entregas Entrega em diversas filiais
		Preço compatível com a concorrência
		Regularidade do preço Prazo de pagamento flexível
Custos/Preço		

Quadro 4: As variáveis dos critérios competitivos consideradas na prática

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nas entrevistas em profundidade

Quando fala-se em **Desempenho**, o mesmo está ligado à *uniformidade da fatia*, significando para os entrevistados que os queijos devem apresentar sempre o mesmo formato, não variando o seu tamanho. No que tange à Confiabilidade, o mais significante é que os queijos cheguem ao varejo na temperatura ideal, isto é, não ultrapassem o limite máximo de 10°C, evitando assim, o ocasionamento de possíveis

patologias. Já para a dimensão Conformidade, os entrevistados consideram a regularidade nos padrões de qualidade como sendo o fator mais relevante na hora da escolha do produto, o que engloba o padrão microbiológico mínimo estabelecido pela legislação sanitária do Brasil, incluindo as condições higiênico-sanitárias de fabricação, estocagem e mesmo da qualidade da matéria-prima, além do selo do SIF. Para a Durabilidade, uma percebibilidade mínima de sessenta dias é considerada fator primordial, ponderando ainda que, neste período de tempo, os queijos devem manter suas características originais. A Estética, por sua vez, engloba a uniformidade da cor das barras dos queijos, precisando os mesmos obrigatoriamente apresentar uma tonalidade constante de ponta a ponta na barra. Ainda em relação à Estética, outro fator considerável é a textura “não borrachuda” dos queijos, ou seja, os mesmos devem, quando derretidos, desprenderem-se facilmente de suas superfícies de aderência, facilitando assim, o manuseio dos queijos.

Quanto à Qualidade Percebida, esta dimensão remonta à marca do produto e ao fato de os queijos serem fabricados localmente, isto é, a marca Pomerano Alimentos é lembrada ao passo que os seus produtos são oriundos das bacias leiteiras do Rio Grande do Sul. No entanto, as dimensões como Características Complementares e Serviços Agregados, também pertencentes ao critério competitivo Qualidade, à priori, foram rejeitadas.

Para o critério competitivo Velocidade, o fator pronta entrega foi citado com unanimidade pelos entrevistados, tendo em vista a necessidade não planejada do varejo em dispor dos produtos, significando que, caso haja uma maior demanda sobre os produtos e isto venha a ocasionar falta dos queijos nas gôndolas, o varejo possa reabastecer as mesmas solicitando à indústria uma remessa suplementar, e esta, por sua vez, realizar uma entrega imediata. No critério competitivo Confiabilidade de Entrega, os quesitos entrega pontual na data prometida, garantia de entrega ao preço cotado, bem como garantia de entrega do volume pedido foram apontados nas entrevistas como fatores necessários no momento da aquisição dos queijos, denotando que o cumprimento exato destes três itens influencia nas negociações com o fornecedor.

A dimensão Produto, que diz respeito ao critério Flexibilidade, assim como em Qualidade também foi rejeitada. Houve ressalvas para o Mix, pois os entrevistados acreditam que a capacidade de a empresa em mudar a variedade de

produtos e serviços dentro de certo período de tempo é essencial para poder acompanhar dinâmica do mercado por novas demandas. A dimensão Volume também foi mencionada, com destaque para a venda em qualquer quantidade. Já para a dimensão Entrega, os entrevistados declararam que a antecipação de entregas, no sentido de haver uma entrega antes do prazo estipulado, além de entregas em filiais, é de suma importância, visto que evita que a matriz varejista tenha de fazer a logística.

E finalmente para o critério competitivo Custos/Preços, os quesitos que se encontram interligados a este critério são o preço compatível com a concorrência, a regularidade do preço, significando que os queijos, preferencialmente, não apresentem variações bruscas ao decorrer do ano, e o prazo de pagamento flexível, caso haja necessidade de futuras renegociações.

#### 4.4 CRITÉRIOS COMPETITIVOS MAIS IMPORTANTES

Os questionários apresentaram aos seguintes resultados, com base na aplicação da média simples para os campos importância e desempenho (Quadro 5).

Variáveis	Média de Importância	Média de Desempenho
Uniformidade da fatia	1,60	2,50
Sem “quebra” na fatiadora	1,20	1,47
Sabor agradável	1,00	1,02
Produto entregue na temperatura ideal, máxima 10°C	1,65	2,10
Regularidade nos padrões de qualidade	1,10	1,95
Mínimo de 60 dias mantendo as suas características originais	2,30	1,55
Uniformidade da cor na barra	2,25	2,17
Textura não “borrachuda” quando derretido	1,72	2,00
Marca	2,90	3,30
Produto local	2,52	4,05
Pronta entrega	3,15	1,90
Entrega pontual na data prometida	3,02	1,12
Garantia de entrega ao preço cotado	1,35	1,10
Garantia do volume pedido	1,05	1,05
Agilidade em adaptar o produto às mudanças de consumo	2,00	2,87
Venda em qualquer quantidade	2,62	3,15
Antecipação de entregas	1,15	1,30
Entrega em diversas filiais	2,20	2,52
Preço compatível com a concorrência	1,02	1,40
Regularidade do preço	2,07	1,62
Prazo de pagamento flexível	2,65	2,67

Quadro 5: Médias de importância e desempenho das variáveis

Fonte: Elaborado pela própria autora a partir das respostas obtidas nos questionários.

A seguir será exposto na matriz importância-desempenho, o posicionamento das variáveis dos critérios competitivos, de acordo com as percepções dos clientes, que facilitará a visualização dos movimentos ocorridos nos critérios competitivos em relação às expectativas dos clientes como também em relação aos seus concorrentes, tanto na dimensão da importância como na dimensão do

desempenho.

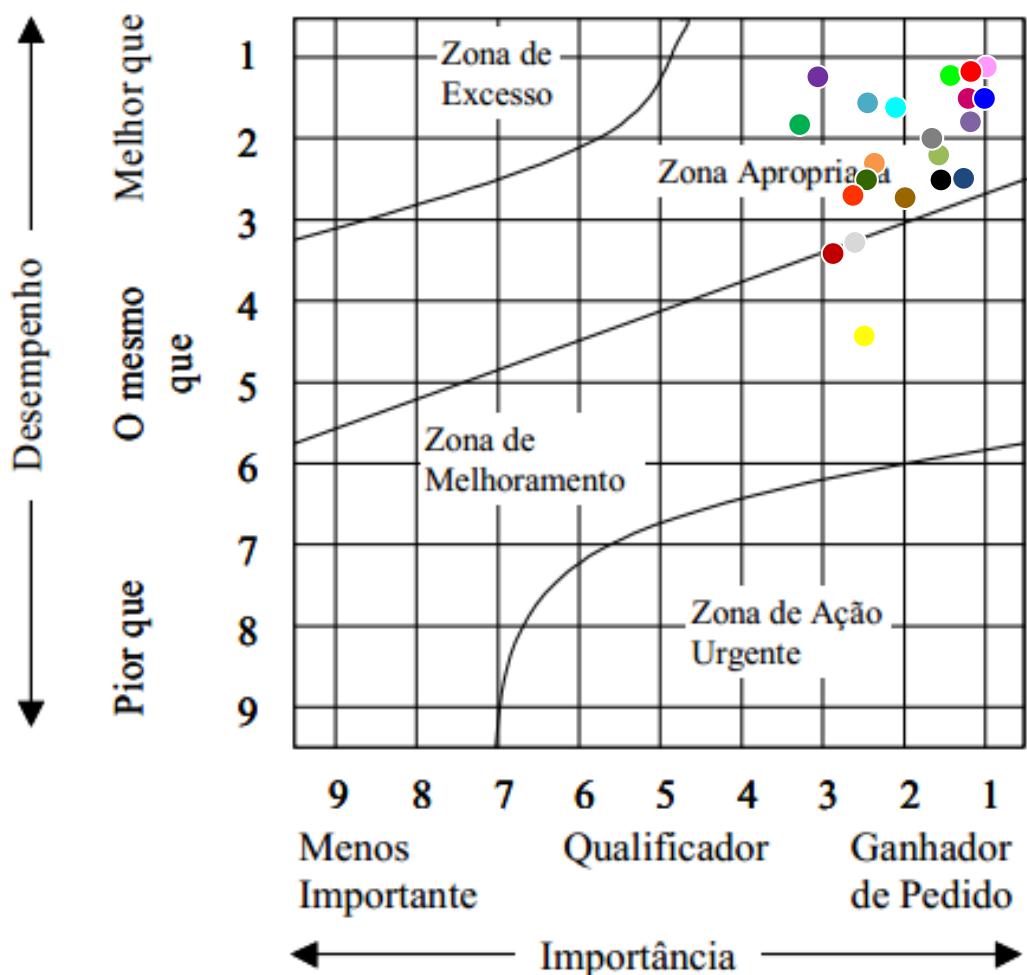


Figura X – Matriz Importância – Desempenho

Fonte: Elaborado pela própria autora com base nos dados dos questionários

### Legenda

- |   |   |
|---|---|
| ● Uniformidade da fatia                 | ● Entrega pontual na data prometida                       |
| ● Sem “quebra” na fatiadora             | ● Garantia de entrega ao peço cotado                      |
| ● Sabor agradável                       | ● Garantia de entrega do volume pedido                    |
| ● Produto entregue na temperatura ideal | ● Agilidade em adaptar os produtos às mudanças de consumo |
| ● Regularidade nos padrões de qualidade | ● Venda em qualquer quantidade                            |
| ● Perecibilidade mínima de 60 dias      | ● Antecipação de entregas                                 |
| ● Uniformidade da cor na barra          | ● Entrega em diversas filiais                             |
| ● Consistência não “borrachuda”         | ● Preço compatível com a concorrência                     |
| ● Marca                                 | ● Regularidade do preço                                   |
| ● Produto local                         | ● Prazo de pagamento flexível                             |
| ● Pronta entrega                        |   |

## 4.5 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DA COOPERATIVA E SUGESTÕES DE MELHORIAS

Como pode ser observado na matriz importância-desempenho, todas as variáveis apresentadas, do ponto de vista da importância, são tidas como critérios ganhadores de pedido, sendo consideradas pelos clientes como melhor do que as dos concorrentes do ponto de vista do desempenho. Analisando conjuntamente esses dois eixos, importância versus desempenho, os critérios encontram-se na zona apropriada, ou seja, as variáveis estão contribuindo sobremaneira para a competitividade da agroindústria Pomerano Alimentos. E sendo assim, é nesta zona que a mesma deve focar suas operações.

Porém, foram apontadas duas variáveis, marca e venda em qualquer quantidade, ligadas aos critérios competitivos qualidade e flexibilidade, que necessitam de uma atenção especial. Embora os critérios citados sejam considerados importantes pelos clientes, sendo classificados como ganhadores de pedido, e quanto ao desempenho, mesmo que ainda julgados melhores do que os da concorrência, os mesmos precisam ser revistos, pois ultrapassaram o limite da zona apropriada, o que nos indica que tais critérios precisam ser aprimorados. Qualquer critério avaliado que se posicionar nesta região deve ser analisado para identificar possíveis ações de melhorias, procurando sempre levá-los à zona apropriada.

No entanto, há uma variável em descompasso mais gritante do que a marca e a venda em qualquer quantidade. O produto local, também ligado ao critério competitivo qualidade, no momento, é o que mais necessita de atenção por parte da indústria, visto que o desempenho não é satisfatório, pois ao mesmo tempo em que é considerado igual, (ou o mesmo) que o da concorrência, é considerado pelo cliente como um fator ganhador de pedido, o que acaba deixando-o disposto junto à zona de melhoramento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após realizar um levantamento bibliográfico sobre os critérios competitivos, adaptá-los ao agronegócio dos queijos prato e aplicá-los à matriz de Slack, percebeu-se que por meio desse estudo e de seus resultados é possível fornecer à empresa estudada subsídios necessários e informações a respeito das experiências e expectativas de seus clientes, o que poder vir a contribuir para melhorar a competitividade da Pomerano Alimentos.

Com base nos resultados apresentados no trabalho, conclui-se que na percepção dos clientes, existem critérios que poderão fortalecer a empresa frente à concorrência, isto devido ao nível de importância atribuído a eles. Desta forma, a qualidade (marca e produto local) e a flexibilidade (entrega em qualquer quantidade) se destacaram. Para as variáveis do primeiro critério competitivo, a indústria deve investir em ações de marketing a fim de fortalecer a imagem de sua marca perante os clientes atuais e torná-la conhecida para expandir a futuros clientes, o que pode vir a ser associado ao fato de os queijos serem produzidos em determinado âmbito regional, e até mesmo nacional. Já para o segundo critério, a indústria poderia oferecer produtos em quantidades variadas, ou seja, diversificar o tamanho e/ou o peso dos queijos, tanto para maiores quanto para menores.

Nota-se que os clientes estão sendo mais exigentes nas suas percepções, tanto que classificam todos os critérios como ganhadores de pedido, o que vem a reforçar esta afirmação. Desse modo, constatou-se que a indústria Pomerano Alimentos vem tentando acompanhar a dinâmica do mercado, pois como é perceptível através dos resultados, de uma maneira geral a empresa atende as expectativas de seus clientes.

Considerando a partir de agora a contribuição desta pesquisa para a minha formação, é possível considerá-la como a máxima expressão da perícia conceitual absorvida durante os longos anos de aprendizado no curso universitário, uma vez que este espera formar profissionais que além de conhecimento específico, possam apresentar autonomia, senso investigativo, flexibilidade, dentre outras qualidades. E através da leitura constante que tive de absorver pude desenvolver meu censo crítico, minha capacidade de planejamento, de estar em busca de atualidades e novidades, de interpretação, de organização; demandas estas sempre cobradas ao longo do curso, em especial neste último momento. Além do mais, este estudo é um

vasto campo de pesquisa que certamente contribui para a ampliação do papel do administrador, pois todo administrador precisa estar atualizado com as coisas que acontecem ao seu redor, seja no Brasil ou em qualquer lugar do mundo. Portanto, esta pesquisa certamente foi um processo contínuo de construção e reconstrução de saberes que contribuiu para minha formação intelectual e pessoal, sendo elemento essencial de capacitação e qualificação.

## **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANTUNES JR., José Antonio Valle; KLIPPEL, Marcelo. **Estratégia de produção: conceituação, critérios competitivos e categorias de decisão.** Disponível em; <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/687\\_Seget%202006%20-%20Estrategia%20Producao%20Final.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/687_Seget%202006%20-%20Estrategia%20Producao%20Final.pdf)> Acesso em:

ARAUJO, João Paulo de Franca et al. Formulação de estratégia de operações utilizando a matriz importância desempenho: um estudo de caso no setor de padarias na cidade do Natal-RN. In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais.** Minas Gerais: 2011. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_TN\\_STP\\_141\\_892\\_19060.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_TN_STP_141_892_19060.pdf)> Acesso em: 10 nov. 2012

BARDIN, Laurence. **Análise do conteúdo.** 1 ed. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2011.

BARROSO, Letícia de Almeida; ZOCCAL, Rosângela. **Balança comercial de produtos lácteos do Brasil.** Disponível em: <<http://www.leiteenegocios.com.br/ln/index.php?codPag=2&codCat=17&codTopico=2902>> Acesso em: 29 jul. 2012.

BATALHA, Mário O.; STHALBERG, Penido. **A gestão da produção em firmas agroindustriais.** Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v4nspe/v4nspea06.pdf>> Acesso em: 11 out. 2012.

BETTO, Luciana; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; TALAMINI, Edson. Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: um caso no Rio Grande do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/167>> Acesso em: 29 set. 2012.

BIZOTTO, Betariz Lúcia Salvador et al. Estudo de caso dos impactos da crise global nos critérios competitivos estratégicos de empresas. **Revista Gestão Industrial**, v.7, n.1, 2011. Disponível em: <<http://revistas.utfpr.edu.br/pg/index.php/revistagi/article/view/406/631>> Acesso em: 02 out. 2012.

BREITENBACH, Raquel; SOUZA, Renato Santos de. Caracterização de mercado e estrutura de governança na cadeia produtiva do leite na região noroeste do Rio Grande do Sul. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, v.13, n.1, 2011. Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/viewArticle/307>> Acesso em: 29 out. 2012.

CASALI, Marisandra. **O sistema agroindustrial do leite do Rio Grande do Sul e a estrutura de governança nas transações com leite em Cruz Alta-RS**. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Centro de Ciências Sociais e Humanas. Programa de Pós-Graduação em Administração, Santa Maria, Brasil. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/ppga/dissertacoes/dissertacoes\\_2012/MarisandraCasali.pdf](http://w3.ufsm.br/ppga/dissertacoes/dissertacoes_2012/MarisandraCasali.pdf)> Acesso em: 06 out. 2012.

CHALITA, Marie Anne Najm. **Algumas considerações sobre a fragilidade das concepções de qualidade no mercado de queijos no Brasil**. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/publicacoes/IE/2009/tec8-0609.pdf>> Acesso em 01 nov. 2012.

CORRÊA, Henrique L.; e CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DIAS, Marcelo Fernandes Pacheco; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Critérios competitivos de operações agroindustriais: um estudo de caso no setor arrozeiro. **Revista Eletrônica de Administração**. 45 ed. v.11, n. 3, 2005. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod\\_artigo=378&cod\\_edicao=45&título\\_p=Crit%E9rios](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/download.php?cod_artigo=378&cod_edicao=45&título_p=Crit%E9rios)> Acesso em: 24 jul. 2012.

EMBRAPA GADO DE LEITE, 2012. **Panorama do Leite**. Disponível em: <[http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2012\\_071\\_PanoramaLeite.pdf](http://www.cileite.com.br/sites/default/files/2012_071_PanoramaLeite.pdf)> Acesso em 03 set. 2012.

ESTIVALETE, Vania de Fátima B. et al. A estratégia de produção como fonte de vantagem competitiva na agroindústria: o caso de uma agroindústria avícola. In: XLII Congresso da Sober. **Anais**. Mato Grosso: 2004. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/02O085.pdf>> Acesso em: 04 nov. 2012.

FILHOS, Alceu Gomes Alves; JABBOUR, Ana Beatriz Lopes de Souza. Tendências da área de pesquisa em estratégia de produção. **Revista Eletrônica Sistemas e Gestão**, São Paulo, v.4, n.3, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.uff.br/sg/index.php/sg/article/view/V4N3A4/V4N3A4>> Acesso em: 10 ago 2012.

FINAMORE, Eduardo Belisário Monteiro de Castro; MONTOYA, Marco Antonio. Características dos produtores de leite do RS: uma análise a partir do Corede Nordeste. In: 48º Congresso da Sober. **Anais**. Mato Grosso do Sul: 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/1169.pdf>> Acesso em: 30 set. 2012.

FRANCO, Renato Ribeiro; NOGUEIRA, Edemilson. As Relações entre a Estratégia de Operação e a Estratégia Tecnológica. **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v.8, n.3, jun 2008. Disponível em: <<http://www.face.ufmg.br/revista/index.php/gestaoesociedade/article/view/554/534>> Acesso em: 01 nov. 2012.

GOMES, Sebastião Teixeira. **Diagnósticos e Perspectivas da Produção de Leite no Brasil.** Disponível em:

<[http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg\\_artigos/Art\\_121%20-%20DIAGN%C3%93STICO%20E%20PERSPECTIVA%20DA%20PRODU%C3%87%C3%83O%20DE%20LEITE%20DO%20BRASIL%20\(11-3-99\).pdf](http://www.ufv.br/der/docentes/stg/stg_artigos/Art_121%20-%20DIAGN%C3%93STICO%20E%20PERSPECTIVA%20DA%20PRODU%C3%87%C3%83O%20DE%20LEITE%20DO%20BRASIL%20(11-3-99).pdf)> Acesso em: 26 jul. 2012.

GONÇALVES, Wilson Magela et al. O gerenciamento da demanda em função da economia de escala, escopo e do composto de marketing em diferentes organizações do setor de lácteos, no Rio Grande do Sul – um estudo multicaso. In: XLIII Congresso da Sober. **Anais.** São Paulo: 2005. Disponível em:

<<http://www.sober.org.br/palestra/2/775.pdf>> Acesso em: 03 out. 2012.

FERNANDES, Rosa Maria M.; BRAGA, Jéssica. **Italac:** o leite corre nas veias.

Disponível em: <[http://cdn.chr-hansen.com.br/uploads/tx\\_tcdownloadablessecure/No\\_114.pdf?\\_\\_utma=1.1098250199.1354130330.1354130330.1354130330.1&\\_\\_utmb=1.0.10.1354130330&\\_\\_utmc=1&\\_\\_utmx=-&\\_\\_utmz=1.1354130330.1.1.utmcsr=google|utmccn=\(organic\)|utmcmd=organic|utmctr=http%20www%20chr%20hansen%20com%20br&\\_\\_utmv=1.|1=user-type=guest=1&\\_\\_utmk=39129379](http://cdn.chr-hansen.com.br/uploads/tx_tcdownloadablessecure/No_114.pdf?__utma=1.1098250199.1354130330.1354130330.1354130330.1&__utmb=1.0.10.1354130330&__utmc=1&__utmx=-&__utmz=1.1354130330.1.1.utmcsr=google|utmccn=(organic)|utmcmd=organic|utmctr=http%20www%20chr%20hansen%20com%20br&__utmv=1.|1=user-type=guest=1&__utmk=39129379)> Acesso em:

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produção de leite no município de São Lourenço do Sul em 2011.** Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 16 out. 2012.

LEAL, José Alcimar. **As transformações na cadeia produtiva do leite.** Embrapa, dez. 2002. Disponível em:

<<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/65759/1/Doc69.pdf>> Acesso em: 29 jul. 2012.

JULIANI, Luis. **Cadeia do leite:** diagnóstico da competitividade. Disponível em: <<http://www.proyectococap.org/documentos/index.html>> Acesso em:

MALAFIAIA, Guilherme Cunha; AZEVEDO, Denise Barros de; SANTOS, Alessandra Santos dos. Modelo de Negócio na Agroindústria do Leite no Estado do Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios.** São Paulo, v. 10, n. 29, 2008.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 4<sup>a</sup> ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, Paulo do Carmo et al. **Cenários para o leite no Brasil em 2020.**

Embrapa Gado de Leite, 2007. Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/0E9DE01C39E70F6D832575B0005FE0B4/\\$File/NT00040DEE.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/0E9DE01C39E70F6D832575B0005FE0B4/$File/NT00040DEE.pdf)> Acesso em: 15 nov. 2012.

MILINSKI, Claudine Campanhol; GUEDINE, Paulo Sérgio Moreira; VENTURA, Carla Aparecida Arena. O sistema agroindustrial do leite no Brasil: uma análise sistêmica. In: 4º Congresso Brasileiro de Sistema. **Anais.** São Paulo: 2008. Disponível em: <[http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/artigos/C/C\\_151.pdf](http://legacy.unifacef.com.br/quartocbs/artigos/C/C_151.pdf)> Acesso em: 27 ago. 2012.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mário de Carvalho; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de Operações:** conceitos, melhores práticas, visão de futuro. 2 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2009.

PINHO, Marielli Cristina de; SIQUEIRA, Kenny Beatriz; MERCÊS, Eduardo da Silva. **Evolução da produção de leite no Brasil e previsão para 2012.** Embrapa Gado de Leite, 29 out. 2012. Disponível em:  
<http://repileite.ning.com/profiles/blogs/producao-de-leite-brasileira-teve-aumento-de-4-5-em-2011> Acesso em: 31 ou. 2012

SANTINI, Giuliana Aparecida; PEDRA, DANIELE Fernanda Bosisio Moura; PIGATTO, Gessuir. Internacionalização do setor lácteo: a busca pela consolidação. In: 47º Congresso da Sober. **Anais.** Porto Alegre, 2009. Disponível em:  
<http://www.sober.org.br/palestra/13/831.pdf> Acesso em 04 nov. 2012.

SILVA, Tania Nunes da, et al. Priorização dos critérios competitivos das operações baseado nos recursos estratégicos. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão.** Ceará, v. 9, n. 1, 2011. Disponível em:  
<http://www.contextus.ufc.br/index.php/contextus/article/viewDownloadInterstitial/127/100> Acesso em:

SINDILAT/RS - Sindicato da Indústria de Laticínios e Produtos Derivados do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em:  
<http://www2.camara.gov.br/atividadelegislativa/comissoes/comissoes-permanentes/capadr/audiencias-2011/ap-15-de-dezembrosubleite-zanatta-sindilatrs> Acesso em: 22 set. 2012.

SHUBERT, Maycon Noremberg; NIEDERLE, Paulo André. Estratégias competitivas na cadeia produtiva do leite: o caso da Ascooper, SC. In: 47º Congresso da SOBER. **Anais.** Porto Alegre: 2009. Disponível em:  
<http://www.sober.org.br/palestra/13/104.pdf> Acesso em: 09 set. 2012.

SLACK, Nigel. **Vantagem Competitiva em Manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SOUZA, Dércio Bernardes de. et al. Estratégias de inovação na produção primária no agronegócio. In: VII Congresso nacional de Excelência em Gestão. **Anais.** Rio de Janeiro: 2011. Disponível em:  
[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0453\\_2019.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0453_2019.pdf) Acesso em: 03 nov. 2012.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZOCCAL, Rosângela. **Ranking da Produção de Leite por Estado, 2010/2011**. Embrapa Gado de Leite, fev. 2012. Disponível em:  
<http://www.cnpgl.embrapa.br/nova/informacoes/estatisticas/producao/tabela0240.php> Acesso em: 01 out. 2012.

ZUIN, Luís Fernando Soares; QUEIROZ, Timóteo Ramos. **Agronegócios: gestão e inovação**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

## **Anexo A – Roteiro da Entrevista em Profundidade**

Quais os fatores que são levados em consideração na decisão de compra de queijo mussarela ou prato pelos compradores?

### **São considerados fatores de qualidade? Quais?**

- Desempenho – diz respeito às principais características operacionais do produto. São normalmente atributos mensuráveis e, na maioria dos casos estão relacionados diretamente às funções que irão desempenhar. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Confiabilidade– reflete a probabilidade do produto em apresentar uma disfunção ou falha, dentro de certo período temporal. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Conformidade – avalia o grau de adequação do produto aos padrões estabelecidos. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Durabilidade – é definida como sendo a medida de tempo de vida (quanto tempo) de um produto Sim ou não? Quanto tempo? Como isso ocorre na prática?
- Serviços agregados – constituem ações planejadas cujo objetivo é atender o consumidor ou cliente, visando evitar que eventuais problemas de pós-venda se tornem motivos de insatisfação. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Estética – lida com conceitos subjetivos dos clientes, como, por exemplo, a aparência, o gosto, e o aroma. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Qualidade percebida – está associado a um determinado produto ou serviço por meio de seu nome, marca ou reputação da empresa. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Características complementares – são como uma personalização do produto, são características que mesmo não estando presentes, permitem que o produto realize suas funções originais. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

### **São considerados fatores de flexibilidade?**

- Flexibilidade do produto ou serviço – habilidade de introduzir e produzir serviços e produtos novos ou modificar os existentes. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Flexibilidade do *mix* – habilidade de mudar a variedade de produtos e serviços dentro de certo período de tempo. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Flexibilidade de volume – habilidade de mudar o nível agregado de produção da operação. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?
- Flexibilidade de entrega – habilidade de mudar das datas de entrega assumidas ou planejadas. Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

### **São considerados fatores de velocidade? Quais?**

- Velocidade está combinada à capacidade de a empresa realizar suas operações rapidamente e entregar com prazos menores do que os dos concorrentes. É considerada? Sim ou não? Qual é este prazo?

### **São considerados fatores de confiabilidade? Quais?**

- Confiabilidade está relacionada à entrega sempre no prazo determinado. É considerada? Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

### **São considerados fatores de preço Quais?**

- A busca pelo menor preço. É considerada? Sim ou não? Como isso ocorre na prática?

## **ANEXO B - Questionário para identificação da importância dos critérios competitivos**

No momento de decidir a compra dos queijos, qual o grau de importância de cada um dos critérios competitivos abaixo? Utilize a escala de 1 a 9, considerando que vai de mais importante a menos importante em ordem decrescente.

### **Qualidade**

A uniformidade da fatia ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

Não haver quebra na fatiadora ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

Ter sabor agradável

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

O produto ser entregue na temperatura ideal

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A regularidade na qualidade do produto

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A durabilidade mínima ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A uniformidade da cor na barra ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

O queijo, depois de derretido, ficar sempre flexível, ou seja, não ficar “borrachudo”

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A marca local? ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

### **Velocidade**

A pronta entrega

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

## **Confiabilidade de entrega**

A entrega do pedido na data e hora certas

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

Garantia de entrega ao preço cotado

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

Garantia de entrega do volume pedido

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

## **Flexibilidade**

A agilidade em adaptar o produto às mudanças de consumo

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A venda em qualquer quantidade ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

Entregar antes do programado ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

Entregar em diversas filiais ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

## **Custos**

O preço ser compatível com a concorrência

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A regularidade no preço durante todo ano

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

Prazo de pagamento flexível ( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

## **ANEXO C - Questionário para identificação do desempenho dos critérios competitivos**

Qual a sua avaliação sobre os queijos da indústria Pomerano Alimentos em relação aos principais concorrentes em cada um dos critérios competitivos abaixo? Utilize a escala de 1 a 9, considerando que vai de melhor a pior em ordem decrescente.

### **Qualidade**

O desempenho do produto (sabor, textura, aroma) condiz com as expectativas dos clientes sendo melhor do que o da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

O produto é confiável para o consumo, sendo melhor do que o da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A garantia de que o produto vai ser entregue conforme as especificações estabelecidas é melhor do que o da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

O produto se conserva por um período maior sendo melhor do que o da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

O atendimento personalizado para sugestões e reclamações e o serviço pós-venda são melhores do que o da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

O produto é esteticamente melhor do que o da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A marca é melhor do que a da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

### **Velocidade**

A rapidez de entrega, desde o momento em que o cliente requisita até o momento em que ele recebe melhor do que a da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

### **Confiabilidade de entrega**

A garantia de que o produto será entregue na data estipulada é melhor do que a da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

### **Flexibilidade**

A capacidade de introduzir e produzir serviços e produtos novos ou modificar os existentes é melhor do que a da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A habilidade de apresentar variedade de produtos e a frequência de lançamentos de novos produtos dentro de certo período de tempo é melhor do que a da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A capacidade da empresa em responder rapidamente a pedidos não programados e repor o estoque é melhor do que a da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

A habilidade de mudar as datas de entrega assumidas ou planejadas, antecipando ou adiando-as é melhor do que a da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9

## **Custos**

O preço do produto é melhor do que o da concorrência?

( )1 ( )2 ( )3 ( )4 ( )5 ( )6 ( )7 ( )8 ( )9