



Revista Produção Online
v.11, n.1, mar. 2011

ISSN: 1676 - 1901
www.producaoonline.org.br



ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E CRITÉRIOS COMPETITIVOS: UM ESTUDO EM EMPRESA DO SETOR DE BEBIDAS

ALIGNMENT BETWEEN STRATEGY AND COMPETITIVE CRITERIA: A BEVERAGE COMPANY CASE

Carlos Felipe Jun Abe*
Marly Monteiro de Carvalho* marlymc@usp.br
*Escola Politécnica da USP

Resumo: Garantir a coerência e o alinhamento da estratégia em todos os níveis da organização é uma tarefa árdua. Por vezes é necessário fazer ajustes entre a estratégia competitiva e a estratégia de manufatura, desdobrada em critérios competitivos. As escolhas (*trade-offs*) de posicionamento estratégico devem ser explicitadas até o nível do chão-de-fábrica, permitindo o alinhamento entre as estratégias competitivas genéricas e os critérios competitivos, o que é um dos principais desafios para a execução da estratégia bem sucedida. O objetivo deste trabalho é compreender o processo de alinhamento da estratégia e dos critérios competitivos, identificando os principais gargalos. A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo exploratório realizado em uma empresa do setor de bebidas não-alcoólicas. As análises apontaram para o desalinhamento entre estratégia e critérios competitivos.

Palavras-chave: Estratégia Competitiva. Critérios Competitivos. Setor de Bebidas

Abstract: Guarantee strategic coherency and alignment at all levels of organization is an arduous task. Some times, it is necessary to promote the fit among business strategy and manufacturing strategy, and deploy in competitive criteria. All the strategic trade-offs should be clear for all organizational levels in order to assure the alignment between business strategy and competitive criteria, which is a critical issue for a successful strategic execution. The aim of this paper is to understand the main issue in alignment between strategy and competitive criteria, identifying the main bottlenecks. The research design was based on an exploratory study performed on a company belongs to beverage industry. The analysis pointed to the misalignment between strategy and competitive criteria.

Key words: Competitive Strategy. Competitive Criteria. Beverage industry

1 INTRODUÇÃO

Definir um posicionamento adequado face ao ambiente competitivo é essencial para o sucesso das organizações. Contudo, observa-se frequentemente uma lacuna entre o processo de tomada de decisões e sua execução no âmbito da estratégia de manufatura. Diversos autores destacam a dificuldade de transformar a estratégia planejada em ação, pois demanda comprometimento de todos na

organização (EPSTEIN; MANZONI, 1998; MINTZBERG,1994; MINTZBERG E WATERS, 1985).

Mintzberg e Waters (1985) chamam atenção para as *estratégias emergentes*, que resultam das respostas espontâneas às ameaças e oportunidades dadas pelos responsáveis por executar a estratégia da organização. Qualquer processo estratégico deve considerar tanto as *estratégias intencionais* como as *emergentes*, pois não é possível dissociar a estratégia da ação (Carvalho e Laurindo, 2003).

Diversos autores alertam para o fato de que muitas empresas têm dado maior atenção à formulação de estratégias do que a sua condução na empresa, despendendo grandes esforços no planejamento de estratégias, seguidos por pobres desdobramento e execução (BOSSIDY; CHARAN, 2004; KAPLAN; NORTON, 1997).

Portanto, é vital para a organização manter o alinhamento entre os níveis estratégicos, tático e operacional. Quando a estratégia formulada apresenta mudanças no posicionamento, com alteração dos *trade-offs*, é necessário promover o ajuste do novo posicionamento aos critérios competitivos em curso.

O objetivo deste trabalho é compreender o processo de alinhamento da estratégia e dos critérios competitivos, identificando os principais gargalos. A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo exploratório realizado em uma empresa do setor de bebidas não-alcoólicas. A pesquisa mesclou análises qualitativas e quantitativas.

O artigo está estruturado em sete seções. A próxima seção apresenta a síntese da discussão teórica sobre estratégia e critérios competitivos. A seção 3 fornece um cenário do setor de bebidas não alcoólicas. Em seguida, apresenta-se a abordagem metodológica utilizada na pesquisa. As seções 5 e 6 apresentam os resultados da pesquisa. Finalmente, a seção 7 traz as conclusões e limitações do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Entender o ambiente competitivo no qual a empresa se encontra é de extrema importância para formular e implantar uma estratégia, porém não é o suficiente, “as organizações necessitam conhecer a si mesmas, tanto no que tem de positivo como

de negativo, de forma a poderem explorar adequadamente seu potencial, seus recursos, enquanto evitam que suas limitações possam colocá-las em situações de desvantagem” (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

A formulação da estratégia deve procurar um posicionamento único que reflita as capacidades singulares da empresa e seja capaz de lidar com as forças competitivas protegendo-se e atacando os competidores.

Apesar da necessidade de criar um conjunto de fatores que compõe um posicionamento único, em linhas gerais existem estratégias genéricas consistentes que podem ser utilizadas para criar uma vantagem competitiva sustentável, superando os concorrentes de uma indústria e obtendo um retorno sobre o investimento maior do que a média do setor. Segundo Porter (1979) podem ser identificadas três 3 estratégias genéricas, que são “liderança de custo”, “diferenciação” ou “enfoque”, que variam de acordo com o alvo estratégico e vantagem estratégica. As estratégias de liderança de custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva sobre todo o segmento de mercado, enquanto o de enfoque procura alcançar uma vantagem sobre um segmento do mercado.

Vários autores levantaram a contradição da proposição ou-ou no texto de Porter (1979), em que se deve optar por buscar ou a liderança de custo ou a diferenciação, sob pena de ter desempenho medíocre em ambos, caracterizando-se por um posicionamento meio-termo (*stuck in the middle*) (HILL,1988; MURRAY, 1988, HILL; JONES,1998). Outros autores advogam a possibilidade de sucesso de estratégias híbridas como é o caso de Miller (1992), Murray (1988), Miller e Dess (1993) e Kim e Mauborgne (2004).

Hill (1988) advoga que a diferenciação pode ser um caminho para o alcance da posição de baixo custo enquanto Hill e Jones (1998) ponderam que a evolução das tecnologias de produção como os sistemas flexíveis de manufatura (*Flexible Manufacturing Systems - FSM*) tornou a proposição ou-ou entre as estratégias de liderança de custo e de diferenciação menos evidente. Além disso, esses autores argumentam que a força propulsora das fusões de grandes empresa do setor farmacêuticas na década de 90 foi motivada pela necessidade de obter simultaneamente baixo custo e de diferenciação.

Já para Murray (1988) a limitação imposta de uma única estratégia genérica não se justifica, sendo possível contornar essa restrição adotando uma abordagem

contingencial, que reduz os riscos de super-especialização enquanto permite a construção de competências múltiplas e a obtenção de sinergias. Corrobora dessa visão Miller (1992), que alerta para os perigos da adoção de uma única estratégia genérica, que é mais vulnerável o contra-ataque do concorrente e mais fácil de imitar que as estratégias híbridas, além de reduzir a flexibilidade da organização. Já Miller e Dess (1993) fazem a extensão das estratégias genéricas para uma visão tridimensional, que considera as estratégias híbridas.

Kim e Mauborgne (2004) consideram que a inovação de valor rompe com um dos dogmas das estratégias genéricas. As empresas que buscam criar “oceanos azuis” perseguem não só a inovação de valor, mas também custo, pois redesenham a curva de valor para os clientes. Para competir pelo futuro é preciso criar e dominar as oportunidades emergentes e brigar pela posse dos novos espaços competitivos que surgem.

As estratégias formuladas devem ser alinhadas e desdobradas. Para Wheelwright (1984), existem diferentes níveis estratégicos hierarquizados, que compreendem a estratégia da corporação, de nível mais alto, seguida pela estratégia de negócios e as estratégias funcionais (produção, tecnologia, marketing, vendas, logística e recursos humanos). Já Slack (1993), os meios com os quais a empresa irá entrar no ambiente competitivo e concorrer com as demais organizações é ditado pelo tripé marketing, manufatura e desenvolvimento de produto.

Skinner (1969) alerta para a dificuldade de compreender a relação entre a estratégia de negócios e a de produção, argumentando que esse é o elo perdido no alinhamento da estratégia. É no âmbito das estratégias de produção, que os critérios competitivos devem ser identificados, pois existem restrições técnicas impostas pelo posicionamento competitivo, que exigirão configurações específicas de projeto do sistema de produção.

O elenco de critérios competitivos, também denominados prioridades competitivas e objetivos de desempenho, tem se alterado ao longo do tempo. Skinner (1969) pioneiro nessa discussão levantou produtividade, serviço, qualidade e retorno sobre investimento. Posteriormente, Hayes e Wheelwright (1984) os critérios competitivos da manufatura são custo, qualidade, confiabilidade e flexibilidade. Já Slack *et al* (1997) incorporam o critério rapidez, aos 4 anteriores.

Garvin (1993) por sua vez retoma o critério serviços advogado por Skinner (1969) e o incorpora a lista de Hayes e Wheelwright (1984).

Para Skinner (1969), a melhoria em um objetivo específico só seria possível em detrimento de outro, ou seja, existem incompatibilidades inerentes que demandam *trade-offs*. Como explicitado por Porter (1985) é importante criar um posicionamento estratégico sustentável, dessa forma, deve-se escolher as atividades que se deve fazer, mas também e tão importante quanto, escolher quais atividades não fazer. O estudo de Slack (1998) propõe a análise destes *trade-offs* como forma de auxiliar os executivos a escolherem a forma como irão competir. Segundo Slack (1998), os *trade-offs* existentes tendem a ser de curto prazo, pois, no longo prazo pode aparecer alguma tecnologia nova que possibilite superá-lo. Através da abordagem de *trade-off* é possível auxiliar o processo de decisão, direcionando as ações e os programas de melhorias.

No entanto, a semelhança da discussão sobre a viabilidade de estratégias híbridas, no âmbito dos critérios competitivos da manufatura também há controvérsias sobre a necessidade *trade-offs*. Ferdows e De Meyer (1990) advogam casos de sucesso em empresas com bom desempenho em vários critérios competitivos ao mesmo tempo, o que contradiz a tese de incompatibilidades entre os critérios.

Uma forma de entender os *trade-offs* entre os critérios competitivos é distingui-los pelo benefício competitivo. Os critérios competitivos podem ser classificados ganhadores de pedidos, qualificadores e pouco relevantes. Os critérios ganhadores de pedidos são aqueles que influenciam diretamente a quantidade vendida, sendo os principais indicadores de desempenho utilizados pelos clientes nas decisões de compra. Os critérios qualificadores são aqueles que necessitam que estejam acima de certo nível de desempenho (qualificador) para que os consumidores pelo menos considerem a empresa na hora de decidir no ato da compra, porém, caso esteja claramente acima do desempenho qualificador, não irá se beneficiar de uma vantagem competitiva significativa, sendo ganhos marginais.

Os critérios pouco relevantes são aqueles que, como o próprio nome indica não influem diretamente na decisão do consumidor, dessa forma, independente do desempenho neste critério, o volume de vendas não irá se modificar de forma

significativa, pois os consumidores raramente se baseiam nestes critérios quando realizam sua decisão de compra (SLACK, 1993).

O modelo das lacunas (*gaps*) permite avaliar os critérios competitivos a partir de duas dimensões: *o grau de importância do critério competitivo e o desempenho obtido neste critério face aos concorrentes*. O resultado da análise é uma matriz dividida em quatro zonas: *urgência, melhoria, apropriada e excesso*. Estas zonas determinam a premência de um plano de ação estratégica para um determinado critério competitivo e o horizonte de tempo para sua implementação. Os critérios situados zona do excesso possuem um desempenho que é muito melhor do que parece ser necessário para os consumidores, pois se tratam de critérios menos importantes, o que pode significar que desperdício de recursos para assegurar o alto desempenho deste critério. A zona apropriada é limitada em sua margem inferior por uma “fronteira de mínimo desempenho”, isto é, a empresa deveria manter todos os seus critérios acima deste nível para obter uma vantagem competitiva sustentável. A zona de melhoria indica que o critério está com um desempenho insuficiente em face de sua importância e é candidato a uma ação de melhoria. Os critérios competitivos plotados na zona de ação urgente estão em situação crítica, demandando um plano de ação imediato para se adequar às necessidades dos clientes, pois provavelmente negócios estão sendo perdidos devido ao desempenho baixo em critérios relevantes. Dessa forma, a matriz evidencia as prioridades e permite priorizar as ações a serem tomadas para sanar as lacunas (*gaps*) de desempenho (SLACK, 1993).

A análise do modelo dos *gaps* ajuda a explicitar os *trade-offs*, que devem ser confrontados com as diretrizes estratégicas e se necessário, ajustados.

Não obstante, deve-se levar em conta que as vezes a solução de maior valor, que cria oceanos azuis, como sugerem Kim e Mauborgne (2004 e 2009) está justamente em não são limitar as opções estratégicas de uma empresa pelo ambiente competitivo, embora reconhecem que em alguns casos a abordagem estruturalista (PORTER, 1079) se impõem como necessária, o que implica mas sim que a maioria das empresas, em especial as de grande porte e diversificadas, devem aprender a aplicar ambas as abordagens, dependendo das necessidades estratégicas de suas diversas unidades.

Além disso, Druehl e Schmidt (2008) alertam para a necessidade de monitorar as alterações ao longo do tempo. Para os autores, o novo produto, que cria um novo ambiente competitivo, ao longo do tempo, torna-se um substituto para o antigo produto, invadindo a partir da fronteira da indústria, o que denominam de invasão *low-end*, que ajuda a explicar o enigma de um cara inovação "disruptiva", no entanto, enfrentará a disponibilidade para canibalizar da empresa líder, visando a sobrevivência.

3 O MERCADO DE BEBIDAS NÃO-ALCOÓLICAS

Um dos aspectos críticos da formulação da estratégia é relacionar uma empresa ao ambiente competitivo. Para Porter (1987), a indústria é a arena onde se dá a luta por vantagem competitiva. Portanto é importante conhecer a estrutura econômica básica da indústria e encontrar uma posição em que seja possível neutralizar suas ameaças e otimizar suas oportunidades.

Para fazer uma análise do mercado de bebidas não alcoólicas foram coletados dados secundários. As principais fontes de dados foram estudos divulgados pelos institutos ACNielsen (2004), Datamark (2004) e Euromonitor (2004). A análise destes dados possibilitou o entendimento do mercado e um panorama geral.

O mercado de bebidas não alcoólicas refrescantes tem evoluído constantemente durante os últimos anos com uma taxa anual de crescimento em torno de 5% antes do impacto da crise de 2008. Este mercado é composto pelos refrigerantes, água engarrafada, **sucos e refrescos prontos para beber (SRPBs)** e café e chá gelados. Destaca-se, contudo, que o mercado de refrigerantes é responsável pela maior parte do volume de bebidas não alcoólicas vendidas.

O foco deste trabalho está no mercado de SRPB. Este mercado teve seu início com a venda de sucos 100% naturais, que rapidamente evoluiu para novas categorias e conceitos de SRPBs, com validade mais prolongada e com diferentes características organolépticas e funcionais. Pode-se classificar o mercado de SRPBs em quatro diferentes grupos de acordo com a sua concentração de suco natural e funcionalidade: **sucos naturais; néctares; bebidas de fruta e bebidas funcionais**. Os sucos são 100% naturais, sem a adição de conservantes possuindo validade

limitada. Os néctares possuem concentração de suco acima de 30% e a sua validade é maior que 3 meses. As bebidas de fruta possuem concentração de suco entre 0 e 29,9% e tem validade maior que 3 meses. Finalmente, as bebidas funcionais têm aditivos de carboidratos, vitaminas e são destinadas a clientes especiais como praticantes de esportes.

Os **sucos naturais** pioneiros neste tipo de mercado têm visto sua participação relativa decrescer nos últimos anos, o crescimento auditado pela Euromonitor (2004) para a categoria entre 2002 e 2003 foi de 7,2% apesar de ser alto, é inferior ao do mercado como um todo. Esta categoria é extremamente pulverizada dada às baixas barreiras de entrada e as dificuldades de ganho de economias de escalas devido à comercialização em pequeno volume.

O mercado de **néctares** tem evoluído durante os últimos anos, desde a consolidação deste conceito a partir da entrada de um concorrente multinacional, o crescimento entre 2002 e 2003 foi de 28,0%. Durante os últimos anos, a competição na categoria apresentou novos entrantes e se consolidou. A competição nesta categoria também tem se acirrado, o líder que antes detinha mais da metade do mercado, atualmente divide 80% do mercado com outros 3 competidores (EUROMONITOR, 2004).

O mercado de **bebidas de fruta** é relativamente novo, foi introduzido em 1999. Esse novo conceito de SRPB obteve grande sucesso e experimentou uma alta taxa de crescimento, igualando o seu volume ao de néctares em 2003, alcançando o volume de 174 milhões de litros.

As **bebidas funcionais** representadas pelos isotônicos e bebidas enriquecidas de vitaminas, proteínas, entre outros, possuem um volume de vendas pouco significativo face às categorias de néctar e de bebidas de fruta, apesar de crescer a uma taxa de 10,6% (EUROMONITOR, 2004).

Em relação ao preço praticado em cada uma das categorias, pode-se perceber que os sucos naturais apresentam o maior preço médio, R\$ 4,30, (ACNielsen, 2004), seguido pelos néctares (R\$ 3,00) e bebidas funcionais (R\$2,50), sendo as bebidas de fruta (R\$2,40) a categoria mais barata.

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica adotada neste trabalho foi a de estudo exploratório em uma empresa de sucos, denominada neste trabalho de SUCOS.

O trabalho foi conduzido em quatro fases: revisão de literatura, análise do mercado, análise da estratégia e a análise dos critérios competitivos.

As duas primeiras fases da pesquisa foram apresentadas nas seções 2 e 3.

A terceira fase visava analisar a estratégia da empresa, e consistiu da coleta de dados e descrição das principais características da empresa, abrangendo dados gerais, um breve histórico das suas operações no Brasil, e as estruturas industrial e comercial da SUCOS. Foram coletados dados secundários sobre o posicionamento da SUCOS no mercado, tendo também como principais fontes de dados divulgados pelos institutos ACNielsen, Datamark e Euromonitor. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas utilizando como instrumento para coleta de dados, um roteiro de perguntas, com ampla abertura para comentários do entrevistado, em que se detalhavam os aspectos centrais da estratégia e os *trade-offs* em termos das estratégias genéricas e os principais critérios competitivos. Esse tipo de entrevista, denominado focal de acordo Yin (2001), foi aplicado à dois executivos-chave da empresa e três gerentes funcionais.

Na quarta fase foi feita a análise da importância dos critérios competitivos e do desempenho da SUCOS comparado aos seus concorrentes no mercado de bebidas de fruta, utilizando como referencia o modelo dos gaps (Slack, 1993). Também se utilizou como referência a análise dos trade-offs entre os critérios competitivos conforme sugerido por Slack (1998), no qual se confronta par-a-par os critérios competitivos. O instrumento de pesquisa utilizados nesta fase era composto por questões fechadas, o que possibilitou análises quantitativas dos resultados. Esse tipo de entrevista, denominado como levantamento de acordo Yin (2001). Este instrumento de pesquisa foi aplicado em entrevistas presenciais nos principais clientes da SUCOS.

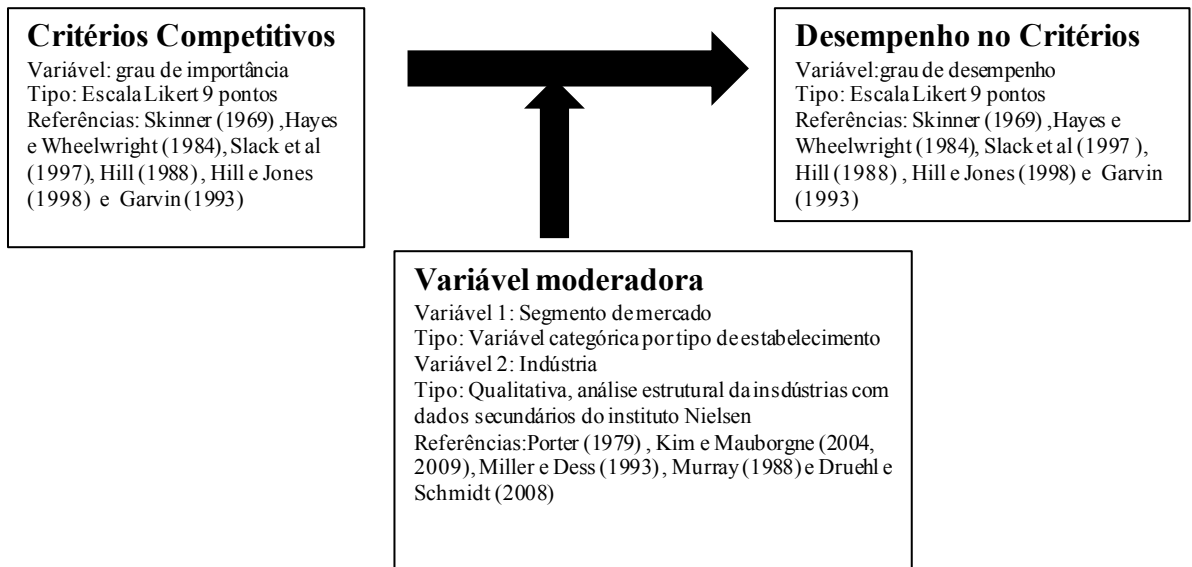


Figura 1 – Estrutura da pesquisa

Os critérios competitivos foram obtidos nas entrevistas abertas da fase três, com os executivos-chave da empresa, e estão apresentados a seguir:

- **Marca** – o poder que a marca possui. A avaliação é subjetiva, varia de acordo com a percepção do dono do ponto de venda (PDV) em relação à aceitação e conhecimento da marca pelo consumidor final;
- **Variedade** – o *portfolio* de produtos oferecidos pelas empresas. A avaliação da SUCOS levou em conta a satisfação do PDV em relação a variedade de produtos oferecida;
- **Condição de Pagamento** – as condições de pagamento oferecidas pelas distribuidoras. Foi avaliada a satisfação do PDV frente às condições oferecidas;
- **Qualidade** – uma medida qualitativa da qualidade referente ao sabor, consistência, refrescância e outras características organolépticas dos produtos SUCOS e concorrentes, percebida pelos donos dos PDVs e pelo consumidor final;
- **Preço** – o preço do produto praticado para o PDV;

- **Atendimento** – o relacionamento vendedor-dono do PDV. A avaliação considerou a cordialidade entre as duas partes, a frequência de visitas e a entrega.

Foi utilizada uma escala de 1 a 9 no instrumento de pesquisa de campo para mensurar a importância e o desempenho dos critérios competitivos, conforme sugerido por Slack (1993). Para importância do critério competitivo, a escala 1 representa o mais importante e o 9 o menos importante, para o autor a pontuação de 1 a 3 representa os critérios ganhadores de pedido, de 4 a 6 qualificadores e de 7 a 9 pouco relevantes. Já a escala para a análise de *benchmarking* do desempenho no critério competitivo face a concorrência, a escala 1 representa o melhor (*best in class*), que é referência para os demais, enquanto 9 representa o pior desempenho entre os concorrentes.

O universo da pesquisa de campo dessa fase são aos donos dos pontos de vendas atendidos pela malha logística da SUCOS. Como o universo de PDVs é muito grande e disperso geograficamente, a escolha da amostra de PDVs foi extraída a partir de uma priorização utilizando-se a curva ABC dos clientes face as vendas da empresa na região metropolitana de São Paulo (RMSP).

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A SUCOS é uma empresa multinacional, presente em 4 continentes e continua a expandir as suas operações, possuindo 3 marcas fortes. A estrutura de tomada de decisão que coordena as operações está nos Estados Unidos e no resto do mundo conta com especialistas no mercado regional e com experiência na gestão dos negócios. Além disso, a estrutura conta com um time de especialistas nas mais diversas áreas, como em marketing, desenvolvimento de produtos, entre outras.

No Brasil, a SUCOS se estabeleceu no final da década de noventa, seguindo o modelo internacional, com produção e distribuição sob responsabilidade de empresas locais licenciadas. Ao todo são 9 licenciados distribuídos por todo o território nacional. O faturamento anual no Brasil excede R\$ 15 milhões.

Os licenciados da SUCOS são responsáveis pela produção e distribuição dos produtos. Eles compram o concentrado de suco e possuem áreas delimitadas de

atuação. Dessa forma a SUCOS possui uma estrutura enxuta nas suas operações brasileiras, restrita à coordenação e monitoramento dos seus licenciados.

O *portfolio* de produtos da SUCOS é bem reduzido, consiste de uma linha de sabores de bebida de fruta, sendo eles *frutas cítricas*, *pêssego* e *frutas silvestres*. Apesar da pequena gama de sabores, os produtos SUCOS podem ser encontrados em diversos tipos de embalagens e tamanhos, totalizando 13 diferentes alternativas denominadas SKUs (*Stock Keeping Unit*).

O sabor *frutas cítricas* na embalagem de 450 ml é responsável pela maior parcela das vendas e é considerado *benchmarking* no setor.

A SUCOS foi uma das empresas pioneiras na produção e distribuição de bebidas de fruta no Brasil, introduzindo o conceito de SRPB. Ao longo dos anos a empresa posicionou-se como líder, com a entrada de novos licenciados e a divulgação da marca.

Porém, a empresa viu a sua liderança passar de praticamente 70% do mercado em 2001 para 30% em 2003. Esta queda ocorreu devido à entrada de novos competidores que obtiveram crescimentos agressivos e já detêm uma parcela (*market share*) significativa do mercado. A SUCOS continua sendo líder de mercado na categoria SRPB, porém a sua posição encontra-se ameaçada por outros competidores. A falta de um posicionamento bem definido que permitisse se aproveitar do crescente mercado e se defender dos concorrentes também contribuiu de forma determinante para a perda de mercado.

Em São Paulo a SUCOS possui uma parcela mais baixa do mercado, possuindo apenas 2% de *market share*. O licenciado que possui os direitos de venda no estado de São Paulo possui uma fábrica localizada no interior do estado de São Paulo, mesmo local do escritório da SUCOS. A fábrica foi construída recentemente devido ao aumento da produção e perspectiva de crescimento futuro. Ela conta com uma área de 30.000m², instalações de 8.000 m² e uma área reservada para ampliações futuras da parte construída. São empregados cerca de 80 funcionários entre próprios e terceirizados. A fábrica conta com modernos equipamentos de produção e controle de qualidade muito rígido e eficiente, sendo a alta qualidade um dos orgulhos do licenciado.

Nos primeiros quatro anos de atuação, outros dois licenciados foram responsáveis pelas operações paulistanas além do atual. A saída destes ocorreu

devido ao mau desempenho no território, dado que a queda do volume vendido foi ainda maior que a média nacional. Devido aos problemas com os licenciados e a alta concorrência no mercado, existem grandes dificuldades para obter sucesso na área metropolitana de São Paulo. Atualmente a região é uma das prioridades da empresa por se tratar de uma área com grande potencial de consumo de SRPB e pouco explorada pela marca.

A capacidade produtiva da fábrica é compartilhada pelos produtos da SUCOS com outras marcas próprias do próprio licenciado, porém os produtos da SUCOS são responsáveis por uma parcela significativa da produção.

5.1 Análise dos canais de distribuição

Nos primeiros anos de atuação da SUCOS no Brasil, o principal canal de distribuição de produtos era o atacado, caracterizado por ambulantes e pequenos estabelecimentos. No entanto ao longo do tempo, a estrutura comercial da SUCOS e do licenciado para a área metropolitana de São Paulo configurou-se por uma rede de distribuidores, além da venda direta da fábrica.

Os distribuidores são administrados por um gerente e supervisores contratados pelo licenciado. Eles são responsáveis por todo o contato realizado entre as duas partes, desde iniciativas de promoção nos pontos de venda (PDVs) a cobrança de desempenho. As vendas diretas possuem representantes encarregados e atendem as grandes redes de supermercados e atacados. A cadeia de distribuição do licenciado para a área metropolitana de São Paulo está esquematizada na Figura 2.

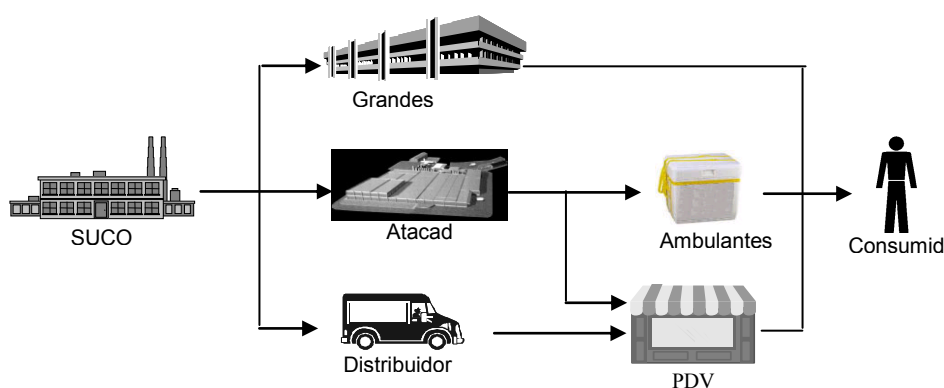


Figura 2 – Cadeia de distribuição para a área metropolitana de São Paulo

O principal canal de distribuição na RMSP são os distribuidores com 79%, segundo o volume total vendido durante o período de janeiro a agosto de 2004, seguidos pelas grandes redes de supermercado (14%) e pelos atacados (7%).

Os distribuidores possuem áreas fechadas na RMSP onde são encarregados de realizarem a interface com os pontos de venda (PDVs) existentes. Os PDVs atendidos por estes distribuidores compreendem principalmente estabelecimentos tradicionais e pequenos supermercados.

Ao todo são 22 distribuidores, que variam de tamanho e importância para a SUCOS. Os distribuidores são multimarcas, porém não podem comercializar produtos que concorrem diretamente. A variedade de produtos é bastante grande e os produtos da SUCOS representam cerca de 15% do faturamento total dos distribuidores.

As grandes redes de supermercados representam 14% do volume comercializado, sendo os principais clientes nessa categoria a CBD (Companhia Brasileira de Distribuição), o Carrefour, o Sonae, o Wal Mart, entre outros. As vendas para estas grandes redes são ditadas por contratos anuais firmados entre as duas partes que são de difícil negociação devido ao grande poder de barganha destes clientes.

As vendas para o atacado visam abastecer principalmente o canal ambulante e pequenos estabelecimentos tradicionais, onde a rede de distribuição não consegue alcançar.

5.2 Estratégia Genérica

A partir do entendimento do histórico da empresa no Brasil e as suas dinâmicas industriais e comerciais, pode-se ter uma idéia do posicionamento da SUCOS. Como descrito no histórico da empresa, inicialmente ela se posicionou com a estratégia de liderança em custo, possuindo o melhor custo-benefício do mercado. Durante este período o mercado ainda era novo e mal explorado, a SUCOS competia principalmente com néctares, cujos preços eram extremamente elevados e sua distribuição pouco eficiente. Dessa forma, a estratégia genérica de liderança no custo condizia perfeitamente com o ambiente competitivo existente.

Porém, com o passar dos anos e com a entrada de outras empresas de baixo custo, a competição se acirrou e a lucratividade foi diminuindo. Na tentativa de defender a sua rentabilidade a SUCOS mudou o posicionamento aumentando os preços e se aproveitando do fato de ser a marca líder e dispor de uma posição de destaque na indústria.

A estrutura mundial da SUCOS também é um fator muito importante ao analisar a sua estratégia genérica, o desenvolvimento de produtos conta com um time de profissionais altamente especializado existe ainda uma área voltada para a imagem do produto e os desenvolvimentos de marketing. Esta estrutura existente possibilita uma administração profissional da marca, porém conseqüentemente, aumenta os custos e despesas fixas.

Apesar de entender a sua posição privilegiada e da possibilidade de praticar preços acima da média, a empresa continuou competindo por uma posição de baixo custo sacrificando a sua rentabilidade e imagem diferenciada.

Ao analisar as habilidades e a estrutura que a SUCOS possui, nota-se uma busca pela estratégia híbrida, em que busca atender aos requisitos requeridos tanto para uma estratégia genérica de custo total quanto de diferenciação.

Os executivos entrevistados argumentam que a empresa adota uma estratégia híbrida de custo e diferenciação para competir em vários segmentos, mas reconhecem que a SUCOS dificilmente será eficaz ao perseguir um baixo custo, para competir por preços, com as empresas de pequeno porte e com elevado grau de informalidade. Um dos executivos defende que uma revisão da estratégia em curso para melhor adequar suas competências ao ambiente competitivo.

Apesar de adotar uma estratégia genérica híbrida, a SUCOS não tem obtido sucesso em capturar os benefícios das estratégias genéricas, tornando-se vulnerável ao ataque de concorrentes tanto de orientação a custo, das empresas de baixo custo quanto das empresas que primam por diferenciação.

5.3 Análise da importância dos critérios competitivos

Conforme mencionado na seção 4, a análise dos critérios competitivos teve como foco os distribuidores e seus clientes.

O universo na região metropolitana de São Paulo é composto por mais de 100.000 PDVs, atendido pelos distribuidores que trabalham com os produtos da SUCOS. Dessa forma, a escolha dos PDVs para a realização da pesquisa de campo foi realizada a partir de uma priorização, com o auxílio da curva ABC dos distribuidores responsáveis pela maior parte das vendas da região (Figura 3). Tomou-se como base às regiões atendidas pelos 4 maiores distribuidores que representam aproximadamente 60% das vendas. A composição dos tipos de estabelecimentos que foram entrevistados foi realizado com o auxílio dos donos das distribuidoras, que apontaram os principais tipos PDVs que eram clientes dos produtos da SUCOS. Foram entrevistadas 10 PDVs em cada região, sendo dois bares, duas padarias, dois pequenos mercados, dois doceiros (especialista em doces) e duas lojas de conveniência.

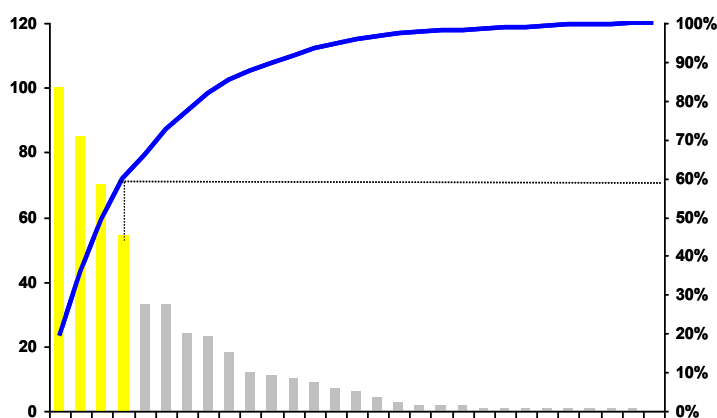


Figura 3 - Curva ABC dos distribuidores-2004

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos dados obtidos na pesquisa de campo para os critérios marca, qualidade, condição de pagamento, atendimento, preço e variedade. Observa-se o comportamento semelhante para os pontos de venda *Padarias, Lojas de Conveniência e Mini-mercados*, que se agrupou como segmento 1. Já os *Bares e Doceiros*, denominou-se segmento 2.

Para verificar se dependendo do canal de comercialização havia diferença significativa na percepção de importância dos critérios, fez-se análise das distribuições de frequência por critério, por categoria de estabelecimento. Observou-se diferença significativa na importância dos critérios competitivos de acordo com o

tipo de estabelecimento onde a bebida de fruta é comercializada, exceto para os critérios *atendimento e variedade*.

A Tabela 1 apresenta os valores da mediana para a importância de cada um dos critérios competitivos em cada um dos tipos de estabelecimentos visitados.

Tabela 1 - Importância dos Critérios Competitivos para a SUCOS

	Marca	Variedade	Cond. de Pagamento	Qualidade	Preço	Atendimento
Bares	7	4	2	7	1	4
Padarias	2	3	4	2	4	3
Doceiros	7	4	2	5	2	5
Lojas de Conveniência	3	4	5	2	5	4
Pequenos Mercados	3	5	5	4	3	3

A partir da análise da importância dos critérios competitivos, percebe-se que existem dois grupos distintos, onde a importância de cada um dos critérios avaliados varia de forma preponderante. Dessa forma, para a análise foram separados os estabelecimentos em dois segmentos distintos.

- Segmento 1 – Padarias, Lojas de Conveniência e Mini-mercados. Para este grupo, os critérios ganhadores de pedidos são a marca, a qualidade e o atendimento. Os critérios qualificadores foram entendidos como a variedade, a condição de pagamento e o preço;
- Segmento 2 – Bares e Doceiros. Neste grupo os critérios ganhadores de pedido referem-se à questões financeiras, ou seja, o preço e a condição de pagamento dirigem a compra desse tipo de PDV. A variedade e o atendimento foram considerados critérios qualificadores, enquanto a marca foi considerada critério menos importante.

A Tabela 2 apresenta um resumo da importância dos critérios competitivos estratificado por segmentos.

Tabela 2 – Importância dos Critérios Competitivos para a SUCOS por segmento

	Marca	Variedade	Cond. de Pagamento	Qualidade	Preço	Atendimento
Segmento 1	3	4	5	3	4	3
Segmento 2	7	4	2	6	1	4

5.4 Avaliação dos *Trade-offs*

As análises dos *trade-offs* entre os critérios competitivos foram realizadas par-a-par conforme sugerido por Slack (1998). A idéia dessa análise é discriminar a preferência quando todos os critérios são considerados importantes pelos donos dos PDVs, podendo assim servir de parâmetro para detectar e minimizar possíveis distorções. O dono do PDV era questionado sobre os critérios que mais valorizava, e apontava quais critérios ele abandonaria na comparação pareada. Dessa forma, a análise possibilitou a detecção de *trade-offs* presentes nos dois segmentos identificados. A Figura 4 ilustra os *trade-offs* no segmento 1.

No segmento 1 a qualidade do produto era mais importante que o preço, enquanto no segmento 2 a situação era oposta.

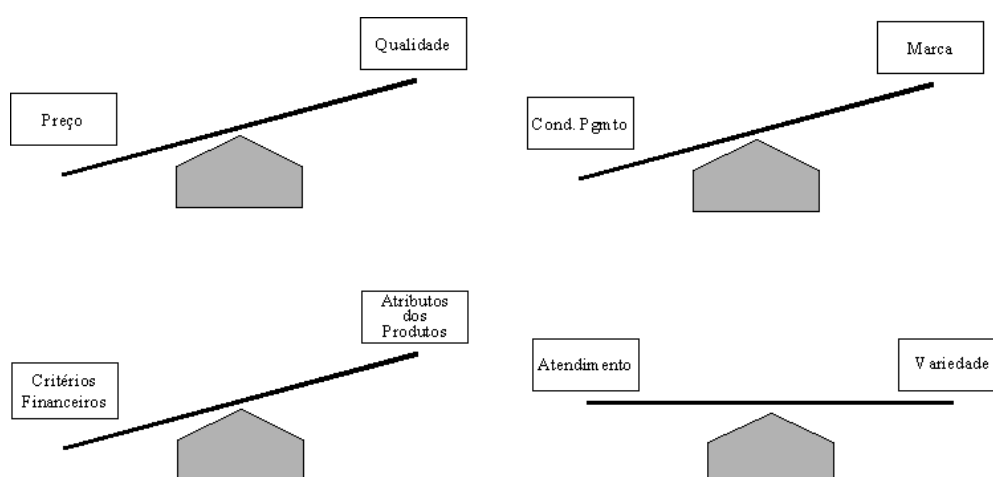


Figura 4 – *Trade-offs* obtidos na pesquisa de campo – segmento 1

Pode ser observado também *trade-off* envolvendo a marca e a condição de pagamento, dado que a marca é extremamente valorizada no segmento 1, enquanto

a condição de pagamento é apenas critério qualificador. No entanto, no segmento 2 a situação é oposta.

Os *trade-offs* observados mostram uma tendência clara de escolha entre critérios financeiros, como o preço e a condição de pagamento ou critérios relacionados com atributos do produto/marca. Finalmente, os critérios variedade e atendimento não apresentaram *trade-offs* representativos, para nenhum dos segmentos independente do tipo de PDV.

5.5 Análise do desempenho dos critérios competitivos

A avaliação do desempenho da SUCOS em relação aos critérios competitivos identificados também foi realizada a partir dos dados obtidos com a pesquisa de campo e são apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação do desempenho da SUCOS nos Critérios Competitivos

	Marca	Variedade	Cond. de Pagamento	Qualidade	Preço	Atendimento
Bares	2	8	5	2	8	5
Padarias	1	8	4	1	7	5
Doceiros	2	7	6	2	8	4
Lojas de Conveniência	1	7	4	2	6	4
Pequenos Mercados	2	8	6	2	8	5

As avaliações do desempenho da SUCOS nos critérios competitivos nos pontos de venda apresentaram pequenas variações segundo o segmento, conforme mostra a Tabela 4.

Tabela 4 – Avaliação do desempenho da SUCOS nos critérios competitivos por segmento

	Marca	Variedade	Cond. de Pagamento	Qualidade	Preço	Atendimento
Segmento 1	1	8	5	2	7	5
Segmento 2	2	8	5	2	8	5

Pela análise dos critérios competitivos percebe-se que a SUCOS possui uma marca e qualidade como pontos fortes, se sobressaindo quando comparadas com os seus concorrentes, já o atendimento oferecido e as condições de pagamento são condizentes com o mercado, porém o preço praticado e a variedade de produtos existentes foram avaliados como inferiores aos concorrentes.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da importância e da avaliação da SUCOS quanto aos critérios competitivos foram elaboradas as matrizes Importância-Desempenho para cada um dos dois segmentos identificados anteriormente, conforme ilustra a Figura 5

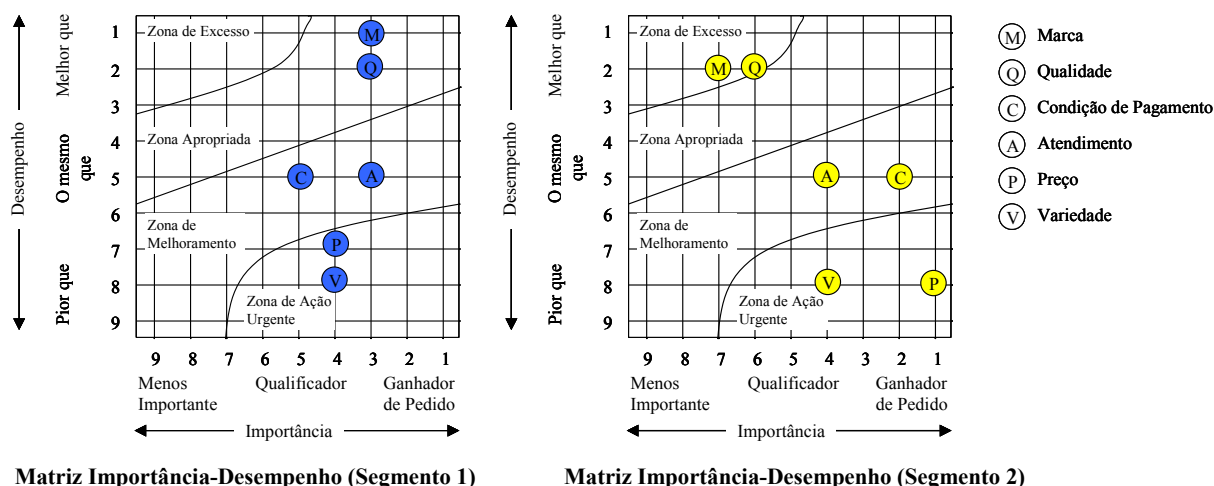


Figura 5 – Matriz Importância-Desempenho por segmento

Pode-se perceber que a SUCOS tem um bom desempenho em alguns dos mais importantes critérios para este segmento 1. Os critérios *marca* e *qualidade* se encontram na Zona Apropriada. Porém existem outros critérios que se encontram na Zona de Melhoria, como o Atendimento e a Condição de Pagamento e outros que estão na Zona de Ação Urgente, o Preço e a Variedade.

O segmento 2 proporcionou uma visão muito diferente da observada no primeiro segmento, existem diversos *gaps* que mostram um cenário mais desfavorável para a SUCOS. Nenhum dos critérios se encontram na Zona Apropriada, porém, dois estão na Zona de Excesso, ou seja, tem um bom

desempenho em um critério menos importante. Na Zona de Melhoria encontram-se dois critérios e outros dois se encontram na Zona de Ação Urgente.

Analisando os pontos fortes da SUCOS observa-se uma maior aptidão para competir por diferenciação, dado que possui uma marca forte, alavancada por campanhas de marketing e promoção, produtos com atributos que os consumidores valorizam, o que cria um diferencial competitivo que pode ser fonte de vantagem competitiva.

Na análise dos critérios competitivos observou-se maior adequação dos produtos da SUCOS ao segmento 1, dado que dois dos três critérios competitivos ganhadores de pedido desse segmento encontram-se na região apropriada. Já no segmento 2 os dois critérios ganhadores de pedido estão posicionados na região de urgência e de melhoria. Assim, a SUCOS deveria optar também por focar no segmento 1, oferecendo-lhe o produto diferenciado o que facilitaria seu alinhamento quanto aos critérios competitivos.

A escolha por um dos segmentos também é fundamentada na escolha entre os *trade-offs* (Slack, 1998) detectados no mercado de bebidas de fruta, a adoção de critérios financeiros (preço, condição de pagamento) ou critérios voltados aos atributos dos produtos/marca, pois uma empresa “não deve tentar ser boa em tudo, ou acabará sendo medíocre em tudo” (Skinner, 1998), ou seja, a escolha por o que fazer é tão importante quanto a decisão do que “não fazer”.

Dessa forma, a SUCOS deveria modificar a estratégia genérica híbrida, pois essa não otimiza os pontos fortes da empresa e expõe os pontos fracos face aos concorrentes, como mostra a Figura 6.

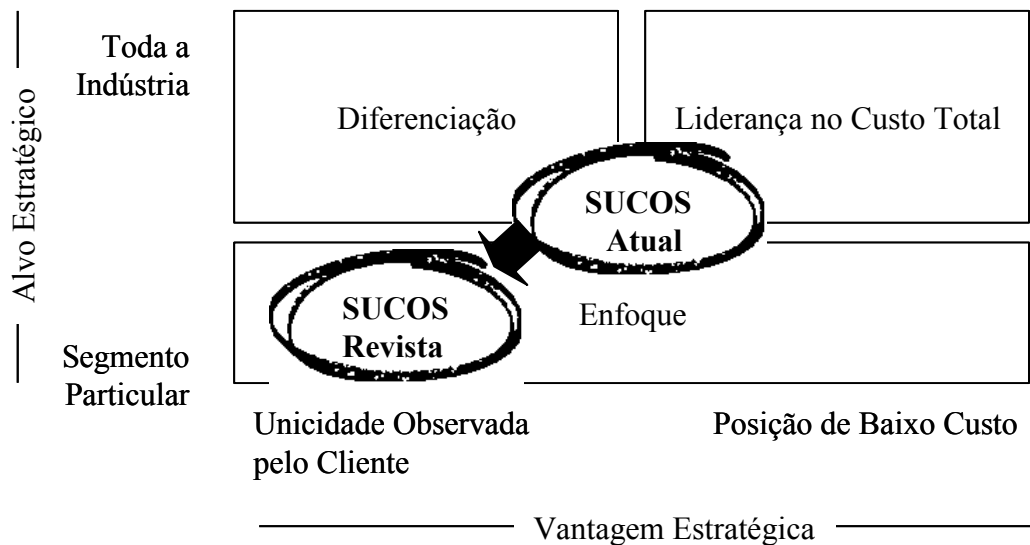


Figura 6 – Ajuste da Estratégia Genérica da SUCOS

Modificando a sua estratégia genérica possibilitaria à SUCOS criar um posicionamento único, onde a utilização de suas capacidades se alinha aos critérios competitivos atuantes no segmento 1. Dessa forma, a SUCOS seria capaz de manter uma vantagem competitiva.

Avaliando as matrizes de Importância-Desempenho para ambos os segmentos, foi detectada a presença de inúmeros *gaps* (lacunas) que podem estar prejudicando a desempenho da SUCOS nos canais analisados na RMSP.

No segmento 1, pequenos movimentos na matriz Importância-Desempenho (ver o tamanho das setas na Figura 7) serão capazes de atenuar a maior parte dos *gaps* deslocando aqueles que estão na Zona de Melhoramento para a Zona Adequada, e deslocar os critérios que se encontram na Zona de Ação Urgente para a Zona de Melhoramento, procurando saná-los no longo prazo.

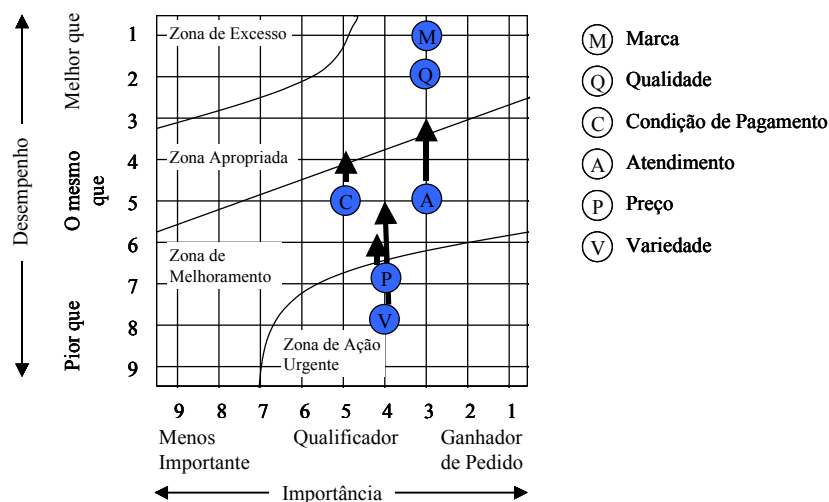


Figura 7 – Plano de Ações (Segmento 1)

Algumas dessas melhorias podem vir de pequenos ajustes como no caso da Condição de Pagamento, onde um estudo sobre a necessidade de fluxo de caixa e capacidade de pagamento dos estabelecimentos com base nos concorrentes pode dar indicações das melhorias necessárias para as práticas da SUCOS se tornarem melhores que a maioria dos concorrentes.

O atendimento realizado pelos distribuidores pode ser movido para uma área apropriada a partir da melhoria do serviço desempenhado, com o maior monitoramento e treinamento dos vendedores, alinhando as necessidades da SUCOS, as dos PDVs e capacidades dos vendedores.

O preço apesar de ser um dos maiores problemas enfrentados pela SUCOS, pois seus custos fixos são altos se comparados aos pequenos competidores. Neste caso, seria possível melhorar o desempenho em preço através de um estudo de precificação, podendo identificar o melhor posicionamento de preço, mas isto deveria ser suportado por ações de melhoria em custos e valorização da marca e das qualidades dos produtos, através de campanhas de marca, justificando o prêmio de preço.

A variedade apesar de muito deficiente pode ser melhorada com facilidade, pela grande competência e estrutura da SUCOS mundial de P&D, que poderia criar novos sabores, aumentando a variedade dos produtos da SUCOS.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa reforçam a discussão tanto sobre a viabilidade de estratégias híbridas (PORTER, 1979; HILL, 1988; MURRAY, 1988, MILLER, 1992, MILLER; DESS, 1993; HILL; JONES, 1998; KIM; MAUBORGNE, 2004), bem como quanto com relação a necessidade de *trade-offs* entre os critérios competitivos (SKINNER, 1969; FERDOWS; DE MEYER, 1990).

Na organização estudada observou-se que a empresa não tem conseguido obter bom desempenho nos distintos critérios competitivos, em especial observou-se *trade-offs* entre os critérios qualidade e custo e seus desdobramentos no estudo. Portanto, observa-se que o estudo reforça a argumentação defendida por Porter (1979) e Skinner (1969), sob o risco de se tornar meio-termo, com desempenho inferior a média da indústria em vários critérios, bem como a necessidade de *trade-offs* em face de distintos segmentos pode ser visualizada na Figura 5.

Por outro lado, a falta de habilidade da organização estudada em construir competências múltiplas, pode representar um risco a sua sobrevivência no longo prazo, conforme alertado nos trabalhos de Murray (1988), Ferdows e De Meyer, (1990), Miller (1992) e Miller e Dess (1993). Além disso, a possibilidade da empresas de construir um novo pacote de valor, capaz de abrir um oceano azul, na competição hoje baseada em oceanos vermelhos, que caracteriza o setor, como vimos na análise ambiental, é pequena devido a dependência da matriz e da pequena amplitude de decisões estratégicas da unidade de negócios no Brasil (KIM; MAUBORGNE, 2004 e 2009).

Apesar das limitações da pesquisa realizada, inerente a escolha de pesquisa exploratória, com ênfase na realidade de uma organização, o que dificulta a generalização dos resultados, é possível verificar indícios da dificuldade de alinhamento entre os vários níveis de estratégia e a atualidade das discussões pioneiramente lançadas por Skinner (1969).

REFERÊNCIAS

NIELSEN, A.C. **Apresentação da metodologia**. 2004.

NIELSEN, A.C. **RTD Juices**, Brasil, abr./maio, 2004.

BOSSIDY, L.; CHARAN, R. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO F. **Estratégias para a competitividade**. [s.l.]: Futura, 2003.

DATAMARK . **Bebidas de fruta**, 2003.

DATAMARK. **Néctares e Sucos**, 2003.

DRUEHL, CT; SCHMIDT, GM.. A strategy for opening a new market and encroaching on the lower end of the existing market. **Production And Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 44-60, 2008.

EPSTEIN, M.; MANZONI, J.F. Implementing Corporate Strategy: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecards. **European Management Journal**, v.16, n.2, p.190-203, april 1998.

EUROMONITOR. **Brazil**: soft drinks report, April, 2004.

EUROMONITOR. **Consumer lifestyle**: Brazil, July, 2004.

FERDOWS, K.; DE MEYER, A. Lasting improvements manufacturing performance: in search of a new theory. **Journal of Operations Management**. v.9 n.2, p. 168-184, April, 1990.

GARVIN, D. A. A Manufacturing Strategy Planning. **California Management Review**. v. 35, n.4, p. 85-106, Summer, 1993.

HAYES, R.; WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Dynamic manufacturing**: creating the learning organizations. New York: The Free Press, 1988.

HILL, C.W.L. Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework. **Academy of Management Review**, v.13, n. 3, p. 401-412, 1988.

HILL, C.W.L.; JONES, G.R. **Strategic management**: an integrated approach. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, WC; MAUBORGNE, R.. How strategy shapes structure. **Harvard Business Review**, v. 87, n.9, p. 72 –80, 2009.

KIM, W. CHAN; MAUBORGNE, RENEE. Value Innovation: the strategic logic of high growth. **Harvard Business Review**, top-line growth, july/august, 2004.

MILLER, A.; DESS, G.G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v.30, n.4, p.553-585, 1993.

MILLER, Danny. The generic strategy trap. **The Journal of Business Strategy**, p. 37-41, Jan./Feb, 1992.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, jan./feb., 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent **Strategic Management Journal**, v. 6, 1985.

MURRAY, Alan I. A contingency view of Porter's generic strategies. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.390-400, 1988.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, p. 137-145, mar./abr. 1979.

_____. **Competitive advantage**. New York, NY : The Free Press, 1985.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, 1987.

SKINNER, W. Manufacturing: missing link in corporate strategy. **Harvard Business Review**. Boston, v. 47, n.3, p.136-145, May-June, 1969.

SLACK, N. Generic trade-offs and responses: na operations strategy analysis. **International Journal of Business Performance Management**, v. 1, n.1, p. 13 –27, 1998.

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

SLACK, N.; CHAMBERS, S., HARLAND, C.; HARRISON, A. JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 1.ed. São Paulo: Atlas. 1997. 726 p.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategy Management Journal**. v. 5, p. 77-91,1984.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.



Artigo recebido em 21/01/2010 e aceito para publicação em 22/02/2011