



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO**

**APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL
NO SETOR DE ALIMENTOS**

CECILIA MENDES GARCEZ SIQUEIRA

**ORIENTADOR: PROF. DR. PAULO JOSE LENTINO DE CAMARGO
PROCHNO**

Rio de Janeiro, 09 de agosto de 2007.

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

“APLICAÇÃO DA ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS”

Cecilia Mendes Garcez Siqueira

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração Geral

Aprovada em: 09 de agosto de 2007

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo José Lentino Camargo Prochno, Faculdades Ibmec – Orientador

Prof. Dr. José Luiz Trinta, Faculdade Ibmec

Prof. Dr. Joaquim Rubens Fontes Filho, Fundação Getúlio Vargas

658.4012
S618a

Siqueira, Cecília Mendes Garcez.

Aplicação da estratégia do Oceano Azul na indústria de alimentos / Cecília Mendes Garcez Siqueira. - Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. 2007.

Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, como requisito parcial necessário para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração Geral.

1. Empresas – Planejamento estratégico. 2. Administração de empresas. 3. Indústria alimentícia.

*Ao meu esposo pela paciência,
companheirismo, carinho e apoio nos
momentos mais complicados.*

*A minha mãe, que me ensinou como é
importante o conhecimento e sempre me
incentivou a buscar maiores desafios.*

*Aos meus filhos e neto, que me ensinaram a
viver todos os momentos como se fossem
únicos e que a família é o melhor da vida.*

*A minha tia Maria, sempre presente
com seu jeito carinhoso dando
muita força e muito amor.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu marido Isaac, pelo amor, companheirismo e compreensão em todas as fases de elaboração dessa dissertação.

Agradeço a minha mãe, por ter me estimulado ao longo da vida a perseguir meus sonhos e buscar sempre novos desafios com luta e garra.

Agradeço ao Professor Paulo Prochno, meu orientador, que aceitou o desafio de me auxiliar nessa dissertação.

Agradeço ao Professor José Luiz Trinta pela participação como membro da banca examinadora.

Agradeço ao Professor Joaquim Rubens de ter aceitado participar como membro externo da banca examinadora.

Agradeço aos Professores das Faculdades Ibmec pela forma competente como ministram as aulas e pelo relevante conteúdo apresentado.

Agradeço à Rita de Cássia, da secretaria do mestrado, sempre pronta a nos atender com tempestividade e competência.

Agradeço a Deus por ter me dado força e inspiração em todos os momentos.

RESUMO

O setor de alimentos sofreu uma grande reestruturação nas últimas décadas. A rápida evolução tecnológica do processo produtivo e a abertura comercial no Brasil e no exterior foram alguns dos fatores que impulsionaram essa mudança. Os dois maiores competidores nesse setor são as empresas Sadia e Perdigão, que apresentam grandes semelhanças em suas origens e trajetórias de crescimento até metade da década de 1990, quando as empresas passaram por momentos de crise, que provocaram a queda de vendas e faturamento e uma mudança de direcionamento. O Grupo Perdigão entrou em processo quase falimentar, resultando a sua venda para um grupo de fundos de pensão. Por sua vez, o Grupo Sadia teve sua estrutura organizacional alterada, porém a família do fundador mantém o controle acionário. Apesar dessas mudanças, os dois grupos continuaram numa competição voraz por espaço de mercado, com estratégias semelhantes tanto no mercado interno como no externo.

Este estudo propõe uma metodologia diferenciada de estratégia para a empresa Perdigão com o objetivo de afastá-la do mesmo espaço de mercado da empresa Sadia, possibilitando a criação de novos mercados. Para isso, foi utilizada a teoria da estratégia do Oceano Azul, desenvolvida por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, que propõe uma metodologia para criação de novos mercados de forma a atrair o não-cliente e agregar valor em termos de rentabilidade com baixo custo.

Palavras-chave: estratégia competitiva, inovação, valor, concorrência e alimentos.

ABSTRACT

The food industry has gone through a major restructuring over the past few decades. The rapid development and automisation of the production process and the opening up of markets both within Brazil and overseas, were some of the factors that brought about this change. The two largest competitors in this industry are the companies Sadia and Perdigão which bear many similarities in their origins and commercial development. At this time the companies suffered some critical moments which, until the mid 90s, resulted in falls in sales and revenue and provoked a change in company direction. The Perdigão group almost went bankrupt, resulting in its sale to a group of pension funds. Similarly, the Sadia group had its organizational structure changed; however, the founding family maintains the shareholder control. Despite these changes, both groups have competed for market space with similar strategies for both the domestic and external markets.

This study proposes an alternative methodology of strategy for Perdigão with the objective of separating it from Sadia's market space, allowing the establishment of new markets. In order to do this, the theory of "Blue Ocean" strategy developed by W. Chan Kim and Renée Mauborgne has been adopted. This strategy proposes the creation of new markets to attract the non-consumer and to increase value in terms of rentability with low cost.

Keywords: competitive strategy, innovation, value, competition and food industry.

LISTA DE FIGURAS

Fig. 1	As cinco forças competitivas	p.11
Fig. 2	Estratégia do oceano vermelho x estratégia do oceano azul	p.20
Fig. 3	Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar	p.24
Fig. 4	Mapa de utilidade para o comprador	p.28
Fig. 5	Corredor de preço da massa	p.29
Fig. 6	Perspectivas para o setor de alimentos – 2007/2008.....	p.45
Fig. 7	Histórico das empresas Perdigão e Sadia	p.48
Fig. 8	Relação dos atributos selecionados pela Consultoria Y&R	p.57
Fig. 9	Modelo das quatro ações	p.60
Fig. 10	Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar da empresa Perdigão	p.61
Fig. 11	Relação e análise dos atributos selecionados	p.63
Fig. 12	Relação dos atributos e grau de relevância.....	p.64
Fig. 13	Da competição voraz à criação de oceanos azuis.....	p.68
Fig. 14	As etapas de análise econômica de atos de concentração Horizontal	P.91

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Gráfico 01	Faturamento do setor de alimentos	p.43
Gráfico 02	Ebitda - Perdigão x Sadia.....	p.52
Gráfico 03	Resultado Líquido – Perdigão x Sadia.....	p.53
Gráfico 04	Faturamento Mercado Interno e Externo	p.54
Gráfico 05	Performance – Perdigão x Sadia	p.58
Gráfico 06	Comparativo de Consumo (situação atual).....	p.70
Gráfico 07	Situação atual das empresas que você conhece e que vendem Comida congelada pronta	p.72
Gráfico 08	Comparativo de consumo (situação atual e ideal).....	p.74
Gráfico 09	Gasto domiciliar médio mensal com alimentos prontos	p.83
Gráfico 10	Gasto domiciliar médio mensal com alimentação fora de casa.....	p.84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	
1.1. Definição do Problema.....	04
1.2. Formulação do Problema	06
1.3. Objetivo Geral	06
1.4. Justificativa do Estudo	07
1.5. Relevância do Estudo	08
1.6. Delimitação do Estudo	09
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1. Análise Estrutural da Indústria de Alimentos no Brasil.....	10
2.1.1. Analisando as cinco forças	12
2.1.2. Risco das estratégias genéricas	17
2.2. A Estratégia do Oceano Azul	19
2.2.1. Matriz de Avaliação de Valor	21
2.2.2. Modelo das Quatro Ações	22
2.2.3. Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar	24
2.2.4. Outras Ferramentas.....	25
3. METODOLOGIA	
3.1. Tipo de Pesquisa.....	37
3.2. Método.....	38
3.3. Procedimentos para coleta de dados	39
3.4. Tratamento dos dados.....	40
4. ESTUDO EXPLORATÓRIO	
4.1. Introdução.....	41
4.2. Análise do Segmento de Alimentos no Brasil.....	41

4.3.	Histórico das empresas Perdigão e Sadia.....	48
4.3.1.	Análise do Modelo de Negócio Atual.....	51
4.4.	Aplicação da Teoria da Estratégia do Oceano Azul	55
4.4.1.	Definição.....	55
4.4.2.	Características.....	55
4.4.3.	Matriz de Avaliação de Valor.....	56
4.4.3.1.	Comparativo da percepção dos consumidores sobre as marcas Sadia e Perdigão.....	57
4.4.4.	Modelo das Quatro Ações.....	59
4.4.5.	Matriz Eliminar-Reduzir-Elevar-Criar.....	61
4.4.5.1.	Definição dos Atributos.....	62
4.4.6.	Reconstrução das Fronteiras de Mercado	64
4.4.7.	Procedimentos para Coleta de Informações.....	68
4.4.7.1.	Despertar Visual.....	69
4.4.7.2.	Exploração Visual.....	70
4.4.7.2.1.	Metodologia para Coleta de Dados	71
4.4.7.2.2.	Avaliação da curva Atual da Indústria	72
4.4.7.3.	Feira de Estratégia Visual.....	73
4.4.7.3.1.	Traçando a Nova Curva de Valor.....	73
4.4.7.4.	Comunicação Visual.....	75
4.4.8.	Análise dos Resultados	75
4.4.8.1.	Comparativo entre a Curva Atual e a Proposta.....	76
4.4.8.1.1.	Análise dos Atributos.....	76
4.4.9.	Agregação de Valor à Demanda Existente.....	77
4.4.10.	Outras Ferramentas.....	79

5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	
5.1.	Conclusões Gerais e Específicas.....	82
5.2.	Recomendações aos Decisores.....	93
5.3.	Sugestões para próximos estudos.....	93
6.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
ANEXO 1	- Manual de entrevista – executivos e analistas do setor	
ANEXO 2	- Manual de entrevista – consumidores	

1. INTRODUÇÃO

Os novos paradigmas do mercado têm exigido que as organizações formulem e implementem estratégias que objetivem a superação de desafios cada vez maiores e atendam aos anseios corporativos de curto, médio e longo prazo. O desenvolvimento tecnológico, a globalização, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, o novo papel das empresas, o novo perfil dos consumidores e as alterações na demografia provocaram mudanças relevantes no mercado impondo às organizações a adaptação aos novos tempos.

A formulação da estratégia adequada é um dos aspectos mais relevantes nessa busca de crescimento em um mercado altamente competitivo e com consumidores cada vez mais exigentes. W. Chan Kim e Renée Mauborgne, no livro intitulado *A Estratégia do Oceano Azul*, utilizando uma metáfora dos oceanos azuis e vermelhos, sustentam que, embora a maioria das empresas concorra nos oceanos vermelhos, torna-se cada vez menor a probabilidade de que a estratégia convencional de competir pelo mesmo espaço no mercado possa gerar um crescimento sustentável no futuro.

A partir do resultado de um estudo de 150 estratégias adotadas por empresas diversas, abrangendo aproximadamente 30 setores da economia, os autores argumentam que no futuro as empresas dominantes alcançarão o sucesso não disputando espaço com os concorrentes, mas descobrindo “oceanos azuis” de espaços de mercados ainda não explorados, com grande potencial de crescimento. Os autores apresentam um modelo analítico comprovado e oferecem as ferramentas para a descoberta e a conquista dos “oceanos azuis”.

Durante vários anos, Kim e Mauborgne analisaram companhias com grande crescimento tanto em receita quanto em lucratividade e empresas que fracassaram. Num esforço para explicar a diferença na performance entre esses dois grupos, eles entrevistaram centenas de executivos, analistas e pesquisadores, comparando os dois grupos de empresas através das dimensões que os entrevistados identificavam como um grande potencial para um crescimento relevante. Algumas questões surgiram inicialmente como por exemplo: As empresas privadas crescem mais rapidamente que as públicas? Qual foi o impacto global no crescimento das empresas em seus setores? Elas continuaram dando a máxima importância à criatividade, com a priorização de jovens talentos, provavelmente para crescer mais rápido, em detrimento de antigos talentos?

Kim e Mauborgne chegaram à conclusão de que nenhum desses fatores importa de maneira sistemática. O alto crescimento era conquistado por pequenas e grandes organizações, por empresas com alta e baixa tecnologia, por novos entrantes ou não, por empresas privadas e públicas e por companhias de diversos países.

A questão primordial era o modo como os executivos nos dois grupos de empresas pensavam a estratégia. Em entrevistas com executivos, foi solicitado que eles descrevessem seus movimentos de estratégia e o pensamento por trás deles. Assim foi possível entender suas visões em cada uma das quatro dimensões sobre estratégia: proposições do setor; foco estratégico; clientes, ativos e capacidades; e oferta de produtos e serviços. Tudo que os executivos das empresas com grande crescimento – independentemente de seus setores – descreveram era condizente com o que os autores chamavam da lógica do *value innovation*. Os executivos das companhias com sucesso menor pensavam através da lógica convencional da estratégia.

As empresas que atuam seguindo a lógica convencional da estratégia, pensam sempre em combater a concorrência, perseguir os competidores, utilizando a mesma estratégia,

navegando sempre nos oceanos vermelhos, sem a preocupação de criar um novo espaço de mercado, como é o caso das empresas que atuam pensando na estratégia dos oceanos azuis.

As empresas analisadas por Kim e Mauborgne que adquiriram mais sucesso adotando a metodologia *value innovation* foram aquelas que tiraram vantagens de todas as três plataformas do *value innovation*: produto, serviço e entrega. Em geral, a plataforma *produto* é o produto físico; a plataforma *serviço* é exemplificada pela manutenção, serviço ao consumidor, *warranties* e treinamento aos distribuidores e varejistas e a plataforma *entrega* (*delivery*) que inclui a logística e o canal usado para disponibilizar os produtos aos clientes.

A partir desses estudos, apresentaremos a metodologia da estratégia do Oceano Azul tendo como base exploratória uma empresa do setor de alimentos — Perdigão Agroindustrial S.A., que apresenta uma trajetória de alta competitividade com outra grande empresa do setor — Sadia S.A., colaborando, assim, com o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa no que se refere, por exemplo, à busca de referencial de mercado e agregação de valor.

A escolha da empresa Perdigão se deu em função de sermos membro da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – PREVI, onde a empresa possui uma significativa participação de 12,79% no volume de ações ON. Era a maior acionista, com participação efetiva no bloco de controle, antes da pulverização do capital ocorrida em 8 de março de 2006.

A Previ é uma Entidade de Previdência Complementar Fechada, criada em 1904 por funcionários do Banco do Brasil S.A. e sua missão é complementar os benefícios pagos pela Previdência Oficial, de forma vitalícia, a partir da contribuição dos funcionários do Banco do Brasil e do próprio Banco nas mesmas proporções. Para cumprir sua missão, a empresa mantém uma boa gestão dos ativos, com retorno adequado, a partir das contribuições vertidas para o plano, para suprir as obrigações futuras.

Outro ponto relevante na escolha da empresa Perdigão é a concorrência pesada que mantém com a Sadia, maior empresa brasileira do segmento e a oferta hostil feita por esta à Perdigão, episódio que veio a público em 16 de julho de 2006 e deixou clara a necessidade da empresa de se preparar contra futuras pressões dessa natureza.

Ao apresentar uma teoria e uma metodologia que ajudem para que as empresas, onde a Previ tenha participação, a obter uma atuação estratégica mais diferenciada, fugindo da briga feroz por espaço no mesmo segmento, agregando maior valor, atraindo novos clientes, por um custo competitivo, esperamos contribuir para uma melhor performance dos investimentos do fundo de pensão e, conseqüentemente, assegurar os recursos necessários no futuro.

1.1. Definição do problema

Atualmente, as empresas vivem em um ambiente de constantes mudanças tecnológicas, que proporcionam um leque de facilidades aos consumidores cada vez mais exigentes, pressionando o mercado em busca de novas alternativas, que unam as inovações aos custos compatíveis, estimulados pela alta competitividade.

As empresas precisam ser rápidas na busca de soluções que satisfaçam os seus *stakeholders*, antecipando, muitas vezes, suas demandas. Esse é o grande foco da teoria estratégica do Oceano Azul. Não significa abandonar seus clientes, porém busca conquistar os não-clientes através de produtos ou serviços inovadores em efetividade e custos.

As dificuldades são muitas, considerando a realidade de um país em fase de crescimento, com um desnível de renda alto, uma economia em expansão, um mercado altamente volátil e competitivo, porém com boas perspectivas futuras. Nesse cenário, as empresas brasileiras têm procurado investir pesadamente visando uma melhor performance no futuro, bem como sua inserção no mercado internacional.

É o caso da empresa escolhida para aplicar essa metodologia – Perdigão S.A. – empresa que iniciou sua trajetória como empresa familiar em 1994, quando foi adquirida por um *pool* de fundos de pensão que iniciaram um trabalho de reestruturação, em vista da situação quase falimentar encontrada. Atualmente, a empresa se destaca tanto no mercado interno como no externo, com um resultado de crescimento bastante significativo.

A vida nos grandes requer soluções práticas que reúnam qualidade, praticidade e bom preço. A cada dia aumenta o número de pessoas que vivem sozinhas, de casais sem filhos, que priorizam o equilíbrio profissional antes da formação da família. Neste contexto, boa parte dessas pessoas não têm tempo para preparar suas refeições, nem tampouco facilidade e condições financeiras para contratar empregados domésticos. A contratação de diaristas para limpeza dos domicílios e a compra de refeições prontas ou semiprontas são algumas das opções adotadas.

Assim, é imprescindível que as empresas desenvolvam produtos que ofereçam qualidade, praticidade e bom preço para um mercado com grande tendência de crescimento, como já acontece na Europa e nos Estados Unidos.

Com o desenvolvimento do mercado internacional, o aumento das exportações da carne brasileira, as empresas têm buscado melhoria no seu padrão de qualidade e desenvolvimento tecnológico, principalmente com o objetivo de se adequarem às exigências do mercado externo.

Numa análise superficial da empresa, verifica-se que sua trajetória de lançamento de produtos, bem como seu crescimento, é muito semelhante à trajetória de sua principal concorrente – a Sadia.

Ambas evidenciam uma estratégia voltada para a diversificação de produtos, porém a Sadia de forma mais planejada e ordenada e a Perdigão, antes de 1994, de forma atropelada,

sem objetividade e sem estudos mais profundos sobre suas operações, com dívidas crescentes e sem um plano de ação adequado, resultando numa situação quase falimentar em 1993.

1.2. Formulação do problema

- ✓ A atual estratégia precisa ser revista?
- ✓ A empresa Perdigão, levando em consideração o setor em que está inserida e suas especificidades, tem condições de criar algo inovador que agregue valor, diferentemente da estratégia adotada pelos seus concorrentes?

1.3. Objetivo geral

O foco da presente pesquisa está no segmento de alimentos processados, em particular a comida congelada pronta. Buscamos construir uma nova curva de valor baseada nos atributos mais importantes definidos e mapeados conforme as entrevistas com executivos e analistas do setor e consumidores, com a sugestão de implantação de um novo modelo estratégico diferenciado, que venha a oferecer à empresa um salto de valor na percepção do consumidor.

São estes os pontos gerais a serem desenvolvidos:

1. Analisar a estratégia adotada atualmente pela empresa Perdigão, verificando a curva de valor atual, comparando com as principais concorrentes, com foco no setor de alimentos processados (pratos congelados prontos);
2. Criar uma nova curva de valor através do mapeamento dos atributos selecionados e de entrevistas com executivos e analistas do setor e consumidores;

3. Analisar se a empresa Perdigão, adotando as teorias referentes à estratégia do Oceano Azul, teria condições de buscar diferencial no mercado, lançando produtos inovadores, aumentando o número de consumidores, agregando valor à empresa, aliado aos interesses de seus *stakeholders*;

1.4. Justificativa do estudo

Em um mercado altamente competitivo, com poucos *players* em condições de competir utilizando as mesmas prerrogativas, a utilização de ferramentas que propiciem uma forma de escapar da competição voraz e mapear um mercado não explorado, com grande agregação de valor e redução de custos, é relevante como estudo a ser aplicado em algumas empresas em que a PREVI tenha participação.

A empresa Perdigão pertence a uma indústria com poucos competidores, com concentração praticamente em quatro a cinco *players* com significativa participação na indústria de alimentos.

Com o crescimento econômico do país e a possibilidade de atingir o *investment grade* até 2008, conforme previsão da maioria dos analistas de mercado, o Brasil passará a ser um local altamente atrativo para novos investimentos, podendo inclusive surgir grandes *players* estrangeiros disputando o mercado interno.

A tendência natural que poderá ocorrer com o crescimento econômico do Brasil é o aumento da renda familiar e, conseqüentemente, do consumo, bem como a redução da taxa de desemprego, proporcionando mais acesso ao mercado consumidor por uma massa que hoje está alijada desse processo.

Buscar alternativas para que as empresas estejam preparadas para esse crescimento, aproveitando as oportunidades que poderão surgir, será o grande desafio a ser enfrentado nos

próximos anos e as empresas que conseguirem encontrar uma estratégia diferenciada, como é o caso da estratégia do oceano azul, objeto deste estudo, terá melhores condições de aproveitar as novas oportunidades.

1.5. Relevância do estudo

Como participante do Fundo de Pensão – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil – Previ, que tem participação no bloco de controle em aproximadamente 100 empresas brasileiras, este trabalho pode servir como base para influenciar várias companhias de diversos setores a buscarem estratégias diferenciadas, com o intuito de proporcionar um melhor ganho de valor e, conseqüentemente, melhores retornos aos seus acionistas.

A teoria da estratégia do Oceano Azul, construída por W. Chan Kim e Renée Mauborgne, a partir de uma ampla pesquisa com centenas de empresas, apresenta oportunidades para que se repensem as atuais estratégias. Embora o assunto tenha sido objeto de vários estudos no exterior, no Brasil sua exploração ainda é pequena. Existe um ótimo campo para pesquisas experimentais que investiguem a natureza da estratégia adotada e proponham uma nova curva de valor que agregue valor às empresas.

A proposta deste estudo é prover a empresa de um facilitador para a busca de novas estratégias que fujam da concorrência acirrada que, muitas vezes, acaba por destruir valor ao invés de agregar. Nosso objetivo é, a partir da análise das empresas do setor de alimentos, destacando os maiores competidores, apresentar um modelo que possibilite à empresa Perdigão buscar o seu oceano azul.

As empresas Perdigão e Sadia são um bom exemplo de uma concorrência pesada entre *players* de um mesmo setor. A oferta hostil da Sadia para comprar 100% da Perdigão, em 16

de julho de 2006, por R\$ 3,7 bilhões de reais, fato que provocou muita discussão sobre legitimidade desse tipo de oferta, acirrando mais ainda a disputa entre as duas empresas.

Muitas vezes essa competição acirrada pode provocar a adoção de uma estratégia equivocada de estar sempre buscando o mesmo espaço de mercado com produtos similares, sem uma verdadeira inovação de valor.

1.6. Delimitação do estudo

O estudo será centrado em uma única empresa nacional do setor de alimentos, a Perdigão, que vem ampliando sua participação no mercado interno e externo. A empresa encontra-se consolidada no mercado brasileiro do setor de alimentos. Serão feitas comparações, utilizando a empresa Sadia como interveniente, em função de ser a maior competidora da Perdigão e, juntas, tem uma participação muito relevante nesse mercado.

A empresa Perdigão participa não só do mercado interno, como também do mercado externo. O objetivo deste trabalho é focar no mercado interno, principalmente no que se refere aos alimentos processados (comida congelada pronta), possibilitando uma melhor oferta de produtos que compatibilize os anseios dos consumidores dos grandes centros em relação à qualidade, praticidade e preço justo, com a aplicação da teoria da estratégia do oceano azul.

O presente trabalho foca sua pesquisa na classe média, pessoas que moram sozinhas ou casais sem filhos, no eixo Rio de Janeiro, São Paulo e Brasília.

A proposta dessa pesquisa é compatível com a estratégia da empresa de crescer no mercado interno, incluindo o segmento de produtos processados, com lançamento de vários produtos, porém a nossa intenção é que esse trabalho colabore para que a estratégia adotada seja a do Oceano Azul, fugindo do apelo de disputa acirrada com a Sadia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Em primeiro lugar, fizemos uma análise estrutural da indústria de alimentos tendo como base a teoria publicada por Michael Porter e, em seguida, apresentamos e testamos a teoria da estratégia do Oceano Azul, divulgada pelos professores W. Chan Kim e Renée Mauborgne.

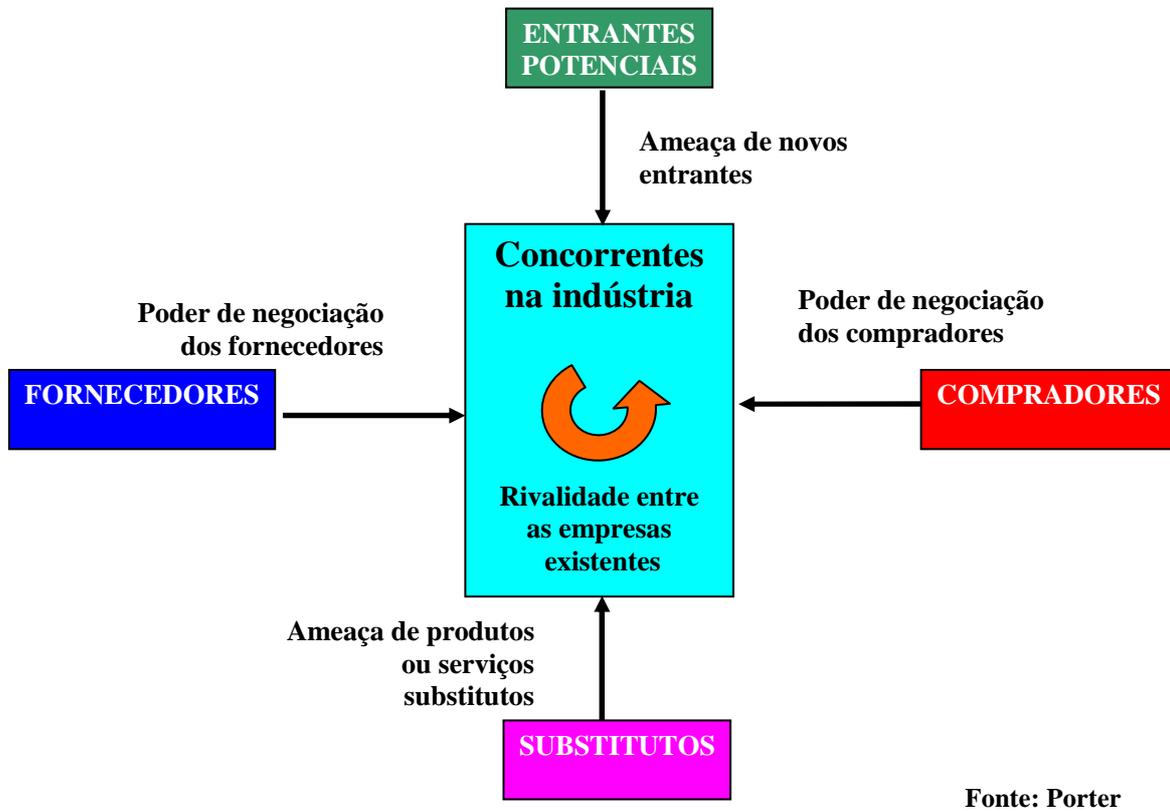
2.1. Análise estrutural da indústria de alimentos no Brasil

Segundo Porter (2004), a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em um segmento depende de cinco forças competitivas básicas (figura 1): entrada, ameaça de substituição, poder de negociação com compradores, poder de negociação com fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes — que refletem o fato de que a concorrência em um segmento não está limitada aos participantes conhecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais fazem parte dessa idéia de concorrência para as empresas no setor, com maior ou menor importância, dependendo da situação. Ele classifica concorrência, nesse sentido mais amplo, como “rivalidade ampliada”.

A finalidade da formulação e implementação de uma estratégia é encontrar uma posição adequada em relação às cinco forças competitivas.

Para as empresas se adaptarem às tendências de mercado ou influir sobre estas, é necessário formular e perseguir estratégias competitivas, podendo obter vantagens competitivas perante a concorrência.

Figura 1 – As cinco forças competitivas



Para Porter (2004), a meta da estratégia competitiva para uma empresa é encontrar uma posição dentro dela, onde possa se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor. O conhecimento dessas fontes de pressão competitiva permite o trabalho preliminar para a construção de um plano de ação eficaz. Esse trabalho possibilita destacar os pontos fortes e fracos da companhia, reconhecer seu posicionamento na indústria, tornando claras as áreas em que as mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e destacar as áreas onde as tendências da indústria são mais importantes, quer como oportunidades, quer como ameaças.

2.1.1. Analisando as cinco forças

- **Ameaça de novos entrantes**

Novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, estímulo para ampliar a participação no mercado e, geralmente, concorrem com recursos significativos. Há seis grandes fontes de barreiras para quem entra: a) economias de escala; b) diferenciação do produto; c) necessidade de capital; d) desvantagens de custo independente do porte; e) acesso a canais de distribuição e f) política governamental.

No caso do setor de alimentos, é muito difícil a entrada de novos concorrentes que disputem o mercado com as empresas que dominam o setor — Sadia e Perdigão — a não ser que seja uma empresa estrangeira, o que não pode ser descartado. As necessidades de investimentos são altíssimas, as duas empresas têm canais de distribuição fantásticos, que inibem novos entrantes, acrescentando-se as exigências sanitárias para a exportação que dificultam a disputa das empresas brasileiras por esse mercado. No mercado interno, as empresas Sadia e Perdigão predominam o espaço de mercado, principalmente em relação aos produtos processados, onde Perdigão e Batávia¹ têm 35,4% do mercado e Sadia, Resende, Wilson e Só Frango², 41,1%, Seara com 4,1% e Da Granja com 2.6% (2006). As demais empresas, a maioria de pequeno porte e geralmente informais, não cumprem os requisitos das normas sanitárias brasileiras. Essas empresas têm uma maior participação na produção de alimentos *in natura* em função da falta de controle e fiscalização e por isso, podem oferecer produtos por um preço mais acessível³.

No mercado exportador a situação muda, pois as empresas brasileiras são obrigadas a atender às normas de vigilância sanitária dos países para onde irão exportar, o que é

¹ Empresas do Grupo Perdigão.

² Empresas do Grupo Sadia.

³ Fonte: relatórios gerenciais da empresa Perdigão.

um grande dificultador, tendo em vista que essas empresas não estão habilitadas e porque isso requer aumentar significativamente seus custos.

- **Poder de negociação dos fornecedores e compradores**

Os fornecedores podem exercer poder de barganha sobre as empresas, através do aumento de preços ou da redução na qualidade das mercadorias e dos serviços oferecidos. Da mesma forma, os clientes podem forçar os preços para baixo, exigir mais qualidade e incitar a briga entre os concorrentes. Um grupo fornecedor é poderoso quando: é dominado por poucas empresas e mais concentrado do que o setor para o qual fornece; o seu produto é diferenciado ou tem custos repassados embutidos, prendendo o comprador a fornecedores particulares e se o setor não representa uma clientela importante para o grupo fornecedor.

Em contrapartida, o grupo comprador é poderoso quando: é concentrado ou suas compras são volumosas; os produtos não são diferenciados ou são padronizados; quando as empresas reduzem seus lucros incentivando a redução dos preços; o produto do setor não tem importância significativa para a qualidade dos produtos dos compradores e o produto não proporciona economia para o comprador.

Como exemplo do poder de negociação dos fornecedores, citamos o que acontece no setor de alimentos, onde existe uma tecnologia utilizada pelas empresas que separa a proteína isolada da soja, para retirar o aroma e gosto forte. Com esse processo, o gosto é eliminado e a proteína é preservada. Com o baixo teor de gordura, o produto tem um corte melhor, o que aumenta a qualidade. Esse processo requer uma tecnologia que as empresas brasileiras não têm. Existem apenas duas empresas no mundo que dominam esse processo, aumentando assim os preços desses produtos. Dessa forma, podemos considerar que a empresa Perdigão leva desvantagem em relação à sua capacidade de

negociar com esses fornecedores. A saída para esse tipo de pressão por parte dos fornecedores é barganhar ou desenvolver a tecnologia em sua empresa, reduzindo custos e, no futuro, podendo atuar também como fornecedor para outras empresas.

Outro ponto importante a destacar nessa indústria é o poder de negociação dos compradores, principalmente por se tratar de produtos onde não há uma fidelização de consumidores e, sim, a utilização por necessidade. Como os produtos são semelhantes, a escolha recai sobre o fator preço, forçando as empresas a oferecer promoções, provocando a redução drástica na margem do lucro. Esse é o grande poder de negociação dos compradores em relação à empresa Perdigão.

- **Ameaça de produtos ou serviços substitutos**

Estabelecer um teto para os preços de modo que possam substituir produtos que limitam o potencial do setor. A menos que isso possa adequar a qualidade do produto ou diferenciá-lo de algum modo, o setor terá um impacto negativo em termos de receita e poderá estancar seu crescimento. Quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais será estancado o crescimento do setor.

Não é fácil desenvolver um produto alternativo no setor de alimentos, pois não nada substitui uma boa refeição. O que poderia substituir os produtos oferecidos pelas empresas seria a mudança nos hábitos dos consumidores, que, ao invés de se consumirem esses produtos, optassem por fazer suas refeições fora de casa.

- **Rivalidade entre as empresas existentes**

Diversas técnicas são usadas pelas empresas para a competição de preços, o lançamento de produtos, as promoções e as campanhas de marketing sendo que alguns fatores devem ser analisados quando: os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder; o crescimento do setor é lento, proporcionando disputas de participação no mercado; os produtos ofertados não têm diferenciação ou custos repassáveis; os custos fixos são altos ou o produto é perecível reduzindo os preços; a produção é aumentada em função de uma demanda esporádica; as barreiras de saída são elevadas, podendo as empresas competir mesmo que estejam ganhando pouco ou que a oferta seja maior que a demanda para não perder espaço no mercado.

As empresas do setor de alimentos sofrem muito com essa rivalidade, principalmente no que se refere à concentração do mercado em duas grandes empresas – Perdigão e Sadia. Os produtos oferecidos são perecíveis, o crescimento no setor é lento, provocando um acirramento dessa rivalidade e que não apresenta diferenciação.

A solução para essa força é o que mostra a teoria que vamos testar no setor de alimentos — a fim de criar um espaço de mercado onde a concorrência se torne irrelevante.

Para Porter (2004), depois de analisadas as cinco forças que afetam a competição em um setor e pontuados seus pontos fortes e fracos, o estrategista corporativo deve formular um plano de ação incluindo o posicionamento da empresa em relação às suas capacitações para que elas sejam a melhor defesa contra a força competitiva e consiga antecipar mudanças, apresentando uma estratégia apropriada para o novo equilíbrio competitivo antes que os concorrentes a reconheçam.

Porter (2004) propõe três tipos de estratégia:

- a) da liderança no custo total - o custo da empresa deve ser menor que o dos concorrentes, agindo como um mecanismo de defesa contra os competidores em relação à guerra de preços, adquirindo poder de barganha junto aos fornecedores. O autor acredita que para o bom funcionamento da estrutura da indústria no longo prazo, deve existir somente um líder de custo;
- b) da diferenciação - a empresa apresenta um produto considerado único pelos clientes, oferecendo uma defesa contra as forças do ambiente. Os clientes estariam dispostos a pagar mais por um produto que melhor atendesse às suas necessidades, podendo aumentar, dessa forma, a sua margem de lucro; e
- c) do enfoque - onde a empresa, com um alvo estratégico, poderá superar os concorrentes que pretendem atender toda a indústria.

Na visão de Porter (1985), a busca simultânea das estratégias de liderança em custo e de diferenciação somente seria bem-sucedida se observasse uma ou mais circunstâncias raras: quando todos os demais competidores estivessem competindo no meio-termo; quando o custo fosse fortemente determinado pela parcela de mercado ou pelas inter-relações entre indústrias que um concorrente pode explorar e outros não; quando a empresa fosse pioneira em uma inovação tecnológica importante e detivesse direitos exclusivos sobre ela.

Contudo as circunstâncias são temporárias e um competidor que logre sucesso na implementação de uma das estratégias “puras” ameaçará a posição daquele que procura sustentar sua vantagem por meio da implementação simultânea de ambas as estratégias. Porter argumenta que a busca por ambas as estratégias geraria conflito organizacional e levaria a empresa a ficar no meio-termo.

A implantação de qualquer uma dessas estratégias genéricas exige comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídas se existir mais de um alvo primário. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em um setor. Em alguns setores, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outros, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis.

2.1.2. Riscos das estratégias genéricas

Os principais riscos das estratégias genéricas podem ser caracterizados pela falha em alcançar ou sustentar a estratégia, bem como pelo valor da vantagem competitiva proporcionada pela estratégia adotada. Além dos riscos genéricos, temos os riscos de cada estratégia implantada pela empresa.

Riscos da liderança no custo total

- ✓ Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores;
- ✓ Aprendizado de baixo custo por novas empresas que entrem na indústria ou por seguidores, por meio da imitação ou de sua capacidade de investir em instalações modernas;
- ✓ Incapacidade de ver a mudança necessária no produto ou no marketing em virtude do foco no custo;
- ✓ Inflação em custos que estreitam a capacidade da empresa em manter o diferencial de preço suficiente para compensar a imagem da marca do produto em relação ao preço dos concorrentes ou outras formas de diferenciação.

Riscos de diferenciação

- ✓ O diferencial de custos entre os concorrentes de baixo custo e a empresa diferenciada torna-se um obstáculo à manutenção da fidelidade à marca. Os consumidores substituem rapidamente os produtos que oferecem os melhores preços;
- ✓ A necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui. Isso pode ocorrer à medida que os compradores se tornem mais sofisticados;
- ✓ A imitação reduz a diferenciação percebida, uma ocorrência comum quando a indústria amadurece.

Riscos de enfoque

- ✓ O diferencial de custos entre os concorrentes que atuam em todo o mercado e as empresas que adotaram enfoques particulares se amplia de tal modo que elimina as vantagens de custos de atender a um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque;
- ✓ As diferenças nos produtos ou serviços pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado como um todo se reduz;
- ✓ Os concorrentes encontram submercados dentro do alvo estratégico e afastam a empresa do seu foco.

Para Porter (1998), “a chave para o crescimento — e mesmo para a sobrevivência — é assumir uma vigilância para que sejamos menos vulneráveis ao ataque frontal de oponentes, estejam eles estabelecidos ou não, e mesmo vulneráveis à erosão provocada por compradores,

fornecedores e produtos substitutos”. Ele acredita que se for estabelecida essa posição, pode proporcionar uma solidificação de relacionamentos com clientes favoráveis; diferenciando o produto substantivamente através do marketing; integrando e estabelecendo uma liderança tecnológica.

O autor defende sua idéia na lógica da estratégia convencional, onde as empresas devem disputar seu espaço dentro do mercado, porém existem outras lógicas estratégicas que pensam de forma diferente. É o caso da teoria da estratégia do Oceano Azul. Apesar das teorias serem conflitantes em alguns aspectos, é de fundamental importância o entendimento das cinco forças de Porter e de sua contextualização na realidade do setor onde a empresa atua. A partir desse ponto, focaremos na estratégia que admite os concorrentes, porém estimula à empresa a encontrar outros espaços de mercado, fora da concorrência, que torne os competidores irrelevantes.

2.2. A estratégia do oceano azul

A metáfora criada por Kim e Mauborgne (2005) foi para descrever o que acontece no mercado empresarial. O oceano vermelho simboliza o espaço de mercado onde as empresas disputam, lutam ferozmente para sobreviverem e ultrapassarem seus concorrentes. O vermelho foi escolhido por ser uma cor que simboliza sangue, luta feroz, já o oceano azul simboliza o novo, o espaço desconhecido (Figura 2).

Existem várias forças motivadoras para se criar oceanos azuis. A velocidade como os avanços tecnológicos são disponibilizados gerou incremento relevante na produtividade das indústrias e criou condições para uma oferta enorme de produtos e serviços diferenciados. A globalização é outro ponto que estimula essa busca, considerando que as barreiras entre países e regiões foram derrubadas e que as informações são disponibilizadas ao mundo.

Figura 2 – Estratégia do oceano vermelho x estratégia do oceano azul

ESTRATÉGIA DO OCEANO VERMELHO	ESTRATÉGIA DO OCEANO AZUL
Competir no espaço que já existe no mercado.	Criar um espaço indisputável no mercado
Vencer os concorrentes.	Tornar os concorrentes irrelevantes
Explorar a demanda existente.	Criar e capturar novas demandas
Fazer o <i>trade-off</i> entre valor e custo	Superar o <i>trade-off</i> entre valor e custo
Alinhar totalmente o sistema de atividades da empresa com a opção estratégica de diferenciação ou de baixo custo	Alinhar totalmente o sistema de atividades da empresa a fim de alcançar diferenciação e baixo custo

Fonte: Kim e Mauborgne (2006).

O resultado disso tem sido a comoditização acelerada de produtos e serviços, o aumento das guerras de preços e margens de lucro cada vez menores. Para Kim e Mauborgne (2005), isso sugere que o ambiente de negócios tradicional, no século XX, no qual grande parte das abordagens sobre estratégia e gestão se desenvolveu, está desaparecendo em ritmo cada vez mais acelerado. À medida que os oceanos vermelhos ficam cada vez mais sangrentos, os gestores devem se preocupar em criar oceanos azuis.

O que diferencia a abordagem dos oceanos vermelhos para os azuis é a forma como se encara a estratégia. Através da pesquisa os autores chegaram à conclusão que as empresas que se perderam no oceano vermelho adotaram uma abordagem convencional, procurando vencer a concorrência, construindo posições baseadas no padrão da indústria, porém as empresas que criaram oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como modelos. Adotaram uma lógica que eles denominam de “inovação de valor” (*value innovation*) que, ao invés do esforço para

superar os concorrentes, concentra o foco em tornar a concorrência irrelevante, apresentando saltos de valor para os consumidores e a própria empresa.

A ênfase é atribuída da mesma forma ao valor e à inovação. “Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para se destacar no mercado.” Da mesma forma, os autores consideram que inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que podem não despertar o interesse dos consumidores. (Kim e Mauborgne, 2002).

A inovação de valor é o rompimento com a concorrência e a descoberta de um novo espaço de mercado. Ela desafia o *trade-off* valor/custo. A estratégia convencional estipulava que as empresas tinham que escolher entre diferenciação e liderança de custos. Contrariamente, a estratégia do oceano azul persegue a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo.

A estratégia do oceano vermelho presume que as condições estruturais do setor já estão predeterminadas e que as empresas têm que seguir essas condições. Em contraste, a estratégia do oceano azul não admite que as fronteiras do mercado e a estrutura do setor estejam predeterminadas e seu foco está na descoberta de novos espaços de mercado. As condições estruturais do setor têm que ser reconstruídas. Os autores chamam essa abordagem de visão “reconstrucionista”, um contraponto à abordagem tradicional – visão “estruturalista”.

2.2.1. Matriz de avaliação de valor

Representa tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul. O objetivo é captar a situação atual no espaço de mercado conhecido (onde os concorrentes estão investindo, os atributos

nos quais se baseia a competição em termos de produtos, serviços e entrega e o que os consumidores estão recebendo a partir das ofertas competitivas que existem no mercado).

Uma estratégia para o crescimento da empresa não pressupõe imitar os concorrentes e tentar superá-los. É até possível que as vendas subam, mas dificilmente levará a empresa a buscar um espaço de mercado inexplorado. Da mesma forma, realizar amplas pesquisas entre os clientes dificilmente será o caminho para buscar esse espaço inexplorado. Kim e Mauborgne (2004) chegaram à conclusão, após suas pesquisas, que os clientes não têm muita noção dos produtos que realmente chamam a atenção. Geralmente eles querem melhores produtos por menos custo e os atributos dos produtos e serviços que já são oferecidos pelo setor.

Com o objetivo de mudar a matriz de avaliação de valor do setor, a empresa deve reorientar o seu foco estratégico, de concorrentes para setores alternativos, e de clientes para não-clientes do setor. Para buscar ao mesmo tempo valor e custo, a empresa precisa resistir à lógica de comparação com os concorrentes, bem como evitar a escolha entre diferenciação e liderança de custo. À medida que a empresa consegue reorientar seu foco estratégico nesse caminho desenvolve novas idéias sobre como redefinir o problema do setor específico e, assim, identifica os atributos de valor para os compradores que se situam além das fronteiras convencionais. A lógica da estratégia convencional induz as empresas a oferecer as melhores soluções para os problemas existentes, conforme os atributos de valor já definidos pelo setor.

2.2.2. Modelo das quatro ações

O objetivo desse modelo é romper o *trade-off* diferenciação-baixo custo e criar uma nova curva de valor. São quatro perguntas-chave que questionam a lógica estratégica e o modelo de negócios do setor.

- 1ª) Que atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- 2ª) Que atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
- 3ª) Que atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?
- 4ª) Que atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

A primeira pergunta força a empresa a considerar a eliminação de atributos de valor que há muito tempo servem de base para a concorrência no setor. Geralmente, esses atributos são considerados indispensáveis ainda que não gerem valor ou até mesmo destruam valor.

A segunda pergunta força a empresa a examinar se existe excesso nos atributos dos produtos e serviços oferecidos, no esforço de imitar e superar a concorrência. É o caso das empresas que prestam serviços além das demandas dos clientes, aumentando em vão sua estrutura de custos.

A terceira pergunta leva a empresa a identificar e a corrigir as limitações que o setor impõe aos clientes.

A quarta pergunta ajuda a empresa a descobrir fontes inteiramente novas de valor para os compradores, buscando criar novas demandas e mudar a estratégia de preços do setor.

É por meio das duas primeiras ações (eliminação e redução de atributos) que a empresa desenvolve novas idéias sobre como otimizar sua estrutura de custos em comparação com seus concorrentes.

As duas outras ações (elevação e criação), em contraste, fornecem *insights* sobre como aumentar o valor para os compradores e criar nova demanda.

Em conjunto, essas quatro ações permitem que se explore sistematicamente maneiras de reorganizar os atributos que geram valor para os clientes, através de estratégias alternativas, de modo a oferecer novas experiências, enquanto mantém baixa sua estrutura de custos. As ações de “eliminar” e “criar” forçam as empresas a ir além dos exercícios de

maximização de valor dos atributos de competição já estabelecidos. A eliminação e a criação fazem com que as empresas mudem os próprios atributos, tornando irrelevantes as atuais regras de competição.

2.2.3. Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

Essa matriz induz as empresas a não só responder às quatro perguntas do modelo das quatro ações, mas também a agir com base nelas, construindo uma nova curva de valor (Figura 3).

Figura 3 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

Eliminar	Elevar
Reduzir	Criar

Fonte: Estratégia do oceano – Kim e Mauborgne

Benefícios imediatos dessa ferramenta:

- ✓ Força as empresas a buscar diferenciação e baixo custo para romper o *trade-off* valor-custo;

- ✓ Revela empresas que se preocupam apenas em elevar e criar, que apresentam uma estrutura maior de custos;
- ✓ É fácil de ser entendida pelas equipes de qualquer nível, proporcionando um excelente nível de envolvimento das equipes e sua implementação;
- ✓ O preenchimento da matriz estimula as empresas a investigar os atributos de valor relevantes em que se baseia a concorrência da indústria.

Uma estratégia do oceano azul eficaz, representada na forma de uma curva de valor, apresenta três qualidades complementares: foco, singularidade e mensagem consistente.

2.2.4. Outras ferramentas

A metodologia defendida por Kim e Mauborgne apresenta outras ferramentas que podem ser utilizadas com o objetivo de facilitar a busca do Oceano Azul, identificando a forma para se criar espaços de mercado inexplorados entre os diversos setores. O roteiro serve também para aprender a tornar a concorrência irrelevante, ultrapassando as seis fronteiras convencionais da competição, que podemos considerar como: os setores alternativos, os grupos estratégicos, os grupos de compradores, as ofertas de produtos e serviços complementares, a orientação funcional-emocional dos setores e até o transcurso de tempo.

O próximo ponto a ser abordado é facilitar o desenvolvimento do processo de planejamento estratégico de uma empresa com o objetivo de ultrapassar as melhorias incrementais para criar o oceano azul. É uma forma de criticar o planejamento estratégico convencional, baseado em números e que aprisiona as empresas nas melhorias operacionais. Os autores sugerem uma metodologia que adote uma abordagem visual que leve o usuário a prestar mais atenção no panorama geral do que se fixar nos números. A proposta é um

processo de planejamento em quatro etapas de forma a construir a estratégia do oceano azul: despertar visual, exploração visual, feira de estratégia visual e comunicação visual.

Em seguida, será mostrado como as empresas podem ampliar o seu oceano azul, contrariando a estratégia convencional que propõe a segmentação dos clientes. A metodologia aplicada ensina a agregar a demanda, concentrando nos não-clientes ao invés de focar as diferenças que separam os clientes com o objetivo de incrementar o oceano azul criado.

Outras ferramentas analíticas que podem ser utilizadas são:

- ✓ **A seqüência estratégica** - propõe um projeto de estratégia que estabeleça condições para que a empresa ofereça um salto de valor para a massa de compradores e também um modelo de negócios lucrativo, considerando os riscos e definindo a seqüência estratégica que deve ser observada: utilidade, preço, custo e adoção, em que se deve elaborar a estratégia para que todos os *stakeholders* saiam ganhando.
 - Utilidade para o comprador – Deverão ser respondidas as seguintes questões: A oferta gera utilidade excepcional? Existe alguma razão convincente para que as pessoas comprem a idéia? Caso não se tenha resposta positiva, deve-se abandonar a idéia ou reformulá-la até que se consiga uma resposta positiva.
 - A segunda etapa, caso seja positiva a resposta da primeira etapa, é a definição do preço estratégico correto. A pergunta principal é: O preço do produto ou serviço foi definido para atrair a massa de compradores-alvo, de modo que o poder de compra deles seja inquestionável com relação à sua oferta? Caso a resposta seja negativa, significa que o produto ou serviço será inacessível e, conseqüentemente, a oferta não será irresistível aos compradores.

- A terceira etapa seria o elemento custo. A pergunta é: É possível produzir a oferta ao custo-alvo, de modo a gerar uma boa margem de lucro? Gera-se lucro com o preço estratégico adotado (acessível à massa de compradores-alvo)? O lado do custo do modelo de negócios garante a realização de um salto em valor para a empresa, na forma de lucro, ou seja, o preço da oferta menos o custo de produção. É o que os autores chamam de combinação de utilidade excepcional, precificação estratégica e custo-alvo, que permite à empresa obter inovação de valor.
- A última etapa é lidar com as barreiras à adoção, sendo que as perguntas fundamentais a serem respondidas são: Quais são os impedimentos para pôr em prática essa idéia? Eles foram enfrentados desde o início? O sucesso da realização da idéia exige cuidado com os obstáculos à adoção desde o início, visto que estamos lidando com novas idéias e poderá haver resistência por parte de parceiros, varejistas, entre outros.

É importante que a curva de valor da empresa tenha foco, singularidade, mensagem clara e objetiva, e a empresa possa avaliar onde e como o novo produto desenhado mudará a vida de seus compradores. É fundamental que as empresas tenham consciência que o mais importante para o sucesso no lançamento de um produto é a utilidade que ele trará aos compradores.

- ✓ **Mapa de utilidade para o comprador** - ajuda a mapear quanto esse novo produto agregará aos compradores. Kim e Mauborgne (2005) desdobram em seis estágios a experiência do comprador. Em cada estágio, os gestores podem fazer perguntas que facilitem o mapeamento dessas utilidades do novo produto (figura 04).

Figura 04 - Mapa de utilidade para o comprador

		Os seis estágios do ciclo da experiência de compra					
		1. Compra	2. Entrega	3. Uso	4. Suplementos	5. Manutenção	6. Descarte
Produtividade do comprador							
Simplicidade							
Conveniência							
Risco							
Diversão e Imagem							
Preservação ambiental							

As seis alavancas da utilidade

Fonte: A estratégia do oceano azul - Kim e Mauborgne

Outro ponto fundamental e que tem como objetivo testar a utilidade do novo produto é a verificação se esse produto eliminou os mais relevantes obstáculos à utilidade durante o ciclo de compra, para os clientes e não-clientes. É importante que as empresas mapeiem os pontos críticos, utilizando o mapa criado pelos autores, onde, depois de preenchido, tem-se uma visão clara se a nova idéia cria utilidade diferente das existentes e como se eliminam os obstáculos à utilidade. Se os novos produtos se enquadrarem no mesmo espaço dos concorrentes, é bem provável que não sejam produtos do oceano azul.

As perguntas básicas a serem feitas em relação às seis alavancas da utilidade são as seguintes:

- Produtividade dos clientes – Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à produtividade dos clientes?
- Simplicidade – Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à simplicidade?
- Conveniência – Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à conveniência?
- Risco – Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à redução do risco?

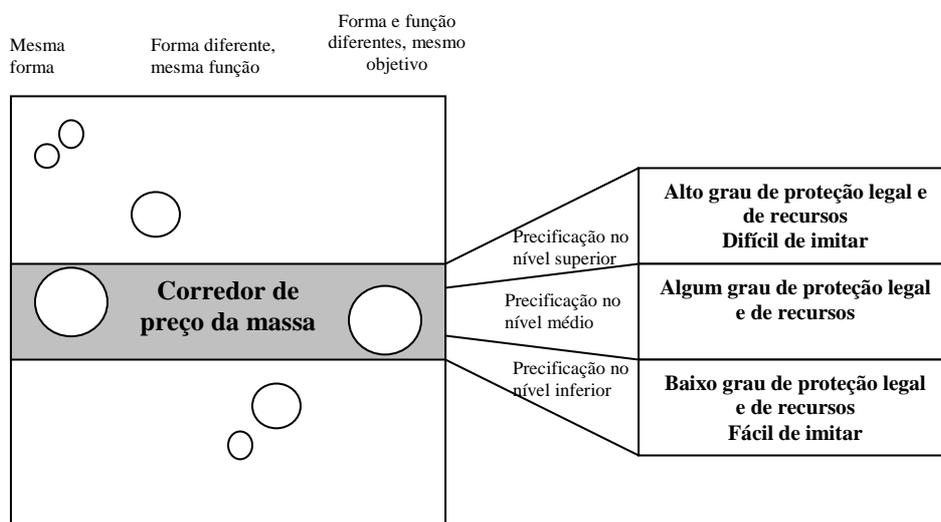
- Diversão e Imagem – Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à diversão e imagem?
- Preservação ambiental – Em que estágio se encontram os maiores obstáculos à preservação ambiental?

É importante que a empresa responda essas perguntas e analise onde estão os maiores obstáculos à utilidade ao longo do ciclo de experiência de compra para os seus clientes e não-clientes. O novo produto elimina esses obstáculos? Em caso negativo, o provável é que o novo produto seja apenas a reformulação de ofertas existentes no mercado.

- ✓ **Corredor de preço de massa (figura 05)** - ajuda os administradores a estipular o preço adequado de uma oferta que não necessariamente seja o mais baixo, respondendo às seguintes perguntas: Sua oferta foi precificada para atrair desde o início a massa de compradores-alvo?

Figura 05 – Corredor de preço da massa

Três tipos de produtos / serviços alternativos



O tamanho do círculo é proporcional ao número de compradores atraídos pelo produto/serviço

Fonte: Estratégia do oceano azul – Kim e Mauborgne

A ferramenta apresenta duas etapas:

a) Identificar o corredor de preço de massa

O principal desafio na determinação do preço estratégico é compreender como será a percepção dos compradores ao preço estipulado entre vários outros produtos ofertados fora do grupo de concorrentes tradicionais.

Os autores sugerem que os produtos e serviços sejam listados e classificados em duas categorias: os que têm forma diferente, mas executam a mesma função; os que apresentam forma diferente, executam função diferente, mas têm em comum um mesmo objetivo. O fundamental não é definir o preço em comparação com os concorrentes no mesmo setor, mas comparar com substitutos e alternativas de outros setores.

b) Especificar um nível dentro do corredor de preço

A idéia é definir o nível mais alto do preço dentro do corredor, sem atrair a concorrência de imitações de produtos ou serviços. Essa avaliação depende: do grau em que o produto ou serviço conta com proteção legal, por meio de patentes e direito autorais e dos recursos exclusivos ou capacidades essenciais que a empresa possui, como as instalações de produção que exigem altos investimentos e que impedem a imitação.

Para maximizar o potencial de lucro de uma idéia do oceano azul, os autores sugerem que a empresa inicie com o preço estratégico e dele deduza a margem de lucro almejada para chegar à meta de custo. A idéia é do custeio a partir do preço, ao invés da precificação partir do custo, com o objetivo de chegar a uma estrutura de custos interessante na visão do lucro e dificilmente imitada por seguidores potenciais.

Para atingir a meta de custos, as empresas dispõem de três alavancas:

- Dinamização das operações e implementação de inovações de custo, desde o processo de fabricação à distribuição. O material utilizado pode ser substituído por outro não-convencional com custo menor?
- As parcerias são alavancas importantíssimas para a otimização dos custos. Elas são uma maneira de as empresas garantirem as capacidades necessárias com oportunidade e eficiência, com redução de sua estrutura de custos.
- Mudança do modelo de precificação do setor. O objetivo dessa mudança não é fazer concessões ao preço estratégico e sim atingir a meta por meio de um novo modelo de precificar os produtos, que Kim e Mauborgne (2005) chamam de “inovação de precificação”.

Para as empresas atingirem a meta de custo capaz de gerar a meta de lucro, elas devem começar com o preço estratégico, do qual se deduz a meta de margem de lucro para se chegar à meta de custo. Em seguida, devem utilizar as duas primeiras alavancas: inovações de custo e de processos de negócios e parcerias. As empresas devem utilizar a terceira alavanca – mudança na precificação – somente após esgotar todos os esforços para construir um modelo de negócios de baixo custo.

Quando a oferta de produtos ou serviços consegue atingir a meta de lucro do modelo de negócios, a empresa pode prosseguir para a última etapa da estratégia do oceano azul.

Uma nova idéia pode ameaçar a estrutura da organização, despertando medo e resistência entre os três principais *stakeholders* da empresa: os empregados, os parceiros de negócios e a sociedade. Para minimizar e até mesmo eliminar esses riscos, a empresa deve, primeiramente, combater esses medos por meio da educação dos que fazem a resistência.

- Empregados – é fundamental convencer todos os empregados da importância dessas mudanças deixando transparentes os riscos que podem resultar de sua

execução. Devem buscar a colaboração dos empregados com o intuito de juntos desarmarem esses riscos, para que todos saiam ganhando.

- Parceiros de negócios – o receio dos parceiros é que seus fluxos de receita e suas posições de mercado sofram impactos negativos por causa dessa nova visão de negócios. Por isso, é fundamental um diálogo franco e aberto com os parceiros. É através do convencimento e da boa argumentação que se conseguirá o apoio desse grupo.
- Público em geral – se a idéia for inovadora e ousada e cause um impacto significativo nos costumes sociais e políticos tradicionais pode haver uma grande rejeição por parte da sociedade. O correto é agir da mesma forma que com os parceiros e empregados, com transparência, ouvindo os representantes desse público que estejam incomodados com as mudanças e esclarecendo os pontos de insatisfação ou insegurança, principalmente quando a idéia inovadora possa interferir nos aspectos socioambientais.

O importante nessa abordagem é agir com transparência e clareza, estimular a discussão franca e aberta sobre a questão, explicar seus benefícios e informar de que maneira a empresa administrará as situações de conflito, se existirem. Como minimizará os impactos ambientais, se houver. O importante é que os *stakeholders* sejam ouvidos e façam parte da discussão. Os autores afirmam que as empresas que promoverem esse diálogo, descobrirão que seu tempo e esforço serão mais do que recompensados.

Uma vez desenvolvida a estratégia do oceano azul, a empresa encontrará dificuldades para aplicar a teoria na prática. Em qualquer estratégia, essa etapa é bem complicada, porém em relação à estratégia do oceano azul, a situação fica mais difícil, por ser uma ruptura com o *status quo*, pois consiste em substituir a convergência pela divergência através de curvas de valor a custos mais baixos.

Como os executivos podem efetuar drásticas mudanças quando tempo e dinheiro são insuficientes? Kim e Mauborgne (2003) falam com empolgação sobre o que provoca alta performance ou transforma uma organização doente de volta à vida. Num esforço de analisar as causas dessas observações, eles construíram um banco de dados com mais de 125 negócios e organizações sem fins lucrativos. Nessa pesquisa, eles descobriram quatro barreiras que impossibilitam gerentes e profissionais de Recursos Humanos de realizarem altas performances: a primeira barreira é o obstáculo cognitivo (*the cognitive hurdle*) – que impede empregados de terem consciência que uma mudança radical é necessária; a barreira da limitação de recursos (*resource hurdle*) – que é endêmico nas empresas hoje; a barreira motivacional (*motivacional hurdle*) que desencoraja e desanima o *staff*; e a barreira política (*political hurdle*) de resistência interna e externa por mudanças.

Para realizar a performance, os recursos humanos da empresa precisam aprender como romper essas barreiras com rapidez e custo baixo. A pesquisa realizada pelos autores descobriu que a chave para isso é o que eles chamam: “*tipping point leadership*”. A teoria de *tipping points* articula uma visão que, quando as crenças e energias da massa de pessoas criam um movimento epidêmico em torno de uma idéia, mudanças fundamentais podem acontecer. Revelar esse movimento implica concentração de esforços e não dispersão e na consciência de que nas organizações existem pessoas, atos e atividades que exercem uma importante influência na performance – eles utilizam como exemplo um jogo de boliche, que ao bater na peça denominada pino mestre (*kingpin*), você derruba as demais peças. Contrariamente à teoria convencional, reunir um sólido desafio não é somente pôr adiante uma sólida resposta. Reunir um sólido desafio é conservar recursos e ganhar tempo através de foco, identificação e então alavancar os fatores de influência relevante na organização – os *kingpins*.

Para desequilibrar a barreira cognitiva, os gestores precisam receber as duras e realistas experiências das pessoas diretamente, sem intermediários. Esse é o pino mestre

(*kingpin*) para derrubar o obstáculo cognitivo. Eles alegam que as pessoas lembram e respondem mais efetivamente ao que eles vêem e experimentam – “*seeing is believing*”. A lógica é simples: se uma criança colocar os dedos em um pudim e gostar da experiência, ela fará isso novamente, sempre que tiver um pudim na sua frente. Nenhum aviso dos pais é necessário para encorajar esse comportamento. Se uma criança coloca os dedos em um forno quente, ela nunca mais o fará, não sendo necessária a reclamação dos pais.

Para quebrar o *status quo*, os gestores devem ficar face a face o problema. Eles devem conhecer de perto os horrores operacionais, mas também ouvir os clientes insatisfeitos, sem intermediários. Os autores fazem as seguintes perguntas:

- Quando você pretende despertar a organização para a necessidade de mudança estratégica e para a urgência da ruptura com o *status quo*, você apresenta argumentos numéricos? Ou você pessoalmente leva os gerentes, empregados e superiores para ver com os próprios olhos os piores problemas operacionais?
- Você também chama os gestores para analisar o mercado e conversar com os clientes desgostosos? Ou você terceiriza os próprios olhos e despacha questionários de pesquisa de mercado?

Para pular a segunda barreira – a limitação de recursos – os administradores têm exigido de seus funcionários, que façam mais com menos recursos. Dessa forma, como custear a reforma? A maioria dos administradores reformistas adota uma das seguintes alternativas: restringem suas ambições, condenando a companhia à mediocridade, desmotivando a força de trabalho ou brigam por mais recursos junto aos bancos ou *shareholders* – um processo que leva tempo e desvia a atenção dos principais problemas que deveriam ser resolvidos prioritariamente. Não quer dizer que isso não é necessário ou que não valha a pena, mas o processo de obtenção de mais recursos é trabalhoso e exige muitas vezes implicações políticas.

Como conseguir que a empresa execute a mudança estratégica com limitação de recursos? Em vez de concentrar na obtenção, os líderes devem se concentrar na multiplicação do valor dos recursos disponíveis. Para isso, Kim e Mauborgne (2003) sugerem três fatores que exercem influência desproporcional na liberação de recursos e multiplicam seus valores. São os pontos quentes, os pontos frios e a barganha.

- Pontos quentes (*hot spots*) – são atividades que não consomem grandes recursos, mas que apresentam alto ganho de desempenho.
- Pontos frios (*cold spots*) – são atividades que consomem muitos recursos, mas não exercem grande impacto no desempenho.
- Barganha – consiste em remanejar recursos de unidades de forma a preencher as lacunas dos demais recursos. Quando as empresas aprendem a utilizar os recursos existentes da maneira correta, elas geralmente concluem que podem derrubar a barreira da limitação de recursos.

Em relação à barreira motivacional, o mais importante é focar nos pinos mestres, isto é, os maiores influenciadores da organização são os líderes naturais, aqueles que possuem a capacidade de convencer as pessoas, que bloqueiam ou desbloqueiam acessos aos recursos-chave. Na metáfora utilizada pelos autores do jogo de boliche, quando acertamos os pinos mestres, todos os outros são derrubados. O mesmo funciona em uma empresa, onde convencer os pinos mestres significa envolver toda a comunidade organizacional. Geralmente, a quantidade de influenciadores numa organização é relativamente pequena, não sendo difícil para o CEO identificar e motivar esses pinos mestres.

Os autores admitem que a essência da motivação expressiva dos pinos mestres consiste em sempre ressaltar a atuação deles colocando-os sob os refletores, dando-lhes visibilidade. Os autores utilizam mais uma metáfora, chamando esse processo de “gestão do aquário”, “onde as ações e omissões dos pinos mestres tornam-se tão transparentes para os

observadores quanto peixes num aquário”. Para que funcione, deve haver transparência e justiça na gestão dos recursos humanos.

A política organizacional é inevitável nas empresas. Quanto mais prováveis são as mudanças, mais violentamente os empregados se agarram ao *status quo*. Para reduzir esses obstáculos políticos, os gestores têm que fazer as seguintes perguntas:

1º) Quem são meus “demônios”? Quem brigará comigo? Quem poderá perder mais com as mudanças?

2º) Quem são meus “anjos”? Quem naturalmente se alinhará comigo? Quem poderá ganhar mais com as mudanças? Estas são suas peças chaves para derrubar os obstáculos políticos.

A chave é não brigar sozinho. É conquistar a mais poderosa e mais alta voz para lutar ao seu lado. Identificar seus detratores e defensores, esquecendo os indiferentes, e lutar para produzir resultados bons para ambos. Agir rápido. Isolar seus detratores e construir uma grande coligação com seus aliados para desencorajar a guerra antes mesmo dela começar.

3. METODOLOGIA

3.1. Tipo de pesquisa

Foi utilizado o método qualitativo, através de um estudo de caso único, que possibilita um maior aprofundamento do tema. Ao mesmo tempo, esta abordagem leva à obtenção de informações mais detalhadas que podem elucidar o objeto do estudo a serem transformadas em variáveis da pesquisa, ou gerar hipóteses para serem testadas em trabalhos posteriores (YIN, 1989)

Este estudo descritivo acrescentou novos dados ao tema de inovação das empresas, uma vez que este se mostra de grande importância no cenário de globalização e vem sendo objeto de estudo no intuito de aplicar modelos que agreguem valor à empresa. Inicialmente, será feita uma ampla pesquisa bibliográfica, para levantar o estado da arte deste tema.

As empresas precisam de estratégias inovadoras, que as ajudem a buscar formas de ganhos de valor em um mercado altamente competitivo. A aplicação da teoria do oceano azul é uma tentativa de buscar alternativas criativas para que a empresa Perdigão possa buscar seu espaço, independente do espaço ocupado por sua maior concorrente – a empresa Sadia.

A coleta dos dados foi feita por meio de pesquisa documental, entrevistas com roteiro estruturado e questionários. Foram levantados documentos junto a fontes que possuem dados estatísticos e setoriais que se relacionem à empresa estudada.

Para a pesquisa de campo, foram aplicadas algumas técnicas qualitativas como por exemplo:

- ✓ Entrevistas detalhadas com os executivos e analistas do setor de alimentos a fim de mapear como as empresas do setor estão tratando as mudanças mercadológicas,

quais as perspectivas para o futuro e pontuar os atributos levantados através de questionário composto de perguntas abertas e fechadas (anexo 01);

- ✓ Filmes, anúncios, seminários, entre outros, a fim de captar a realidade do setor em estudo;
- ✓ Estudos de casos para uma análise contextual mais profunda;
- ✓ Entrevistas com consumidores com o objetivo de pontuar os atributos levantados;
- ✓ Análise de documentos a fim de avaliar registros históricos ou contemporâneos, relatórios, opiniões e análises técnicas de mercado.

3.2. Método

Inicialmente foram selecionados importantes atributos através de entrevistas com consumidores pertencentes à classe média, escolhidos pela autora de forma aleatória, totalizando 10 pessoas. Em seguida, esses atributos foram pontuados pelos executivos, analistas do setor e consumidores e os resultados foram mapeados e consolidados. A partir dessa consolidação foi possível traçar a curva de valor atual da indústria, das empresas mais importantes, do ponto de vista do consumidor, bem como propor uma nova curva de valor, procedendo à análise dos resultados.

Para isso, foi utilizado o método de caso, que combina o uso de várias técnicas (pesquisa documental, observação, entrevistas em profundidade, aplicação de questionários estruturados) para investigar em profundidade determinadas situações, instituições, empresas, pessoas ou grupos de pessoas.

O questionário aplicado aos executivos do setor abordou, além da análise e pontuação dos atributos, a percepção em relação ao risco de novos concorrentes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos compradores, risco de produtos substitutos,

concorrência, tendências do setor, estratégias adotadas pelo setor, entre outros. Elaborado em formato investigativo flexível para explorar as várias possibilidades que surgiram durante a entrevista (SCHINDLER e COOPER, 2003). Foi discutido se as motivações da alta administração estão alinhadas com a missão e os valores da empresa, proporcionando um melhor envolvimento de seus funcionários no atingimento dos objetivos estratégicos.

Foi aplicado outro questionário aos consumidores, através de uma amostragem não-probabilística intencional, focada no perfil de consumidores alvo, bem como o nicho de produtos. A decisão pela amostragem não-probabilística foi baseada nos seguintes pontos: a) custo e tempo; b) dificuldade em termos de população total no perfil desejado e c) facilidade na aplicação.

Foram entrevistadas 224 pessoas, representantes da classe média, sendo que 113 residentes no Rio de Janeiro, 51 em Brasília e 60 em São Paulo; 8 executivos do setor e 9 analistas de mercado.

A partir do resultado das fases anteriores, os dados foram analisados e levantadas algumas observações com o objetivo de colaborar para uma agregação de valor tendo como base as ferramentas sugeridas na teoria da estratégia do oceano azul.

3.3. Procedimentos para a coleta de dados

Os procedimentos para a coleta de dados foram divididos em três etapas:

1ª) Entrevista com executivos e analistas do setor, como, por exemplo, diretores de empresas do setor, conselheiros, gerentes de marketing, analistas de mercado, onde foram elaboradas perguntas abertas com as notas que deveriam ser aplicadas aos atributos selecionados numa escala de 0 a 10;

2^a) Entrevista com pontuação dos atributos numa escala de 0 a 10 realizada com um grupo de consumidores, distribuídos entre as capitais do Rio de Janeiro, de São Paulo e de Brasília em uma amostra não-probabilística entre pessoas pertencentes às classes A e B, solteiras, casais sem filhos ou com apenas um filho. A escolha das capitais se deu em função do número significativo de pessoas oriundas de diversas regiões do país que buscam nas grandes cidades maiores oportunidades de emprego e de crescimento profissional.

3.4. Tratamento dos dados

A partir dos dados coletados nas entrevistas formuladas, foi feito o mapeamento do resultado com a utilização de tabelas de frequência e gráficos que facilitaram a consolidação e a análise dos dados.

As perguntas abertas do questionário foram analisadas pontualmente e mapeadas para que guardassem coerência com o restante da investigação.

A partir da análise quantitativa e qualitativa foi possível identificar os *gaps* para aplicação da teoria e testar sua eficácia na situação proposta.

4. O ESTUDO EXPLORATÓRIO

4.1. Introdução

Analisa-se aqui a indústria de alimentos no Brasil, as maiores empresas do segmento – Sadia e Perdigão — e a aplicação da teoria da estratégia do Oceano Azul na Perdigão, tendo como base a curva de valor criada com o enfoque em alimentos congelados prontos.

4.2. Análise do segmento de alimentos no Brasil

O Brasil possui condições favoráveis para o desenvolvimento do segmento de agronegócio que permite a inserção de produtos brasileiros no mercado mundial.

A demanda internacional por *commodities* e a gestão de custos têm superado a pressão do câmbio, até porque as empresas brasileiras de exportação têm feito dívidas em dólar, fazendo *hedge* dessa dívida. Segundo alguns analistas de mercado, as empresas do setor atualmente têm 45% do faturamento e aproximadamente 35% do custo em dólar, minimizando relativamente a perda referente ao câmbio. Outra importante ameaça ao setor é a gripe aviária, que no ano de 2006 impactou negativamente as exportações, sendo controlada em 2007. Ainda há muito espaço para as empresas brasileiras da indústria de alimentos expandirem suas exportações e essa será uma das principais vias de crescimento de nossas empresas.

No mercado interno, foco deste trabalho, a demanda tem correlação direta com a questão da renda familiar, podendo ser estimulado por meio de diretrizes governamentais como o reajuste real do salário mínimo, o acesso ao crédito consignado, a redução da taxa de juros, entre outras. Um fator importante é o crescimento da economia brasileira, onde existe

consenso entre os analistas que o Brasil deverá atingir o *investment grade* até 2008, criando assim um ciclo positivo de melhoria de renda, o aumento do consumo, a redução da taxa de desemprego, e conseqüentemente, melhorando as condições de vida dos brasileiros.

Com essas tendências, o impacto no consumo é inegável, porém as pessoas com nível de renda mais baixo compram alimentos mais acessíveis e não priorizam as marcas de preferência. A melhoria da renda familiar pode provocar a escolha das melhores marcas, como a Sadia e a Perdigão, ainda que, num primeiro momento, a prioridade das famílias de renda mais baixa seja o consumo bens duráveis e de consumo. Só depois as famílias melhoram a alimentação, reduzindo o consumo de carboidratos (mais acessíveis) e aumentando o consumo de alimentos à base de proteína optando, em seguida, pela marca de sua preferência.

O setor de alimentos é uma extensa cadeia com diversos subsetores e segmentos (lácteos, carnes, peixes, grãos, óleos, massas, açúcar, chocolate, café, frutas etc). São segmentos que caminham juntos e respondem de forma semelhante às questões conjunturais, compartilhando interesses.

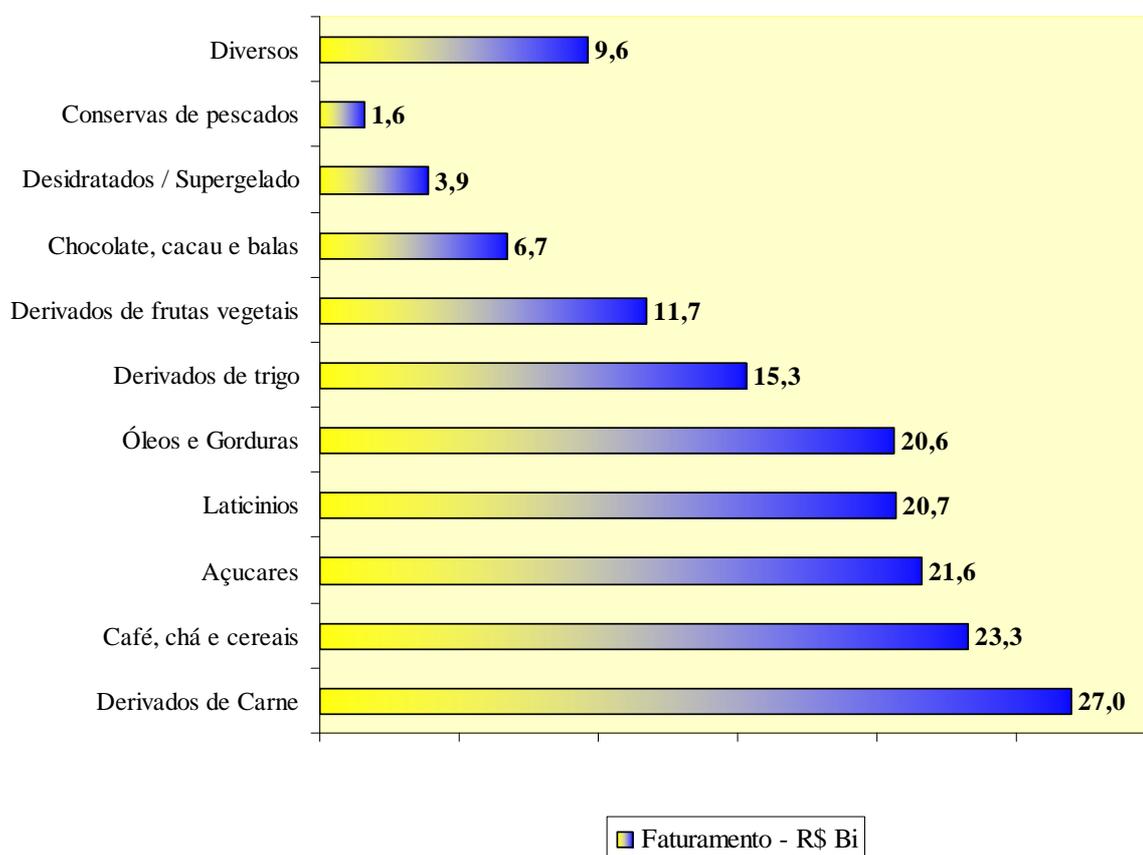
Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (ABIA)⁴, em 2006, a produção física de alimentos cresceu 3,17%, que, adicionada ao efeito preço, elevou as vendas reais em 4,76%, atingindo um faturamento de R\$ 191,9 bilhões, equivalente a 9,7% do PIB nacional. Desse total, R\$ 162,1 bilhões representam o faturamento de alimentos (84,5% das vendas do setor) e R\$ 29,8 bilhões, de bebidas.

O Gráfico 01 mostra que entre os produtos mais representativos no faturamento do setor estão os laticínios, os açúcares, o café, o chá, os cereais e os derivados de carne, o que reforça a importância de incrementar a oferta de produtos processados pelas empresas.

⁴ Seminário setorial de alimentos, realizado em 20.07.07, no Mourisco, RJ, patrocinado pela Previ sobre o setor de alimentos, com a presença de vários *players* do mercado, incluindo o Grupo Avipal.

A balança comercial do Brasil é muito dependente da taxa de câmbio e dos preços de *commodities*. O câmbio flutuante, com valorização de 37% em 2006, é um dos principais fatores conjunturais que afetaram o desempenho do setor de alimentos industrializados no mercado internacional. Se por um lado a valorização do Real ajudou no combate à inflação, por outro lado dificultou o crescimento do *quantum* das exportações de alimentos industrializados, principalmente para as empresas de menor porte.

Gráfico 01 - Faturamento do setor de alimentos



Fonte: ABIA, 2007

A participação das exportações sobre o faturamento nominal caiu 25,3%. As exportações dos alimentos industrializados também protagonizaram retração, declinando em 3,9% do volume de 2005.

Quanto à pauta de produtos agrícolas, apresentou crescimento do valor das exportações, mesmo em 2005, ano em que ocorreu a queda do volume exportado em 5,6%. Embora tenham sofrido queda de 22% (motivada por problemas de embargo ocorridos durante o ano), os derivados de carne destacaram-se como os principais produtos da pauta de exportações, totalizando suas vendas em R\$ 27 bilhões, seguidos do café, chá e cereais, com R\$ 23,3 bilhões. Mas foi o setor de açúcares que apresentou o maior crescimento, de 31%, ocasionado pelas exportações ao mercado norte-americano e a melhoria das cotações internacionais.

As vendas reais para o mercado interno cresceram 3,78%, refletindo o aumento do rendimento efetivo dos trabalhadores, do nível de emprego e do incremento das operações de crédito para pessoas físicas. Nesta linha é importante frisar que a mão-de-obra empregada pela indústria de alimentos vem apresentando crescimento anual médio de 2%. Enquanto a utilização da capacidade instalada oscilou entre 68% e 79%, encerrando o ano 2006 em 74%.

Outro ponto que merece destaque é o resultado do investimento em tecnologia da informação, que tem propiciado a manutenção do volume de produção muito próximo do volume de vendas mesmo com um cenário de investimentos que garantiu um crescimento de 13,5% para o setor.

Dentre os hábitos alimentares uma forte tendência é a demanda por refeições fora do lar, que aumentou 270% em dez anos pressionando a produção de alimentos processados.

Os canais de distribuição do varejo alimentar são extremamente fragmentados, entretanto, existem grandes redes de supermercados, que juntas detém cerca de 30% do mercado. Destaca-se o desempenho deste segmento da indústria, a importância crescente de pequenos supermercados, que em quatro anos ganharam três pontos percentuais de *share*, atingindo ao final de 2006, 16,7% das vendas realizadas.

As perspectivas para o setor de alimentos, considerando a diversidade de subsetores, demonstra que há um espaço de mercado a ser construído no futuro, tanto internamente como no mercado externo, conforme mostra a figura 6.

Figura 6- Perspectivas para o setor de alimentos – 2007/2008

Setores	Perspectivas 2007/2008
DERIVADOS DE CARNE	Mercado internacional volta a ser fonte de dinamismo da indústria (produtos de maior valor agregado)
ÓLEOS E GORDURAS	Concorrência com produção de biodiesel – preços em alta para óleo e menor proporção para farelo
LATICÍNIOS	Preço do leite em alta no mercado internacional durante a entressafra no Brasil
AÇÚCARES	Preços e volumes acima da safra 2005, como resposta à eliminação do subsídio exportação UE
DERIVADOS DO TRIGO	Preços internacionais recordes e menor disponibilidade de oferta na Argentina
DERIVADOS DE FRUTAS E VEGETAIS	Cana eleva custos de produção; Laranja qualidade das duas safras prejudicadas pelo clima
CHOCOLATE, CACAU E BALAS	Demanda mundial em alta e quadro de oferta apertado – preços em alta
DIVERSOS	Preço do milho em alta. Funcionais, orgânicos, saudáveis em alta

Fonte: ABIA, 2007

Dentre os grupos atuantes no setor predominam as empresas de capital fechado. As maiores empresas do setor possuem capital estrangeiro, tais como a Cargill, a Bunge, a Nestlé, a Kraft e a Danone. As empresas de capital nacional se destacam no setor de derivados de carne (a Sadia, a Perdigão e a Friboi) e frutas/vegetais.

Um problema que afeta o setor é a obesidade infantil, que atinge 40% das crianças acima de sete anos. Este dado destaca a segurança alimentar e nutricional na pauta de

prioridades do setor. O alimento alcançará em breve a categoria de bem público e as empresas de alimentação começam a ser responsabilizadas pelas propagandas excessivas e a distorção dos hábitos alimentares. Algumas localidades já dispõem de fiscalização das autoridades municipais, orientando a propaganda e o acesso a determinados tipos de alimentos.

As dez maiores companhias do setor brasileiro de aves foram responsáveis por 50,4% da produção nacional, enquanto no caso dos suínos, as dez maiores companhias responderam por 40,9% (dados de 2004). Nos segmentos de produtos congelados e resfriados, a concentração é maior, com os dois maiores produtores respondendo por 80,6% e 56,1% dos mercados, respectivamente. No setor de margarinas, as três maiores empresas respondem por 85,0% do mercado.

O mercado brasileiro oferece condições extremamente favoráveis à produção de aves e suínos. As principais matérias-primas, o milho e a soja, são supridas internamente, devido à crescente produção destas *commodities* na agricultura brasileira. A especialização da mão-de-obra local e as condições climáticas também contribuem para a competitividade da indústria brasileira. As embalagens também representam um item importante como matérias-primas do setor e, assim como os grãos, também têm seus preços sujeitos às oscilações cambiais e à variação das cotações internacionais de papel Kraft e das resinas plásticas.

Dados da FAO (*Food and Agriculture Organization of the United Nations*)⁵ apontam que a produção mundial de lácteos espera alcançar 657 milhões de toneladas, com crescimento de 2,2% em relação a 2005; projeções preliminares para 2007 são de continuidade deste crescimento. Os países em desenvolvimento liderados por China, Índia, Paquistão e países da América do Sul têm expectativa de crescimento acima de 4%.

Como um grande exportador de carne, o Brasil possui as mesmas características que contribuem para o crescimento também no mercado exportador de lácteos. Atualmente o país

⁵<http://www.fao.org/ag/> em 03.07.2007.

é o sétimo maior produtor de leite com uma produtividade baixa (5,7 litros/vaca/dia) e com produção total de 23,5 milhões de toneladas crescendo à taxa de 4,2% ao ano.

No Brasil, o consumo *per capita* aparente de leite, que inclui os derivados, vem se mantendo no patamar de 130 litros por ano, sendo que o consumo de derivados é sensível à distribuição de renda. Já o consumo *per capita* de leite líquido está em torno de 69 litros por ano, patamar considerado elevado quando comparado aos demais países latinos. A AVIPAL destaca que é possível que este consumo continue evoluindo, entretanto as oportunidades para as empresas do setor estão na consolidação do mercado, na produção de derivados de maior valor agregado (efeito substituição) e na conquista de mercado externo. O efeito substituição é claro quando se compara a participação do leite UHT na matriz de consumo de leite líquido, que evoluiu de 9,6%, em 1992, para 72,7%, em 2005.

Segundo O Grupo AVIPAL⁶ (2007), acredita-se que o aumento da população mundial, o aumento da renda disponível, a melhor distribuição de renda e o aumento no consumo aparente de leite são os grandes direcionadores do mercado lácteo. Dentre os riscos são destacados a baixa produtividade das bacias leiteiras e os entraves às exportações (questões fitossanitárias, barreiras comerciais e barreiras tributárias).

Para elevar a produtividade das bacias leiteiras é esperado o movimento de integração da produção de lácteos.

No caso dos grãos, estes são influenciados por fatores de caráter climático, que por sua vez influenciam as condições de oferta. As empresas Sadia e Perdigão são importantes compradoras no mercado nacional de grãos, sendo que o poder de barganha que essas empresas têm em relação aos produtores agrícolas e sua capacidade de armazenamento proporcionam vantagens na negociação de preços e volumes, visando garantir os estoques adequados para abastecer suas fábricas de ração.

⁶ Seminário setorial de alimentos, realizado em 20.07.07, no Mourisco, RJ, patrocinado pela Previ sobre o setor de alimentos, com a presença de vários *players* do mercado, incluindo o Grupo Avipal.

Para as embalagens, os principais determinantes de custo são os preços internacionais dos derivados de petróleo e de celulose.

Com relação ao mercado exportador, o Brasil é o primeiro país exportador de carne de frango e as empresas brasileiras enfrentam grande concorrência de outros produtores mundiais.

Em face da crescente participação do setor brasileiro de exportação de proteína animal, avícola e suína, as companhias estão sendo cada vez mais afetadas pelas medidas adotadas pelos países importadores com o intuito de proteger os produtores locais.

No segmento suíno, as linhas puras são selecionadas no país e não há dependência de material genético de outros países. A Sadia e a Perdigão têm investido no desenvolvimento de seus próprios programas de melhoramento genético.

4.3. Histórico das empresas Perdigão e Sadia

Figura 7 – Histórico das empresas Perdigão e Sadia

PERÍODO	EMPRESA PERDIGÃO	EMPRESA SADIA
1920-30	<p>1934 - É inaugurado o armazém de secos e molhados Ponzoni, Brandalise & Cia na cidade de Videira (SC), por imigrantes italianos.</p> <p>1939 - A empresa inicia suas atividades industriais com um abatedouro de suínos.</p>	<p>1939 – Atílio Fontana, filho de imigrantes italianos, é convidado a dirigir um frigorífico em construções nos arredores de Concórdia (SC), com participação nos resultados.</p>
1940-50	<p>1941, - Adotada a denominação social Perdigão e criado um novo logotipo, que traz um casal de perdizes.</p> <p>1955 – Início das atividades de abate de aves.</p>	<p>1944 – Atílio compra as cotas dos outros sócios e muda o nome para S.A. Indústria e Comércio Concórdia, mais tarde com a união de S.A. + final da palavra Concórdia cria a marca Sadia.</p> <p>1945 – Atílio inicia sua vida política, participando da organização do Partido Social Democrático (PSD) na região.</p> <p>1946 – É eleito vereador (informar localidade).</p> <p>1947 – Abre uma filial na zona atacadista de São Paulo, ampliando na década de 1950 para Bauru, Londrina, Campinas, Ribeirão Preto e Rio de Janeiro.</p> <p>1950 – É eleito prefeito de Concórdia.</p> <p>1952 – Implantação serviço médico ambulatorial permanente.</p> <p>1955 – Desenvolvimento interno da Sadia S.A. Transportes Aéreos.</p> <p>1961 – É designado secretário de Agricultura, 1963 – É eleito senador e vice-governador de Santa Catarina (1971).</p> <p>1964 – Inaugurada a Companhia Brasileira de Frigoríficos – Frigobrás e entrada na atividade da avicultura.</p>

<p>Década de 80</p>	<p>1981 – A holding Perdigão S.A. Com. e Ind. abre seu capital, passando a comercializar ações na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA);</p> <p>1980 a 1984 – Aquisições de frigoríficos, incluindo as marcas Borella e Suíña;</p> <p>1983– Lançamento da linha de produtos “Chester”, marca desenvolvida e registrada pela Perdigão;</p> <p>1986 – Início das atividades de abate de bovinos com a aquisição do Frigoplan Ltda, em Lages (SC). A unidade deixou de abater e, após remodelações e atualizações tecnológicas retornou suas atividades para atender a demanda por alimentos prontos congelados.</p> <p>1986 – A empresa desfaz-se das atividades frutícola, supermercado, posto de combustível e serrarias;</p>	<p>1983 – Inaugurada a Unidade de Paranaguá, para esmagamento de soja e produção de óleo degomado.</p> <p>1984 – Criado fundo especial para pesquisa e desenvolvimento aportado do lucro até 10% do capital social.</p> <p>1985 – Lançados novos produtos industrializados de maior valor agregado, como a linha de fatiados e moldados empanados congelados.</p> <p>1985 – Aquisição da empresa Corcovado Agropastoril Ltda., Sudanisa Cia. Industrial de Alimentos e Três Passos Cia. Industrial de Alimentos.</p> <p>1989 – Aquisição da Comabra, em Osasco (SP), Frigorífico Mouran S.A. e Abatedouro em Frederico Westphallen (RS).</p>
<p>Década de 90</p>	<p>1990 – A Perdigão internacionaliza suas atividades estabelecendo uma <i>joint venture</i> com a Persuínos de Portugal, para a produção de salsichas e lingüiças, parceria que durou um ano;</p> <p>1994 – O controle acionário da Perdigão é transferido para um grupo de fundos de pensão e tem sua administração profissionalizada;</p> <p>1996 a 1997 – São realizadas reestruturações societária e organizacional;</p> <p>1997 – A Perdigão lança uma linha de vegetais congelados com a marca Escolha Saudável. Os produtos importados da Bélgica são congelados pelo moderno processo IQF;</p> <p>1998 – Pioneira na implantação da inseminação artificial em suínos, a Perdigão investe em mais dois novos centros de Difusão Genética: em Videira (SC) e em Rio Verde (GO);</p> <p>1999 – A empresa entra no mercado de massas prontas congeladas com a Linha Toque de Sabor. O primeiro produto lançado é a Lasanha à Bolonhesa, produzido na unidade de Lages (SC).</p>	<p>1991 – Assume a posição de indústria de alimentos, aumentando a participação em produtos industrializados com serviços de conveniência agregados como a Linha de Pratos Prontos, inclusive linha <i>light</i> e inaugura Unidade de Paranaguá para a produção de creme vegetal e margarina.</p> <p>1993 – Luiz Fernando Furlan (neto de Atílio Fontana) assumiu a presidência do Conselho de Administração da Sadia, quando foi definitivamente desvinculado da diretoria executiva. Nomeação resultante do acordo entre nove grupos familiares que dividiam o controle.</p> <p>1993 – Apresenta pela primeira vez resultado negativo em um semestre.</p> <p>1994 – Adota uma estrutura multidivisional, direcionando as atividades de diversificação para produtos industrializados com maior valor agregado.</p> <p>1995 – A fábrica de Chapecó é certificada com a ISO 14001. Primeiro abatedouro no Brasil a obter uma certificação ISO.</p> <p>1998 a 2000 – Lançamento de 257 novos itens, investindo na linha de produtos industrializados.</p> <p>1999 – Aquisição da empresa Miss Daisy e Granja Rezende, em Uberlândia.</p> <p>1999 – Termina a década com um parque fabril composto por 12 fábricas.</p>
<p>2000/2001</p>	<p>2000 – A empresa compra 51% do controle acionário do Frigorífico Batávia e o mantém como empresa independente, marcando a entrada da Perdigão no mercado de carne de peru;</p> <p>2000 – A Perdigão lança ADRs nível II, na Bolsa de Nova Iorque, adquire o controle acionário do Frigorífico Batávia e abre seu primeiro escritório no exterior, na Inglaterra, iniciando seu processo de internacionalização;</p> <p>2001 – Realizada a <i>joint venture</i> com a Sadia, denominada BRF International Trading, que durou um ano, até a Perdigão assumir o controle da empresa que passou a se chamar BFF – Brazilian Fine Foods;</p> <p>2001 – A empresa adquire os 49% restantes do controle acionário do Frigorífico Batávia e o incorpora à Perdigão Agroindustrial S.A., mantendo a marca Batavo no mercado;</p> <p>2001 – O complexo agroindustrial de Rio Verde entra em operação com 10% da capacidade da Perdigão. A empresa adere ao Nível I de Governança Corporativa da BOVESPA;</p>	<p>2000 – Parceria com o grupo Accor e Grupo Martins para atuar no mercado de produtos e serviços para o segmento de refeições fora do lar – Apprimus.</p> <p>2001 – Associação com a <i>Sun Valley</i>, subsidiária da norte-americana <i>Cargill</i> com sede no Reino Unido. Seu objetivo era atender o varejo e o mercado de refeições fora do lar no Reino Unido e na Irlanda.</p> <p>2001 – Parceria com a empresa Águas Ouro Fino para o lançamento da água mineral engarrafada “<i>Acqua Sadia</i>”.</p> <p>2001 – A Sadia torna-se fornecedora regular da Rede McDonald’s.</p> <p>2001 – Realizada <i>joint venture</i> com a Perdigão, denominada BRF International Trading, que durou um ano, até a Perdigão assumir o controle da empresa que passou a se chamar BFF – Brazilian Fine Foods;</p> <p>2001 – Lançamento de ADRs na bolsa de Nova York e adere ao nível I de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo.</p>

2005/2006	<p>2004 – Abertura de escritórios em Cingapura e Tóquio;</p> <p>2005 – Estréia no mercado de bovinos e margarinas;</p> <p>2006 – Estréia no Novo Mercado da BOVESPA e aquisição 51% do capital social da Batávia S.A. Indústria de Alimentos e entrada no mercado de lácteos em parceria com a Cooperativa CCLP – Cooperativa Central de Laticínios do Paraná.</p>	<p>2005 – Retorno ao abate de bovinos, assumindo seu frigorífico em Várzea Grande que estava arrendado ao Grupo FrigoBoi;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lançamento do Hot Pocket, lanche de preparo rápido destinado ao público jovem; - Lançamento de produtos a base de proteína vegetal – linha Sadia Vita Soja.
2007	<ul style="list-style-type: none"> - Inauguração do Complexo Industrial de Mineiros (GO) que deverá se tornar referência mundial na produção de aves; - Entrada no mercado de Pet Food, com lançamento de rações para cães; - Nildemar Sanches assume a Presidência do Conselho de Administração, iniciando processo de sucessão que deverá durar cerca de um ano. - Perdigão e Unilever criam <i>joint venture</i>, que irá gerir, no Brasil, as marcas Becel e Becel ProActiv, bem como a venda para Perdigão das marcas Doriana, Delicata e Claybon. - Lançamento da quick pizza, fatias de pizza de preparo rápido; - Lançamento em julho de linha completa de molhos prontos congelados – Toque de Sabor; - Lançamento de pizza congelada ; 	<p>2007 – Criação da Holding Financeira e do Banco Múltiplo.</p>

Fonte: sites das Empresas Perdigão e Sadia.

Como mostra a figura 7, ambas às companhias apresentaram movimentos semelhantes, como a diversificação para o segmento de abate e industrialização de aves, o segmento de bovinos e a industrialização da soja, além das atividades iniciais com suínos e farinha de trigo.

Em alguns aspectos, a estratégia adotada pelas empresas tem sido similar. A empresa Perdigão, após a venda para um grupo formado, em sua maioria, por fundos de pensão, a empresa cresceu, planejou suas atividades e avançou em termos de governança corporativa, melhorando sua performance a partir de 1994. Da mesma forma, a Sadia, apesar de ser uma empresa familiar, controlada pela terceira geração da família, também avançou em termos de adequação aos novos modelos de negócios, principalmente com o lançamento de ADRs na Bolsa de Valores de Nova Iorque e com a adesão ao nível 1 de Governança Corporativa na Bolsa de Valores de São Paulo apresentando uma gestão mais profissionalizada.

Os desafios são enormes e as duas empresas têm demonstrado grande ousadia na estratégia adotada. Diversificando suas ações as empresas têm evitado a concorrência acirrada

como no caso da Perdigão, através da aquisição da empresa de lácteos Batavo e a Sadia através da abertura do Banco Múltiplo, empreendimento divulgado recentemente pela mídia.

4.3.1. Análise do modelo de negócio atual

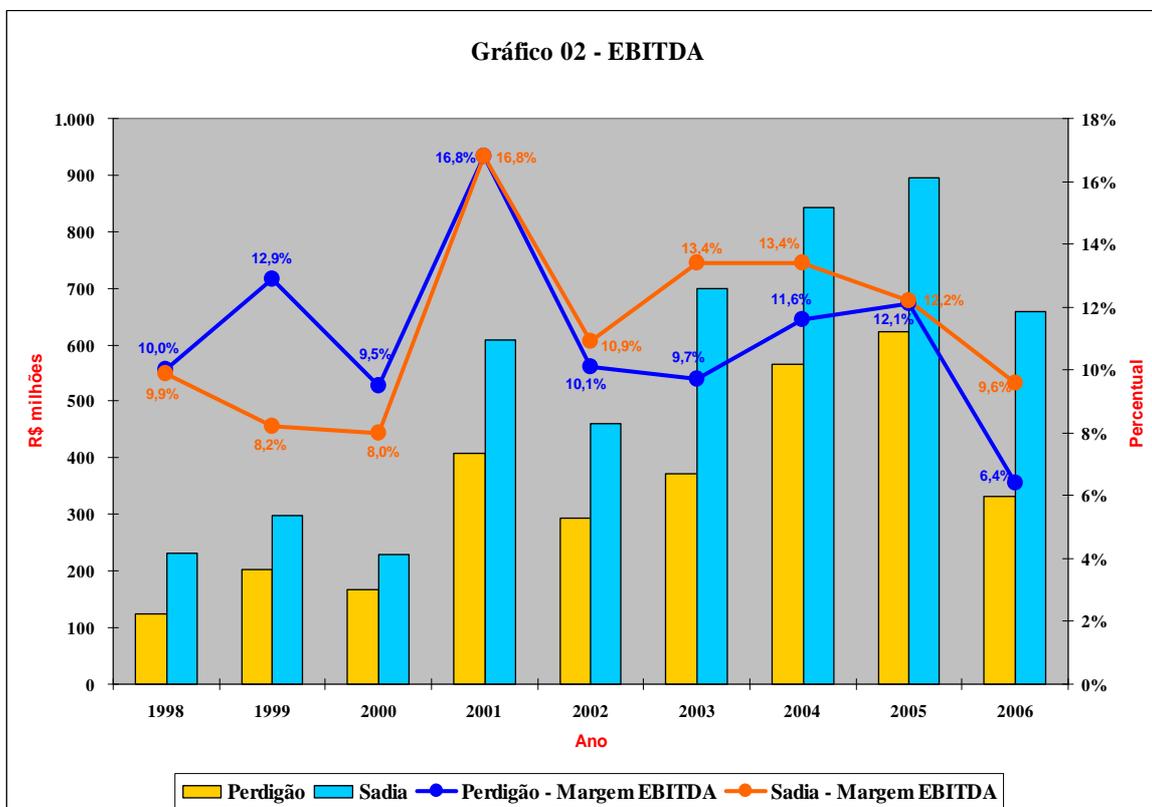
Os resultados apresentados pelas empresas comprovam a busca incessante da melhor posição no mercado, conforme demonstração abaixo:

Quando analisamos o *EBTIDA* das duas empresas (gráfico 2), observamos que elas se encontravam em patamares muito próximos de margem *EBTIDA* em 1998, porém em 1999, houve um descolamento de margem de 4,70% da Sadia em relação à Perdigão. Esse impacto aconteceu, entre outros fatores, em razão do aumento de custos relativos ao programa de expansão de investimentos da empresa Perdigão, enquanto na Sadia houve redução de despesas administrativas da ordem de 7%, em razão de reestruturações internas.

No período de 1998-2000, a Sadia aproveitou melhor o cenário então vigente. Com a desvalorização cambial e a retração do consumo no mercado interno, o rápido posicionamento e escoamento da produção para o mercado externo foram as melhores alternativas. Nesse cenário, combinar melhor o crescimento das vendas e a contenção das despesas trouxe mais benefícios à empresa.

Em referência ao biênio 2001-2002, quando o câmbio estava mais favorável às exportações surgiram os problemas sanitários na Europa. O mercado europeu sofreu um forte impacto sobre os hábitos de consumo de carne branca, que em alguns países, inclui também a carne suína. No Brasil, o ano de 2002 foi marcado pelo desaquecimento econômico, pela retração da massa salarial e pelo aumento do desemprego, o que gerou aumento dos custos e despesas, impactando a geração de caixa. O declínio do *EBITDA* no mesmo ano também

sofreu influência em função dos preços e volumes internacionais terem sido influenciados pelas doenças da vaca louca e da febre aftosa que afetaram diversos países.



Fonte: Relatórios Anuais das Empresas Perdigão e Sadia.

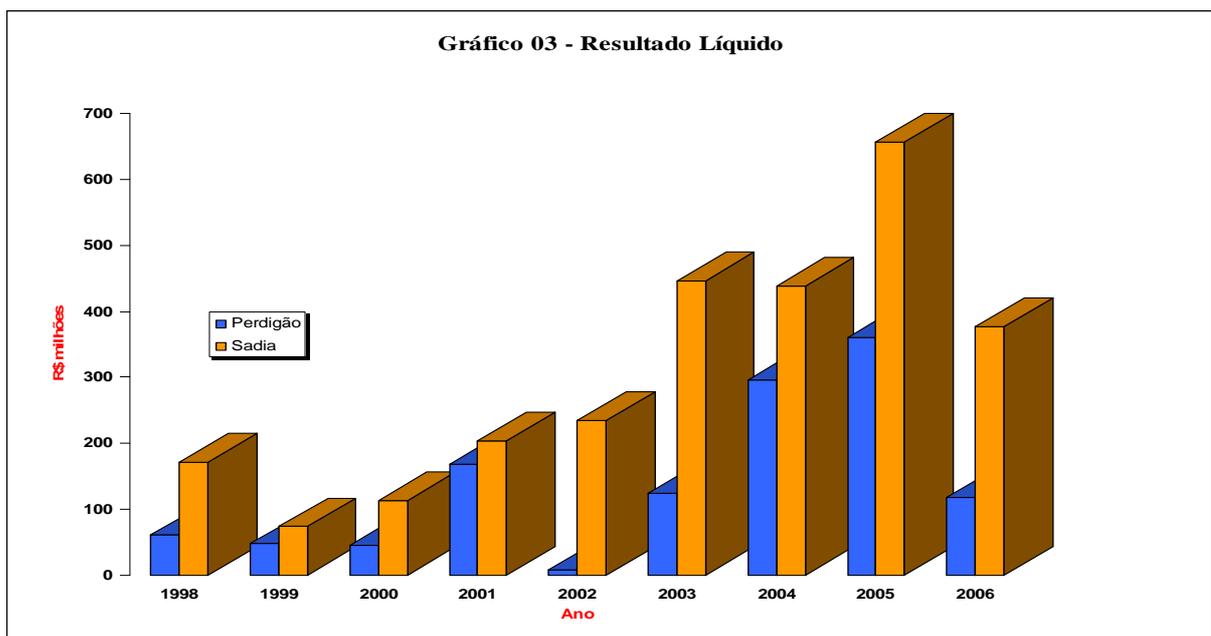
No período 2003-2004, no caso da empresa Sadia, houve forte pressão nos custos de produção em virtude do realinhamento dos preços de suas principais linhas de produtos no mercado doméstico. Nesse mesmo período, a gestão dos custos e despesas da empresa Perdigão foi mais eficiente, o que gerou um ganho de margem *EBTIDA* de 1,80%, passando de 9,7% para 11,6%, diminuindo a diferença em relação à Sadia.

Em 2005-2006, vários aspectos impactaram os resultados das duas empresas: a gripe aviária levou à ruptura do consumo; houve apreciação do real em relação ao dólar; a produção foi redirecionada para o mercado interno provocando a superprodução e a conseqüente elevação dos estoques, com reflexos na queda dos preços e na redução das margens. Também foi um período marcado pela intensificação do rigor internacional com as normas fitossanitárias.

Vale destacar, como mostra o Gráfico 2, que a Perdigão mostrou-se mais sensível aos momentos de volatilidade no mercado nacional e internacional. Os anos de 1999, 2000, 2002 e 2006 comprovam essa afirmação, pois se configura a queda na margem EBITDA mais representativa na empresa Perdigão em função de sua estrutura de custos e despesas ser mais pesada que a da concorrente.

Quando comparamos o resultado líquido das duas empresas (Gráfico 3), no período 1998-2006, verificamos que a taxa composta de crescimento anual da Sadia e da Perdigão para o período foi de 10,39% e 8,71%, respectivamente, demonstrando um melhor desempenho da Sadia em transformar seu esforço de venda em retorno sob a forma de lucro.

O lucro líquido no ano de 2002 da empresa Perdigão foi 95% inferior ao ano anterior. Esse resultado foi impactado pela desvalorização cambial em razão de parcela da dívida líquida estar exposta a este indexador. Já a empresa Sadia adotou uma estratégia de redução da exposição cambial, o que contribuiu substancialmente para assegurar seu lucro líquido. Com esta operação contra a flutuação cambial, o custo da dívida da Sadia foi reduzido em 38%.



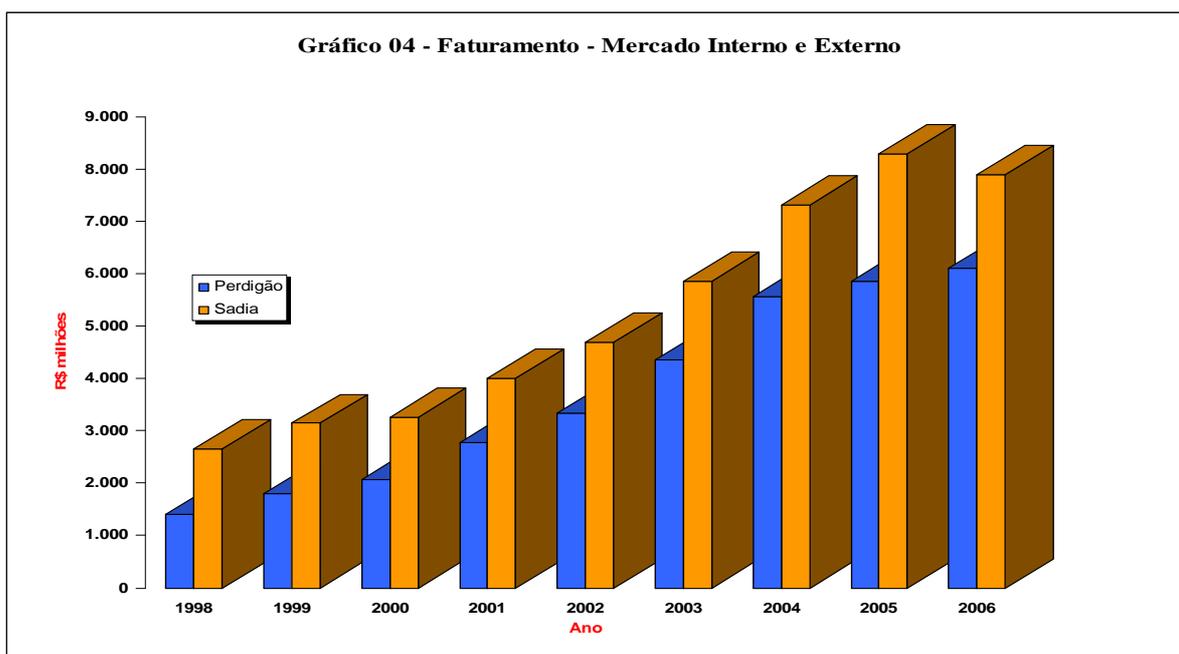
Fonte: Relatórios anuais das empresas Perdigão e Sadia.

Outra situação de queda do resultado das companhias ocorreu no período 2005-2006, três aspectos contribuíram para o fraco desempenho das empresas:

- a) Retração da demanda européia, asiática e africana em função do temor da gripe aviária;
- b) A severa retração do preço do frango inteiro no mercado e
- c) O impacto negativo da apreciação do real sobre a rentabilidade das exportações.

Em termos de lucro líquido, a empresa Sadia tem sido mais eficiente em rentabilizar seus ativos. A geração de caixa na empresa, em relação ao seu endividamento, é melhor que a verificada na Perdigão, em virtude de que sob o enfoque desse indicador, a empresa Sadia tem capacidade de quitação de sua dívida num prazo menor do que a empresa Perdigão.

Quando analisamos o faturamento no mercado interno e externo das duas empresas (Gráfico 4), verificamos que no período 1998-2006, a empresa Perdigão teve um crescimento de faturamento, em termos percentuais, maior que a empresa Sadia. É o que mostra a taxa anual composta de crescimento.



Fonte: Relatórios anuais das empresas Perdigão e Sadia.

- ✓ Como estratégia geral do segmento, destacamos:
 - a) Diversificação do destino das exportações;
 - b) Aumento da participação nas exportações de produtos industrializados, com maior valor agregado;
 - c) Melhoria permanente no *mix* de produtos;
 - d) Aperfeiçoamento constante na logística de distribuição e exportação;
 - e) Consolidação da posição das empresas Sadia e Perdigão no exterior.

Nas duas companhias o faturamento tem sido crescente ao longo do período, porém o gráfico mostra que em termos de esforço de venda, o crescimento do faturamento da empresa Perdigão, em percentuais, foi superior ao da Sadia, com crescimento médio anual de 20,05% contra 14,68% da concorrente.

4.4. Aplicação da teoria da estratégia do oceano azul

4.4.1. Definição

Aplicaremos a metodologia descrita no capítulo 2.2 com o intuito de identificar espaços de mercado onde a empresa Perdigão poderia apresentar um salto de valor em relação aos seus concorrentes, aliando um espaço novo no mercado com menor custo.

4.4.2. Características

A partir do referencial teórico descrito no capítulo 2.2, demonstraremos o processo de criação da curva de valor, que é o resultado da estratégia de implantar o oceano azul, utilizando a lógica de *value innovation*, caracterizada como o resultado gráfico dos atributos

de sucesso que a empresa tem condições de investir. Serão demonstradas as etapas importantes para implantar essa estratégia na empresa Perdigão, com a definição dos atributos de valor, a pesquisa junto aos consumidores, o mapeamento e a criação da nova curva de valor e a análise dos resultados com as devidas recomendações.

4.4.3. Matriz de avaliação de valor

A matriz de avaliação de valor é importante tanto para diagnosticar a situação atual da empresa, como também para a elaboração de uma nova curva de valor e, por conseguinte, uma estratégia consistente de oceano azul. Inicialmente, analisamos a situação atual da indústria de alimentos, focando em seus dois principais *players* – Sadia e Perdigão – com o objetivo de entender os investimentos dos concorrentes, a percepção dos compradores em relação ao que é ofertado no mercado. A escolha por analisar somente as duas empresas é pelo fato de que ambas dominam substancialmente o mercado interno de produtos processados, atingindo quase 80% do *market share*.

O processo para a criação da matriz de avaliação de valor foi desenvolvido a partir de três etapas:

- ✓ Análise do relatório de pesquisa feita pela Consultoria Y&R sobre a avaliação da marca junto aos consumidores, comparando a percepção em relação às duas principais empresas do setor – Sadia e Perdigão.
- ✓ Análise do resultado das entrevistas feitas com executivos e analistas do setor;
- ✓ Análise do resultado das entrevistas feitas com consumidores.

Para termos uma idéia da percepção dos consumidores em relação às empresas, utilizamos a pesquisa realizada pela Consultoria Y&R.

4.4.3.1. Comparativo da percepção dos consumidores sobre as marcas Sadia e Perdigão

Com o objetivo de analisar o desempenho de imagem, foram selecionados atributos de *drivers* da categoria considerados mais importantes na opinião dos consumidores, como mostra a figura 8.

Figura 8 – Relação dos atributos selecionados pela Consultoria Y&R

Diferenciação	Atributos de Posicionamento (importantes para categoria)
De destaque	Saudável
A melhor marca da categoria	Alta qualidade
Única	Vale o que custa
Tradicional	Vale a pena pagar mais
Original	Preocupada com os clientes
Líder	Amigável
Confiável	Encantadora
De prestígio	Inovadora
Divertida	
Tem estilo	
Diferente	

Fonte: Consultoria Y&R

A partir dos atributos selecionados pela empresa em conjunto com a consultoria Y&R Brasil, elaboramos uma curva de valor das empresas Perdigão e Sadia, considerando o período 2003 e 2005.

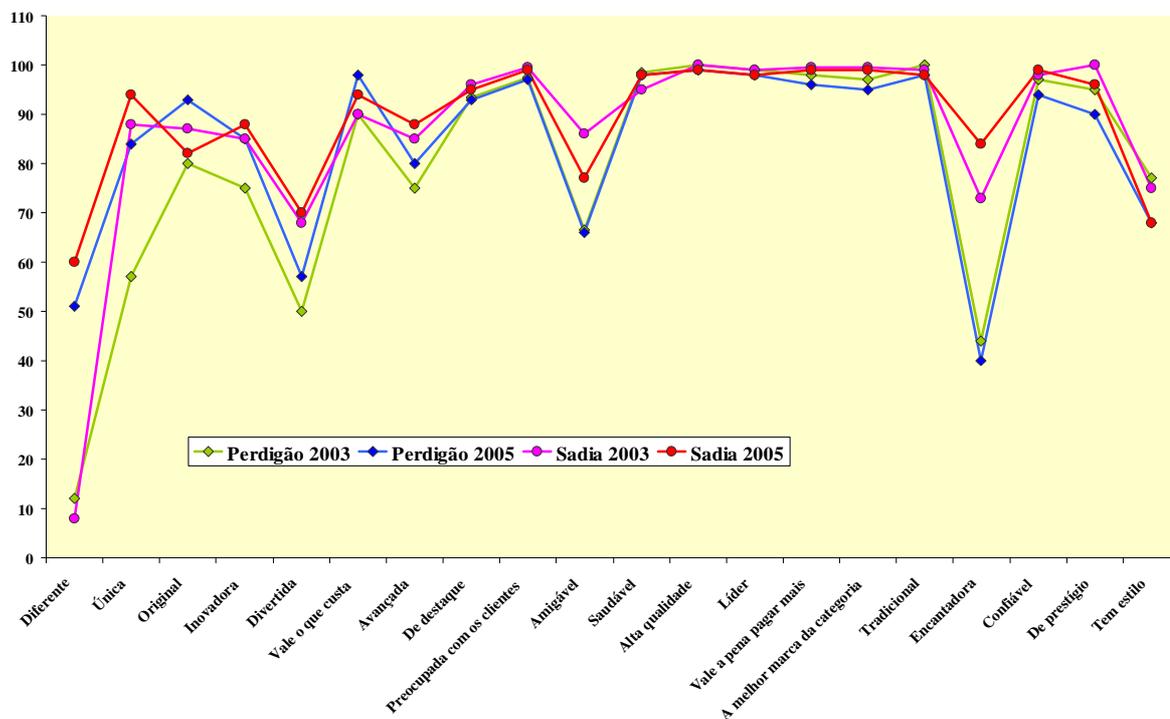
Os atributos alta qualidade, tradicional, saudável, líder, preocupada com os clientes, vale a pena pagar mais, de destaque, a melhor marca da categoria, de prestígio, podem ser considerados como “preço de entrada” na briga com a Sadia que simbolizam – “qualidade”, “saudabilidade” e “porte”.

Eles entendem que há atributos onde a Perdigão tem espaço a explorar, como “tem estilo”, “amigável”, “diferente”, “divertida” e “encantadora”.

Essa pesquisa, efetuada pela Consultoria Y&R, mostrou que 48% dos consumidores utilizam a marca Perdigão, habitualmente, contra 56% da Sadia; 34% utilizam vez em quando a marca Perdigão e 28% utilizam de vez em quando a Sadia; 6% já utilizou mas deixou de usar contra 5% da Sadia e 11% nunca usou a Perdigão contra 9% nunca usou a Sadia.

Em relação às curvas de valor desenhadas (Gráfico 5), verificamos que as duas marcas encontram-se bem próximas em relação ao conceito junto aos consumidores, o que transforma a busca por uma nova curva de valor da marca Perdigão num grande desafio.

Gráfico 05 - Performance Perdigão & Sadia - 2003 / 2005



Fonte: Consultoria Y & R Brasil, 2006.

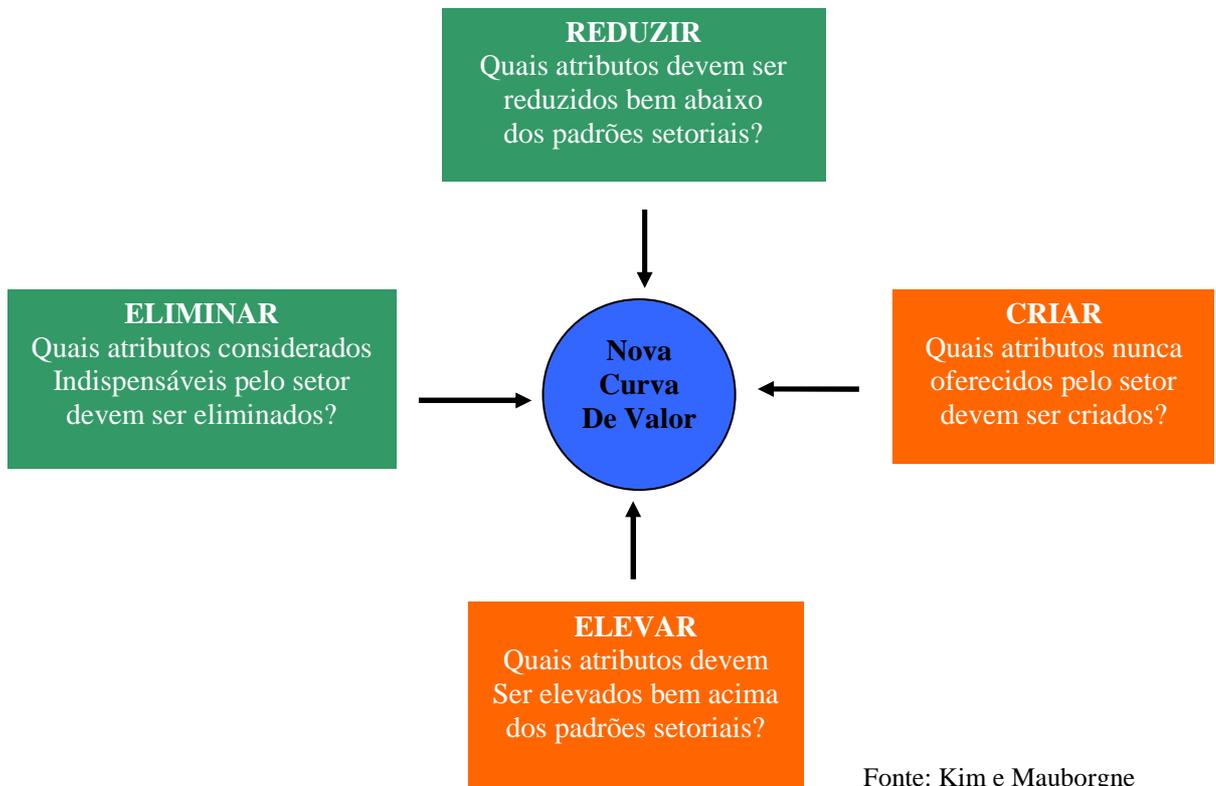
Essa comparação em relação à percepção da marca pelos consumidores é para se ter uma idéia de como as empresas estão próximas em termos de estratégia, considerando que os produtos oferecidos aos consumidores são parecidos e, muitas vezes, a decisão pela compra é feita pelo custo do produto.

Para quebrar o padrão de comparar os concorrentes no setor e escolher entre diferenciação e liderança de custo e perseguir ao mesmo tempo agregação de valor com redução de custo, a empresa Perdigão deve reorientar o seu foco estratégico de competidores para setores alternativos e de clientes para não-clientes, mudando substancialmente a matriz de avaliação de valor do setor.

4.4.4. Modelo das quatro ações

Esse modelo tem como objetivo reconstruir os elementos de valor para o consumidor, construindo uma nova curva de valor, rompendo o *trade-off* diferenciação e baixo custo. O ponto central desse modelo está na resposta de quatro perguntas-chave sobre a estratégia adotada e o modelo de negócios da indústria (Figura 9).

Figura 09 – Modelo das quatro ações



- A primeira pergunta refere-se à ação ELIMINAR: Quais atributos considerados indispensáveis pelo setor devem ser eliminados?
- A segunda refere-se à ação REDUZIR: Quais atributos devem ser reduzidos bem abaixo dos padrões setoriais?
É através dessas duas primeiras ações que a empresa terá condições de desenvolver novas idéias sobre como otimizar sua estrutura de custos em comparação com seus concorrentes.
- A terceira refere-se à ação ELEVAR: Quais atributos devem ser elevados bem acima dos padrões setoriais?

- A quarta refere-se à ação CRIAR: Quais atributos nunca oferecidos pelo setor devem ser criados?

A terceira e quarta ações fornecem *insights* sobre como aumentar o valor para os consumidores e criar nova demanda.

A partir das entrevistas com consumidores, executivos e analistas do setor, buscando identificar uma quantidade significativa de atributos relevantes que colaborem na elaboração da curva de valor, foram mapeados os fatores baseados nas perguntas da matriz das quatro ações e preenchido o quadro da matriz eliminar-reduzir-elevar-criar.

4.4.5. Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar

Como explicado no capítulo 2.2.3., a matriz eliminar-reduzir-elevar-criar induz as empresas além de responder às quatro perguntas do modelo das quatro ações, a agir com base nelas, construindo uma nova curva de valor (Figura 10).

Figura 10 – Matriz eliminar-reduzir-elevar-criar da empresa Perdigão

<p>Eliminar Pratos sofisticados Produtos para a elite</p>	<p>Elevar Opções saudáveis Sabor Variedade</p>
<p>Reduzir</p>	<p>Criar Opções <i>light</i> Produtos semi-prontos</p>

Fonte: Autora

4.4.5.1. Definição dos atributos

Após as entrevistas iniciais para mapear a percepção das pessoas em relação aos fatores citados no modelo das quatro ações, foram selecionados os principais atributos que poderiam trazer um salto de valor aos compradores.

Os atributos selecionados tiveram como foco a oferta de alimentos processados (comida congelada pronta) pelas empresas do setor, considerando a tendência de aumento do consumo desses produtos (Figura 11).

Figura 11 – Relação e análise dos atributos selecionados

ATRIBUTOS	JUSTIFICATIVA
Variedade de pratos	É importante para o consumidor a oferta de várias opções de pratos?
Fácil de Preparar	Avaliar a importância da facilidade e agilidade no preparo dos pratos.

Fonte: Autora

Pratos individuais	Os consumidores gostariam de ter mais opções individuais?
Qualidade dos ingredientes	Quanto é importante a qualidade dos ingredientes?
Pratos simples	Receitas do dia a dia ou pratos mais elaborados?
Qualidade das embalagens	É importante a qualidade das embalagens na visão do consumidor?
Opções com ingredientes nobres	Ter opções mais elaboradas, com ingredientes diferenciados é importante para o consumidor?
Opções saudáveis	O consumidor está preocupado em ter uma alimentação mais saudável?
Opções light	Até que ponto a preocupação com peso, influencia na escolha de uma alimentação?
Saborosas	As pessoas valorizam o sabor dos pratos? Os produtos existentes no mercado são saborosos?
Entrega no domicílio	É importante para o consumidor ter essa opção de entrega em sua casa?
Propaganda que me dá vontade de comprar	Até que ponto a propaganda interfere na escolha do consumidor?
Opções de sobremesas	Os consumidores estão satisfeitos com as ofertas existentes de sobremesas?
Preço Baixo	O preço é o balizador da escolha do consumidor? Ou não é o fator mais importante?
É um produto que uso só por necessidade	Os consumidores utilizam porque gostam ou só por necessidade?
Pratos sofisticados	É importante para os consumidores ter opções de pratos mais elaborados?
Lançamentos constantes de novas opções	Sempre ter coisas novas é importante para o consumidor?
Muita promoção	Uma boa promoção pode influenciar a escolha do consumidor? A oferta de algum tipo de vantagem para o consumidor no ato da compra, como descontos, prêmios, brindes, etc. Influencia sua escolha?

Após a seleção desses atributos, foi formulada pesquisa para mapear os atributos relevantes que colaboraram na elaboração da curva de valor. Foram criadas três tabelas iguais com os mesmos atributos (Figura 12): a primeira analisando a situação atual da indústria de

alimentos processados (comida congelada pronta); a segunda, a situação atual da empresa que é mais utilizada pelo entrevistado, e a terceira, a situação ideal para o consumidor, os atributos mais valorizados e que poderiam aumentar a oferta de valor.

Essa pesquisa pretende analisar a percepção direta do consumidor em relação aos produtos oferecidos, tendo como foco alimentos processados – comida congelada pronta.

A partir da seleção dos atributos, foi estipulada uma escala de grau de relevância de 0 a 10, dando origem a tabela do questionário, reproduzida abaixo:

Figura 12 – Relação dos atributos e grau de relevância

ATRIBUTOS	Grau de Relevância										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variedade de pratos											
Fácil de preparar											
Pratos individuais											
Qualidade dos ingredientes											
Pratos simples											
Qualidade das embalagens											
Opções com ingredientes nobres											
Opções saudáveis											
Opções light											
Saborosas											
Entrega em domicílio											
Propaganda que me dá vontade de comprar											
Opções de sobremesas											
Preço baixo											
É um produto que uso só por necessidade											
Pratos sofisticados											
Lançamentos constantes de novas opções											
Muita promoção											

Fonte: planilha constante no questionário aplicado aos consumidores.

4.4.6. Reconstrução das fronteiras de mercado

O objetivo da reconstrução dessas fronteiras é questionar onde estão localizadas as estratégias das empresas. Algumas estratégias adotadas mantêm as empresas no oceano

vermelho. Geralmente elas tendem a definir o setor de atuação de maneira muito semelhante aos concorrentes, tentando ultrapassá-los; analisam sua indústria sob a ótica de grupos estratégicos de ampla aceitação, esforçando-se para ser a melhor nesse grupo; focam no mesmo grupo de clientes; definem de maneira semelhante o escopo dos produtos oferecidos e a formulação da estratégia. A concentração é focada no mesmo ponto, geralmente nas atuais ameaças competitivas.

Para buscar oceanos azuis, as empresas devem romper as fronteiras que definem a forma de competição. Para isso, devem observar as indústrias alternativas, as ofertas de produtos e serviços complementares, os diferentes apelos funcionais e emocionais da indústria, entre outros.

- ✓ **1ª Fronteira:** Quais os setores alternativos do seu próprio setor? Por que os clientes fazem escolhas entre eles?

Quando nos concentramos nos atributos críticos que levam os consumidores a optar por setores alternativos é possível encontrar o oceano azul.

No caso da empresa Perdigão, não existem setores alternativos dentro do setor de alimentos. Na verdade, a escolha feita pelos clientes se dá em função do preço oferecido.

- ✓ **2ª Fronteira:** Examinar os grupos estratégicos dentro da indústria. Esses grupos podem ser classificados hierarquicamente com base em dois critérios: preço e desempenho. O fator crítico para a criação de oceanos azuis no vazio deixado pelos grupos estratégicos existentes é romper essa estreita visão, compreendendo os fatores que influenciam as decisões dos clientes.

No caso da empresa Perdigão, o grupo estratégico existente na indústria é composto por Sadia e Perdigão. O nível hierárquico também está focado nessas empresas e a disputa está praticamente empatada, principalmente se considerarmos os fatores preço e desempenho.

- ✓ **3ª Fronteira:** Examinar a cadeia de compradores. Desafiar a lógica convencional do setor em razão dos consumidores alvo.

No caso da indústria em questão, as empresas têm mapeado bem a cadeia de compradores, porém, com tentativas tímidas em relação à diversificação e diferenciação dos produtos oferecidos, que poderia atrair o não consumidor. Existe uma forte tendência de aumento do consumo de comida congelada pronta, principalmente se o país melhorar as taxas de crescimento, o aumento da renda familiar, a redução da taxa de desemprego, entre outros fatores. Dessa forma, é fundamental que a empresa Perdigão analise essa perspectiva, criando uma linha de produtos que agregue mais valor e atraia o novo consumidor.

- ✓ **4ª Fronteira:** Examinar as ofertas de produtos e serviços complementares. O desafio é definir a solução ideal procurada pelos compradores quando escolhem os produtos ou serviços de sua preferência. Uma maneira simples sugerida pelos autores é pensar no que acontece antes, durante e depois do uso do produto ou serviço. Qual é o contexto que seu produto ou serviço é utilizado? O que você pode acrescentar ao seu produto ou serviço que complete esse ciclo atraindo o não consumidor?

Os grandes consumidores de comida congelada pronta querem uma refeição saborosa, por um preço acessível e fácil de preparar. O segredo aqui é sabor, agilidade e preço. Atualmente, as pessoas utilizam esses produtos em caso de necessidade e não por prazer. É preciso mudar essa lógica e fazer com que as pessoas tenham prazer em adquirir comida congelada pronta da Perdigão. Para isso a empresa precisa conhecer o que agradaria os possíveis consumidores.

- ✓ **5ª Fronteira:** Examinar os apelos funcionais e emocionais dos consumidores. O comportamento das empresas afeta as expectativas dos clientes. Os autores alegam que

com o passar do tempo, as empresas com orientação funcional tornam-se cada vez mais funcionais e as empresas com orientação emocional tornam-se cada vez mais emocionais. Na pesquisa formulada pela consultoria Y&R, podemos observar que existem alguns pontos de apelos emocionais onde a Perdigão pode crescer muito. Por exemplo: amigável, diferente, divertida e encantadora. A imagem que os compradores têm da Perdigão é mais funcional, desse modo é possível incrementar o apelo emocional com o objetivo de atrair novos consumidores.

- ✓ **6ª Fronteira:** Examinar o transcurso do tempo. Os *insights* mais importantes sobre a estratégia do oceano azul não brotam da tendência em si. Os *insights* surgem a partir de especulações sobre como a tendência mudará o valor para os clientes e como impactará o modelo de negócios da empresa. Ao prospectar o transcurso do tempo – desde o valor que o mercado oferece hoje ao valor que talvez ofereça amanhã – os gerentes podem ser proativos na construção do futuro e no estabelecimento de um novo oceano azul.

No caso da empresa Perdigão, destacando a comida congelada pronta para consumo (*ready to eat*) ou prontos para cozinhar (*ready to cook*) é importante verificar que existe uma forte tendência de incremento do consumo desses produtos. O grande desafio é descobrir o momento certo para lançar produtos inovadores, como no caso da comida congelada pronta para cozinhar (*ready to cook*), que permitiria às pessoas economizar tempo e, ao mesmo tempo, dar o seu toque pessoal ao prato.

Ao identificar essa tendência é possível examinar o transcurso de tempo e refletir sobre o mercado. Retrocedendo a partir da visão da estratégia do oceano azul é possível identificar o que deve ser alterado hoje para estabelecer um novo oceano azul no futuro (Figura 13).

Figura 13 – Da competição voraz à criação de oceanos azuis

	COMPETIÇÃO VORAZ	CRIAÇÃO DE OCEANOS AZUIS
SETOR	Concentra-se nos rivais dentro do setor	Examina setores alternativos
GRUPO ESTRATÉGICO	Concentra-se na posição competitiva dentro do grupo estratégico.	Examina os grupos estratégicos dentro do setor.
GRUPOS DE COMPRADORES	Concentra-se em servir melhor o grupo de compradores.	Redefine o grupo de compradores do setor.
ESCOPO DA OFERTA DE PRODUTO OU SERVIÇO	Concentra-se em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras setoriais.	Examina as ofertas de produtos e serviços complementares.
APELO FUNCIONAL-EMOCIONAL	Concentra-se em melhorar o desempenho em termos de preço, dentro do apelo funcional-emocional do setor.	Repensa o apelo funcional-emocional do setor.
TEMPO	Concentra-se em adaptar-se à ocorrência das tendências externas.	Participa do desenvolvimento das tendências externas ao longo do tempo.

Fonte: Kim e Mauborgne (2005).

4.4.7. Procedimentos de coleta de informações

A metodologia sugerida por Kim e Mauborgne para desenvolver o processo de planejamento estratégico da empresa em torno da matriz, deverá ter a concentração dos administradores no panorama geral, em vez de olhar apenas os números e os aspectos operacionais. É importante que no desenho da avaliação de valor sejam produzidos três resultados: perfil estratégico do setor, através dos atributos que afetam a concorrência; perfil estratégico dos concorrentes atuais e potenciais; perfil estratégico da empresa — curva de valor — com uma proposta de investimento para hoje e para o futuro.

Através de um processo de planejamento em quatro etapas, será possível construir uma estratégia e desenhar a nova curva de valor da empresa, explorando as oportunidades do oceano azul.

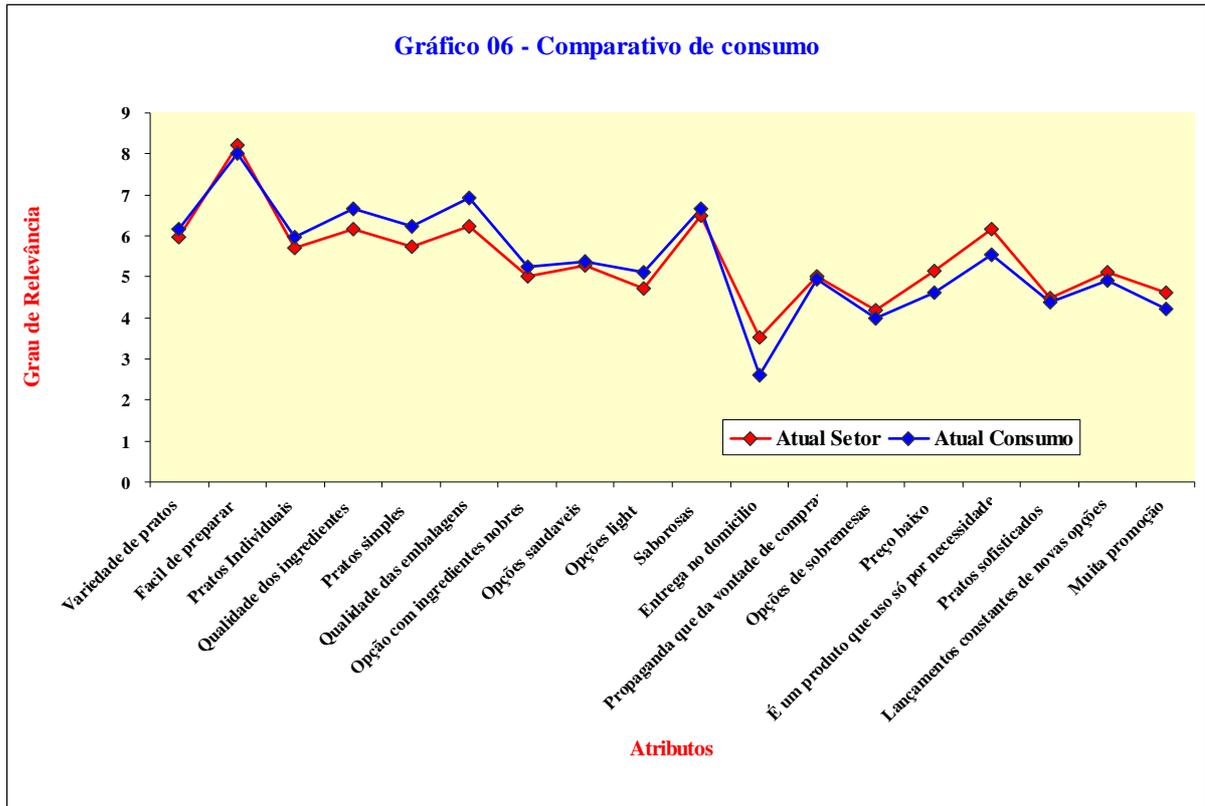
4.4.7.1. Despertar visual

Segundo Kim e Mauborgne (2002), um erro comum que as pessoas fazem é discutir mudanças na estratégia antes de resolver diferenças de opinião sobre o atual estado da estratégia da empresa. Outro problema é que os executivos são geralmente lentos para aceitar a necessidade de mudança; eles podem ter um interesse no *status quo* ou eles acreditam que o tempo eventualmente justificará suas escolhas. Na verdade, quando perguntamos aos executivos quais são as suas sugestões para introduzir mudanças, eles geralmente dizem seria necessário ter uma liderança determinada ou uma crise real.

Eles acreditam que quando solicitam aos executivos que desenhem a curva de valor da estratégia de suas companhias, isso provoca instantaneamente uma necessidade de mudar. Isto serve como um alarme de despertar.

Na prática, essa etapa propõe que o negócio da empresa seja comparado com o de seus concorrentes. No caso da empresa Perdigão, seu concorrente mais significativo é a empresa Sadia e, por isso, foi utilizada a pesquisa feita pela Consultoria Y&R, descrita no capítulo 4.4.3.1. A curva da oferta atual produzida é identificada onde a estratégia pode ser alterada. .

Como mostra a curva desenhada (Gráfico 6), na visão do consumidor, a Sadia e Perdigão estão bem próximas, existindo alguns pontos onde a Perdigão pode alterar sua estratégia a fim de conquistar um maior número de consumidores, como é o caso de alguns atributos apontados na pesquisa – “tem estilo”, “amigável”, “diferente”, “divertida” e “encantadora”.



Da mesma forma, através dos atributos pesquisados junto aos consumidores (Gráfico 6), a situação atual das duas empresas também é semelhante ratificando a posição em relação à marca feita pela consultoria Y&R.

4.4.7.2. Exploração visual

Nessa etapa, o mais importante é colocar o time em campo, os gestores frente a frente com os consumidores, com as pessoas que utilizam os produtos, explorando as seis fronteiras que levam à criação do oceano azul, fundamental para o sucesso da criação da curva de valor. Segundo pesquisa de Kim e Mauborgne (2002), grande parte dos executivos geralmente terceiriza essa parte do processo, confiando mais no relatório que outras pessoas fizeram. Observar as vantagens diferenciadoras dos produtos e serviços alternativos é importante para o sucesso no processo, bem como os fatores que devem ser eliminados, criados ou mudados.

Segundo os autores, nada substitui a percepção pessoal das coisas. Eles citam o exemplo de talentosos artistas que não pintam a partir da descrição de outras pessoas ou até mesmo por fotografias, pois preferem analisar pessoalmente o objeto. O mesmo se aplica aos bons estrategistas.

O primeiro ponto a ser abordado deve ser os consumidores, porém não se deve basear apenas neles, deve-se também buscar os consumidores perdidos, os consumidores dos competidores e os não-consumidores. Os autores acreditam que os executivos não devem somente falar com essas pessoas, mas também agir como se estivessem cuidando delas. Finalmente, é necessário olhar como os consumidores podem encontrar alternativas satisfatórias para os produtos oferecidos.

4.4.7.2.1. Metodologia para coleta de dados

A coleta de dados foi feita em três etapas, onde destacamos nesse item a primeira etapa que se refere à percepção do consumidor em relação à situação atual da indústria de alimentos.

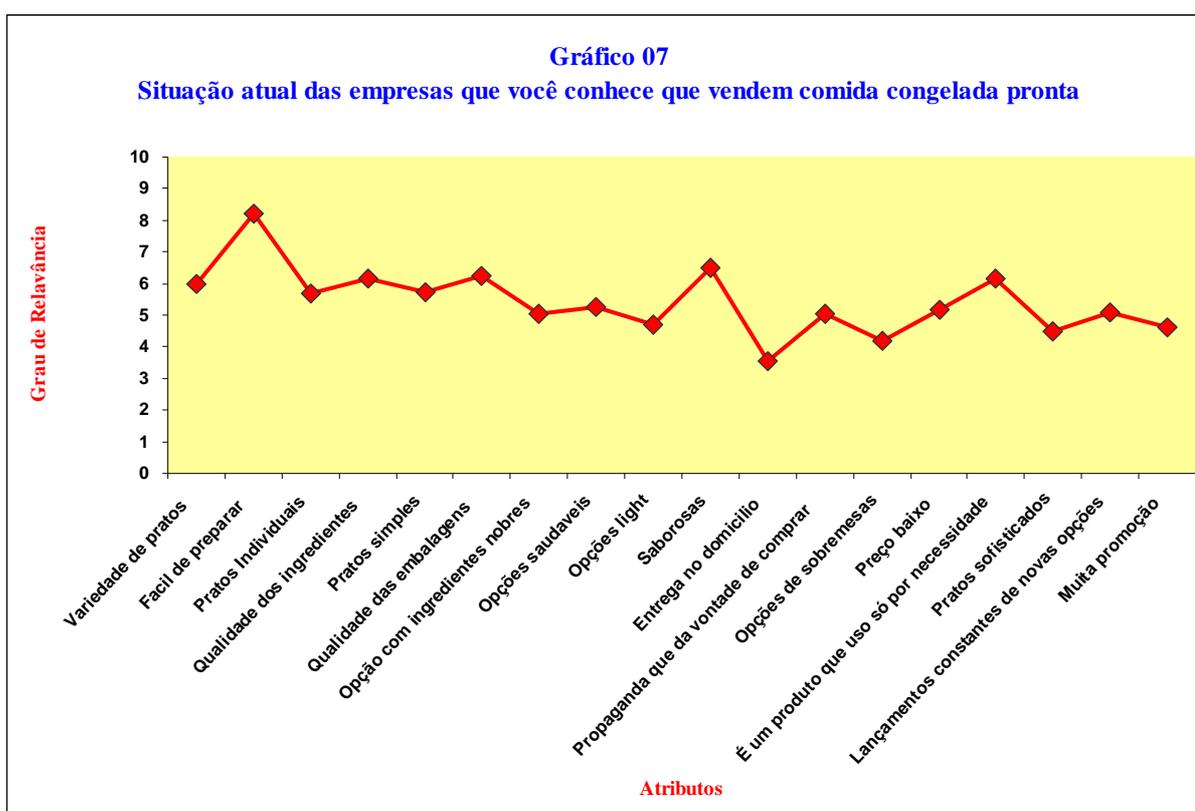
O levantamento das informações em campo foi caracterizado pela elaboração de entrevistas com consumidores por meio de um questionário qualitativo e quantitativo, com o objetivo de analisar a importância que os consumidores dão aos atributos selecionados e suas respectivas intensidades de valor.

Para a efetivação dessa etapa do processo, foi elaborado um documento apresentando o roteiro da entrevista, o *briefing* da dissertação e a pesquisa de coleta de informação, para se ter uma visão do perfil dos consumidores atuais. Foi anexado ao documento um questionário simples e objetivo facilitando a participação dos consumidores na entrevista.

4.4.7.2.2. Avaliação da curva atual da indústria

A coleta da opinião dos consumidores foi feita com o objetivo de captar a percepção dos consumidores em relação à situação atual do setor, da empresa que eles mais consomem e do que gostariam que fosse oferecido.

O resultado da primeira opção – oferta atual do setor – é apresentado no gráfico 7.



Em geral a percepção do consumidor em relação aos alimentos processados (comida congelada pronta) é razoável, merecendo destaque os atributos: opções de sobremesas, pratos sofisticados, opções saudáveis, opções light, entrega em domicílio, poucas opções de pratos, é um produto que uso só por necessidade, preço baixo e muita promoção, o que demonstra uma

certa insatisfação com o que é oferecido. Porém não se pode analisar somente a partir da curva onde a empresa pode agregar valor.

Nos aspectos referentes à boa percepção por parte dos consumidores, destaca-se o atributo fácil de preparar.

4.4.7.3. Feira de estratégia visual

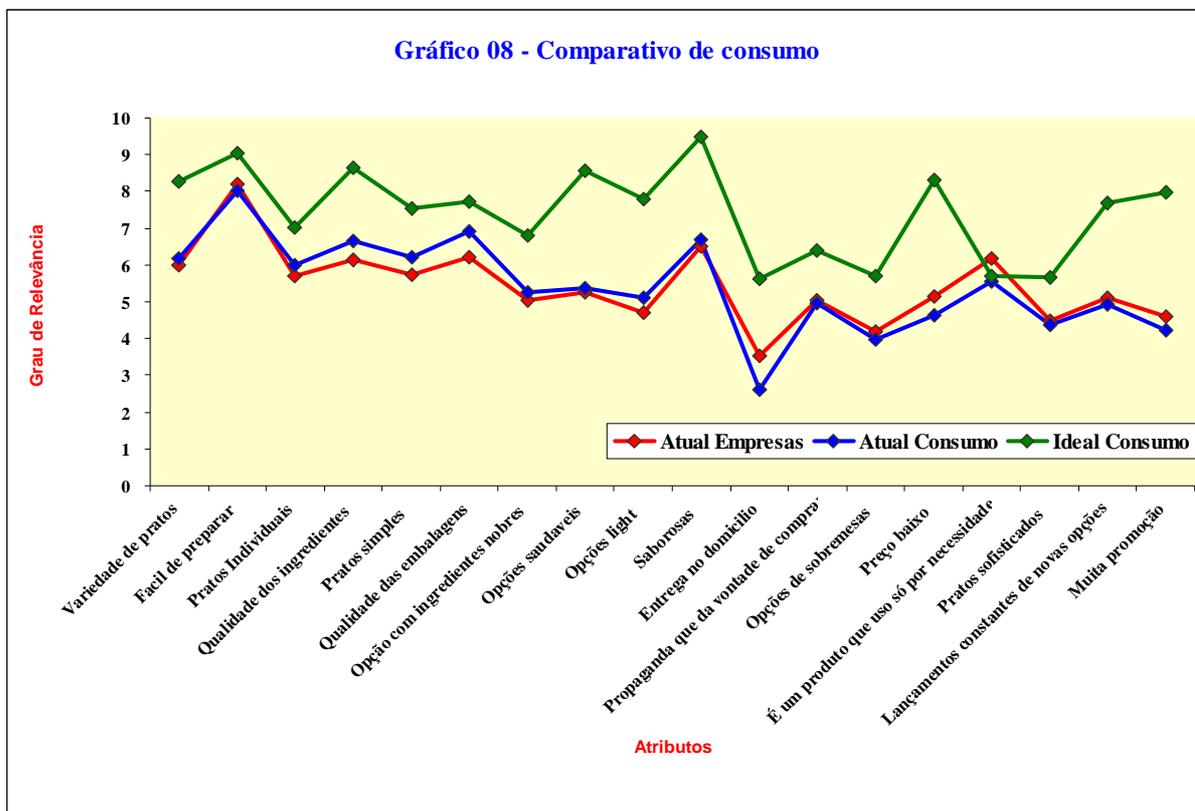
É o momento de desenhar a futura matriz de avaliação de valor, com base em *insights* resultantes das observações de campo. É a fase de receber *feedback* sobre a matriz de avaliação de valor das alternativas traçadas, através da pesquisa com os clientes, dos clientes dos concorrentes e dos não-clientes. O *feedback* é uma importante ferramenta na construção da melhor estratégia para o futuro. A partir de uma boa discussão sobre os pontos traçados até aqui, envolvendo as pessoas chave da companhia é que se tem condições de traçar a estratégia do oceano azul.

4.4.7.3.1. Traçando a nova curva de valor

A partir das entrevistas feitas com os executivos e analistas do setor, os consumidores e não consumidores, além de reportagens em revistas, jornais e pesquisas de empresas de consultorias, foi elaborada uma curva de valor para a empresa Perdigão, tendo como base os atributos selecionados com seus respectivos graus de relevância.

Com o intuito de mapear o espaço a ser criado entre o que é oferecido pela indústria e o que o consumidor gostaria que fosse oferecido, unimos as três curvas resultantes das entrevistas – a situação atual da indústria de alimentos congelados prontos, a situação atual da empresa que o consumidor entrevistado mais utiliza (no caso estudado, 98% dos entrevistados

optaram por Sadia, Perdigão ou Sadia e Perdigão) e a situação ideal de oferta, demonstrada no gráfico 8.



Quando aos atributos considerados importantes na escolha de um produto pelos consumidores, as respostas foram bem variadas, porém com convergência nos atributos: praticidade, preço, sabor, qualidade e logística.

Em relação aos atributos que não são oferecidos e poderiam ser criados foram sugeridos os seguintes: linhas mais extensas, opções mais saudáveis e opções “*ready to cook*”.

4.4.7.4. Comunicação visual

Uma vez definido o novo perfil estratégico a partir do desenho da curva de valor, onde são demonstradas as necessidades de investimento com o objetivo de dar um “salto de valor” em relação ao que é oferecido pelos concorrentes, a última etapa é a de divulgação, comprometimento e conscientização. A comunicação tem que ser de forma bem simples para que todos os empregados entendam. É importante demonstrar as diferenças entre o antes e o depois para facilitar a comparação pelas equipes, compreendendo o que está sendo proposto. É fundamental a participação de todos os empregados nessa fase com o intuito de engajá-los na estratégia aprovada para que haja sustentação dos projetos e apoio nas mudanças operacionais que porventura possam ocorrer permitindo que a empresa tenha sucesso na implantação da nova estratégia. Sem a ajuda do corpo funcional fica muito difícil para a empresa cumpri-la com eficácia. Nessa fase é fundamental o mapeamento dos funcionários “pinos mestres” (*kingpins*) da companhia.

4.4.8. Análise dos resultados

Segundo Kim e Mauborgne (2005), a matriz de avaliação de valor é tanto um instrumento de diagnóstico como um modelo para o desenvolvimento de uma estratégia consistente de oceano azul. O objetivo principal é captar a situação atual da indústria para saber onde os concorrentes estão investindo, que seria o eixo vertical da matriz, que retrata o nível de oferta de cada atributo conforme a percepção dos consumidores. A curva de valor é a representação gráfica da performance relativa da empresa com base em cada atributo de valor relacionado.

4.4.8.1. Comparativo entre a curva atual e a proposta

Na linha atual da indústria, como mostra a pesquisa, predominam as duas empresas, Sadia e Perdigão, sendo que 47% dos entrevistados utilizam somente a Sadia, 22% utilizam somente a Perdigão e 19% utilizam os produtos das duas empresas, sendo o preço o principal fator de desempate. Outros 12% dos entrevistados consomem produtos de outras empresas. Alguns entrevistados confundem os produtos das duas marcas e podemos observar que elas apresentam uma estratégia bem similar, tendo em vista que a percepção de ambas é praticamente a mesma, com diferença pouco relevante nas curvas apresentadas.

4.4.8.1.1. Análise dos atributos

Podemos verificar no gráfico 8, que existe um espaço enorme de clientes a conquistar, principalmente nos atributos: variedade de pratos, qualidade dos ingredientes, opções saudáveis, opções *light*, saborosas, preço baixo, lançamentos constantes de novas opções e muita promoção.

Em relação à pergunta sobre os atributos que levam os entrevistados a escolher uma determinada linha de produtos, a maioria respondeu sobre sabor, qualidade dos ingredientes e preço acessível. A questão do sabor e preço alto é o ponto que os leva a consumir esse tipo de produto em caso de necessidade, quando não há tempo para preparar e não há interesse em fazer as refeições fora de casa. A maioria das pessoas ainda prefere fazer suas refeições fora de casa ao invés de consumir comida congelada pronta, sendo que muitas delas têm empregados que preparam as refeições da família. No caso de pessoas solteiras, a preferência é comer fora de casa.

Os atributos que os entrevistados acreditam que poderiam ser criados e que não são oferecidos pelas empresas do setor são: melhor preço, mais opções de produtos com embalagens individuais, produtos mais saudáveis, contato direto com o consumidor para sugestões de ingredientes, sofisticação, comidas semiprontas. O que chamou mais atenção foram as observações em relação ao sabor e preço, onde as pessoas alegam que só consomem em caráter emergencial porque os pratos não têm muito sabor, todos parecem iguais em termos de paladar e o preço ainda é alto, impactando o orçamento. Reclamaram muito das opções restritas a carnes e massas e sem opções mais saudáveis.

4.4.9. Agregação de valor à demanda existente

Este é o fator chave para o sucesso da estratégia do oceano azul. Quando se agrega uma demanda maior para uma nova oferta, essa abordagem minimiza o risco da criação de novos mercados. Geralmente o que as empresas fazem é tentar satisfazer às preferências de seus clientes por meio de uma segmentação mais refinada, correndo o risco de criar pequenos mercados.

Com o objetivo de maximizar o tamanho de seus oceanos azuis, as empresas precisam focar nos não-clientes, mapeando não as diferenças entre os diversos clientes e sim construindo pontos em comum ao que é valorizado pelos compradores.

Como a empresa Perdigão tem seu foco de atenção? Na conquista de maior parcela de clientes existentes ou na conversão de não-clientes do setor em nova demanda? A Perdigão busca novos pontos em comum no que é valorizado pelos compradores ou se esforça para contemplar as diferenças entre os clientes, por meio de uma segmentação mais refinada?

Para ir além da demanda existente, a empresa precisa pensar nos não-clientes antes de pensar nos clientes; nos pontos em comum antes de nas diferenças e na de-segmentação antes de estreitar a segmentação (Kim e Mauborgne, 2005).

Segundo Kim e Mauborgne, existem três níveis de não-clientes:

O **1º nível** (não-clientes “quase convertidos”), são os que estão mais perto do seu mercado, junto às fronteiras existentes. São aqueles compradores que já consomem um mínimo de ofertas do setor, apenas por necessidade, embora sua mentalidade seja a de não-clientes. Estão sempre prontos para trocar de marca, porém caso haja um avanço em valor, eles ficarão e aumentarão a frequência de suas compras, criando enorme demanda latente. Pergunta formulada pelos autores: “Quais são as principais razões pelas quais os não-clientes de 1º nível querem pular do navio e abandonar o seu setor?”

O **2º nível** (não-clientes “refratários”) são os que se recusam a usar as ofertas do setor. Eles reconhecem as ofertas como opção para atender às suas necessidades, mas as rejeitam como alternativa. Pergunta: “Quais são as principais razões por que os não-clientes de 2º nível se recusam a usar os produtos e serviços do seu setor?”

O **3º nível** (não-clientes “inexplorados”) são os que estão mais afastados do setor onde a empresa atua. São os não-clientes que nunca pensaram nas ofertas em questão como opção de escolha. No caso de comida congelada pronta, poderíamos citar as pessoas com poder aquisitivo mais alto, que têm empregados domésticos e fazem suas refeições em restaurantes.

Os autores defendem que os não-clientes podem oferecer muito mais idéias sobre como encontrar oceanos azuis do que os clientes existentes, relativamente satisfeitos.

No caso da empresa Perdígão, as entrevistas mostraram que a maioria dos consumidores se encaixa no 1º nível de não-clientes. Foram observados poucos clientes fiéis a alguma marca ou produto. A maioria absoluta escolhe de acordo com as oportunidades e promoções. A resposta à pergunta formulada pelos autores é porque os compradores

entrevistados utilizam esse tipo de produto apenas por necessidade e não vêem muita diferença em relação aos produtos oferecidos pelas duas empresas – Perdigão e Sadia, apesar de percebermos que se houvesse uma oferta de produtos mais saborosos, com variedade e bom preço, o consumo seria maior. Existe uma preocupação em relação à saúde, à alimentação saudável, bem como em relação à manutenção da boa forma, mas não tão representativa.

A metodologia da estratégia do oceano azul não elimina a preocupação com os clientes. Ela questiona as atuais orientações estratégicas e sugere ir além da demanda existente, buscando oportunidades nos não-clientes e na de-segmentação na formulação das futuras estratégias.

Em função da ausência de fidelização dos clientes em relação aos produtos oferecidos pela empresa Perdigão, é fundamental refletir sobre essa questão. Esse é um dos pontos que acreditamos ser relevante para que se tenha uma estratégia eficiente.

4.4.10. Outras ferramentas

As ferramentas propostas pelos autores e apresentadas no item 2.2.4. podem ser aprofundadas pela empresa depois de desenhada a nova curva de valor e no momento de implantação da nova estratégia.

Para os executivos, é importante que a implantação seja feita por etapas, mapeando a estratégia atual da empresa de forma a identificar os fatores chaves a serem articulados; após feito isso, eles devem responder as quatro perguntas básicas para se criar um nova curva de valor e desafiar a estratégia até então adotada.

Os autores ressaltam que o processo justo (*fair process*) é um poderoso caminho para reconhecer a intelectualidade das pessoas e o seu valor emocional. Processo Justo gera confiança e comprometimento. Os três princípios do processo justo são:

1. Envolvimento - envolver as pessoas nas decisões que as afetem;
2. Explicação - explicar as decisões finais;
3. Clareza das expectativas - estabelecer expectativas claras de ações e de pedidos.

“A adoção do processo justo na elaboração da estratégia tem fortes vínculos com o reconhecimento emocional e intelectual. Demonstra por meio de atos e premência e a relevância de confiar nas pessoas e de tratá-las com desvelo, assim como a confiança profundamente arraigada em seus conhecimentos, talentos e habilidades.” Kim e Mauborgne (2005).

A estratégia do oceano azul é um processo de pensamento contínuo. Os competidores tentarão rapidamente imitar e ganhar seu espaço no oceano, transformando o azul em vermelho. Geralmente, as empresas têm estratégias do oceano vermelho, porque têm estratégias competitivas, vantagens competitivas como *benchmarking* de preços, *benchmarking* de custos, análises de indústrias, entre outras ferramentas, porém não sabem como criar um oceano azul.

Em vários setores da indústria e da economia, entretanto, muitas companhias ainda serão bem-sucedidas baseadas na estratégia do oceano vermelho, sem buscar o oceano azul. Em relação à empresa Perdigão, apesar de navegar no oceano vermelho, sua atuação vem melhorando cada vez mais no mercado interno e externo com um avanço tecnológico relevante nos processos de geração e produção de alimentos. A empresa experimentou seu oceano azul, como foi o caso do lançamento da linha “Chester”, exclusiva da empresa Perdigão, ave produzida a partir de seleção genética, patenteada e com um bom resultado junto aos consumidores. Da mesma forma, a compra da empresa Batavo introduzindo a

empresa no segmento lácteo, com inovações em produtos a base de soja, porém continua competindo no oceano vermelho com outras empresas do segmento, como a Nestlé, a Danone, entre outras.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

5.1. Conclusões gerais e específicas

Com o intuito de analisar o padrão de consumo alimentar do brasileiro, foram consultados estudos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) que considerassem os fatores socioeconômicos e demográficos que diferem de região para região. Segundo as pesquisas, “constata-se uma nova tendência de gastos com alimentação, como o aumento do consumo de alimentos prontos e a substituição do consumo de alimentos tradicionais e que demandam maior tempo de preparo por alimentos mais práticos, de fácil e rápido preparo”. (Kassof, Shilindwein, 2005).

A taxa de participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro, de acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) de 2003 é de 41,5%. Para Hoffmann e Leone (2004) “a ampliação da participação da mulher na atividade econômica continuou a ocorrer nas duas últimas décadas, a despeito do contexto econômico pouco favorável para a inserção no mercado de trabalho, que atingiu a população em idade ativa em geral”. Segundo os autores, esse aumento na participação da mulher no mercado de trabalho elevou a proporção de domicílios onde a mulher trabalha fora de casa de 35%, em 1981, para 46,9%, em 2002.

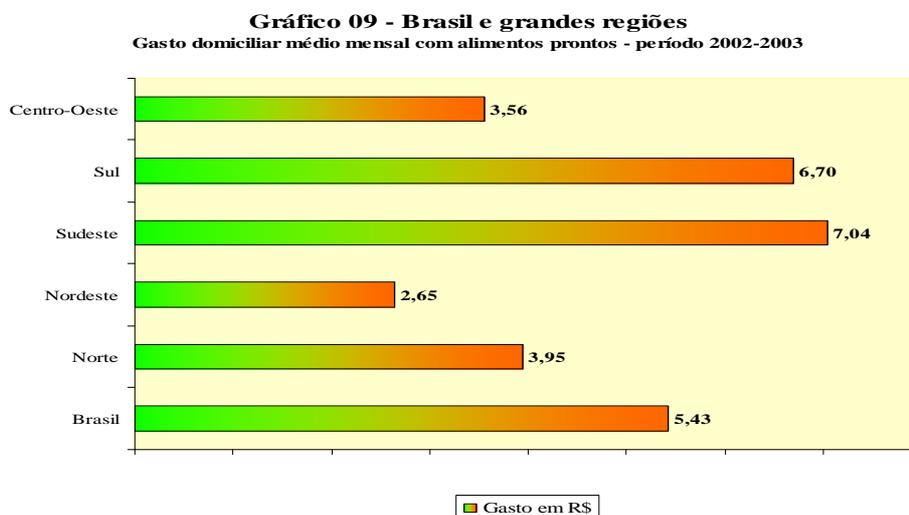
O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) estudou o gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas, apresentando uma análise sobre os dados obtidos através da pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) do IBGE, que entre o período de 1974 a 2003 apresentou uma redução no consumo de alimentos, como o arroz, o feijão, a batata-inglesa, açúcar, a carne bovina e o frango e um aumento considerável no consumo de produtos como o

iogurte, que subiu 702%, o refrigerante, 490%, a água mineral, 5.694% e alimentos preparados, 216%.

Os alimentos prontos têm consumo urbano de 2,6kg, 248% maior que o rural. Entre as regiões, a maior consumidora desses produtos é a região Sul (3,8kg), cuja quantidade é quatro vezes superior ao consumo da menor consumidora, a região Nordeste.

Esses números mostram uma mudança relevante nos hábitos alimentares dos brasileiros, com uma alteração no estilo de vida das pessoas, intensificação do processo de urbanização, aumento da participação feminina no mercado de trabalho e, com isso, redução do tempo da mulher para os afazeres domésticos. Da mesma forma, o aumento do número de domicílios onde a mulher é o chefe da família reforça a tese de uma mudança nos costumes da família de classe média brasileira.

Como podemos verificar no gráfico 9, as regiões Sudeste e Sul são as maiores consumidoras de alimentos prontos e o menor consumo é verificado nas regiões Nordeste e Centro-Oeste. Isso mostra que, culturalmente, o país ainda não está preparado para um aumento da oferta desses produtos, as mudanças ainda são setoriais e não influenciam de forma relevante o aumento do consumo, até porque o problema continua sendo a renda insuficiente.

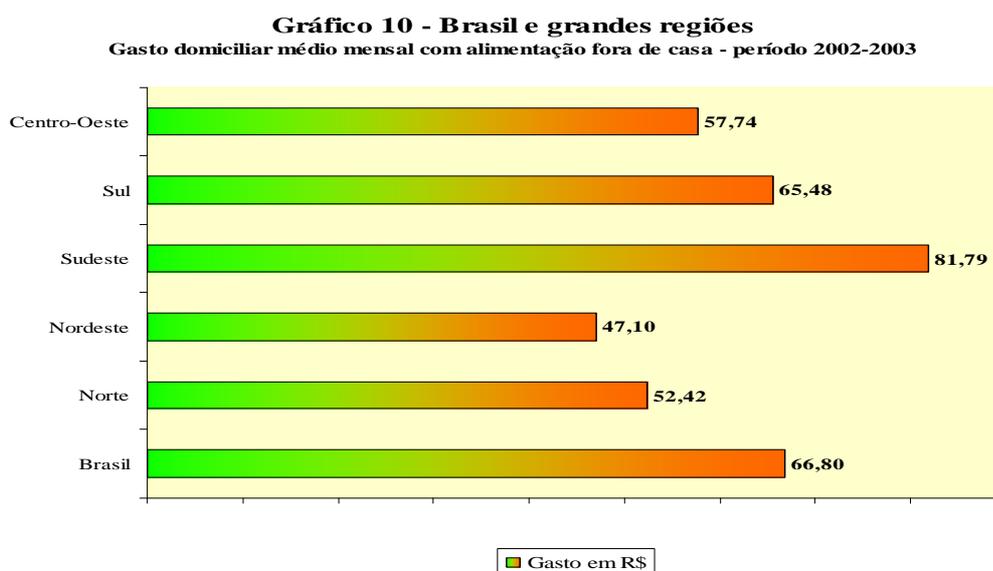


Fonte: Ipea (2005).

Como podemos verificar no gráfico 10, as regiões onde há um maior gasto com alimentação fora de casa são o Sudeste e Sul, sendo que o Nordeste é a região com menor gasto com esse tipo de alimentação.

Outro fator importante na mudança dos hábitos alimentares dos brasileiros é o aumento da renda familiar que elevou a probabilidade do consumo de alimentos fora de casa, de alimentos prontos, de iogurtes e carnes, verificado em todas as regiões do país. Para o feijão e arroz, o aumento de renda reduziu a probabilidade de consumo.

O estudo mostra que uma elevação na renda apresentou um efeito positivo no dispêndio em todas as regiões e com todos os produtos analisados. Em todas as regiões brasileiras o maior efeito foi sobre o consumo de alimentos fora de casa e alimentos prontos e o menor consumo foi de feijão e arroz. Igualmente importante é o processo de urbanização que também impacta positivamente em relação aos alimentos prontos. (Schilindwein, Kassouf, 2006).



Fonte: Ipea (2005)

Outro fator importante na mudança dos hábitos alimentares dos brasileiros é o aumento da renda familiar que elevou a probabilidade do consumo de alimentos fora de casa, de alimentos prontos, de iogurtes e carnes, verificado em todas as regiões do país. Para o feijão e arroz, o aumento de renda reduziu a probabilidade de consumo.

O estudo mostra que uma elevação na renda apresentou um efeito positivo no dispêndio em todas as regiões e com todos os produtos analisados. Em todas as regiões brasileiras o maior efeito foi sobre o consumo de alimentos fora de casa e alimentos prontos e o menor consumo foi de feijão e arroz. Igualmente importante é o processo de urbanização que também impacta positivamente em relação aos alimentos prontos. (Schilindwein, Kassouf, 2006).

Nesse estudo, os autores admitem que, o aumento no consumo de alimentos prontos ou semiprontos é uma tendência, sugerem que as pesquisas sejam incentivadas com o objetivo de melhorar a qualidade nutricional desses produtos e de reduzir a incidência do uso de conservantes, ou de criar conservantes menos agressivos à saúde.

Apesar dessas tendências, o objetivo desse trabalho não foi atingido, pois concluímos, após o mapeamento das entrevistas, que o mercado de alimentos processados é ainda muito limitado no Brasil, dificultando a aplicação do modelo proposto.

De qualquer forma, é um mercado que tende a crescer, principalmente no que se referem às opções mais saudáveis, porém o preço ainda é um fator chave para a decisão dos consumidores.

A empresa Perdigão, apesar de sua estratégia estar focada no oceano vermelho, tem tentado buscar, através de inovações tecnológicas na produção e na geração dos produtos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos oferecidos. A decisão pelo menor preço acirra a concorrência entre a Sadia e a Perdigão, pois na percepção dos consumidores ambas são confiáveis.

Alguns fatores devem ser levados em consideração que apresentam limitações à pesquisa formulada, como o aspecto temporal para a formulação das entrevistas, sua aplicação e mapeamento, bem como a dificuldade de entrevistar pessoas de empresas com esse nível de competição, sendo mais predominante as opiniões de executivos da empresa Perdigão.

Dessa forma, apesar da dificuldade de implantar o modelo proposto nesse trabalho, entendemos que, a partir das pesquisas e entrevistas realizadas, podemos delinear três cenários a serem analisados pela empresa Perdigão: o primeiro seria investir, no futuro, de forma mais agressiva no segmento de comida congelada pronta e semipronta lançando uma linha de produtos saudáveis; o segundo seria investir mais na internacionalização da empresa e o terceiro seria aprofundar o tema de “fusões e aquisições”.

O primeiro cenário é o foco desse trabalho, onde foram mapeados os atributos importantes na visão do consumidor e que poderiam incrementar o consumo. Como mostra o estudo do IPEA, com a inserção cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho e como chefes da família, faltam no mercado opções de alimentos que facilitem a rotina da família, porém a limitada renda familiar ainda é um obstáculo para o aumento do consumo desses alimentos.

A tendência de crescimento do país é, segundo os analistas, inquestionável. Os investidores estrangeiros, de olho nos mercados emergentes, estão investindo com certa cautela, porém a cada ano que passa, verificamos que a perspectiva de incremento do investimento externo aumenta de forma relevante.

Essa tendência, se confirmada, amplia as oportunidades no espaço de mercado interno, principalmente na oferta de alimentos processados, focando em opções mais saudáveis e práticas, atraindo a grande massa que se movimenta no mercado de trabalho e precisa de praticidade e preço acessível.

O segundo e o terceiro cenário praticamente caminham juntos, pois se referem à internacionalização da empresa, que poderia ser realizada a partir de parcerias estratégicas para aumentar a participação no mercado externo ou através de reestruturações corporativas (fusões, aquisições e incorporações).

Em relação à aliança estratégica, a Perdigão criou, em 2001, uma *joint venture* com a Sadia, denominada *BRF International Trading*. A aliança durou um ano até a Perdigão assumir o controle da empresa que passou a se chamar BFF – *Brazilian Fine Foods*. Além da forte concorrência entre as duas, um dos fatores que prejudicou a aliança, que do ponto de vista de sinergia e ganho de valor poderia dar certo e incrementar a participação das duas empresas no mercado internacional, foi a diferença na cultura organizacional das duas empresas. A Perdigão se sentia prejudicada nas vendas e havia uma falta de confiança mútua na parceria. A Sadia é uma empresa familiar, com uma governança corporativa questionável do ponto de vista de transparência e com um grande conflito entre as várias veias familiares.

Segundo Lanzana e Costanzi (1999), as empresas familiares são afetadas de forma diferenciada porque possuem certas características peculiares que tendem a torná-las mais ineficientes do que as demais, bem como com uma visão menos clara do processo. “Essas desvantagens podem ser identificadas, no próprio conflito entre os interesses da família e os da empresa. Na empresa familiar, a família detém o controle acionário e as posições administrativas de relevância para poder estabelecer o comando e os objetivos da firma, podendo estabelecer diretrizes que não coincidam com os interesses da empresa, embora satisfaçam os desejos da família”. Os autores exemplificam a relutância que algumas empresas têm em abrir capital ou se associar a outras empresas por medo de perder o controle. Essa decisão, apesar da perda do controle direto, proporciona a sobrevivência da empresa e é muito melhor ter uma pequena participação em um grande negócio do que ser dono exclusivo de uma empresa em decadência.

A globalização cria desafios e gera oportunidades como a possibilidade de aumentar as exportações e melhores condições de competir no mercado internacional. Segundo Lanzana e Costanzi (1999), enquanto alguns setores perdem tamanho, outros crescem com a globalização, havendo custos e benefícios. Os custos correspondem às empresas ineficientes ou localizadas em um segmento onde o país não tenha grande vantagem competitiva, não importando se são empresas familiares, que acabam fechando suas portas na transição de uma economia fechada para uma aberta e estabilizada. Os benefícios correspondem à mudança para uma estrutura produtiva mais eficiente, que explore melhor suas vantagens competitivas, com mais especialização e desverticalização.

Para Lanzana e Costanzi (1999), existe uma grande tendência de concentração de mercado, incluindo o setor de alimentos, explicada pela globalização que aumenta a importância dos ganhos de escala, que não batem com a antiga economia brasileira fechada, com baixa renda *per capita* e má distribuição de renda, que, juntos, criaram a tendência de produção para um mercado doméstico limitado pelo baixo poder aquisitivo de grande parcela da população. Tão importante quanto a globalização, a reestruturação industrial, em alguns setores, tem levado à busca de fornecedores globais. Os autores também ressaltam o forte crescimento das fusões e aquisições.

Segundo Matias e Pasin (2001), o mercado atual globalizado e altamente competitivo exige das empresas ações estratégicas imediatas. Para eles, as fusões e aquisições constituem alternativas interessantes para a adequação do porte e da estrutura organizacional das empresas ao mercado e à conjuntura econômica mundial.

Os autores analisaram 25 empresas envolvidas em 22 processos de fusões, aquisições e incorporações entre 1995 e 1997, observando se houve redução de custos, ganhos fiscais e custo de capital e chegaram a conclusão de que grande parte das empresas apresentou

reduções nos índices de custo dos produtos vendidos e despesas administrativas e gerais, com conseqüente incremento na rentabilidade.

A conclusão que chegamos em relação aos cenários traçados e às perspectivas existentes para as empresas Perdigão e Sadia, é que não há como fugir no futuro da concretização dos cenários 2 ou 3, com algum mecanismo de reposicionamento, ou seja por aliança estratégica, como a criação de uma *joint venture*, desde que as empresas consigam mitigar os riscos de conflitos, o que achamos pouco provável ou por fusão ou aquisição, podendo acontecer entre as duas empresas – o que talvez pudesse haver impedimentos em relação à concentração de mercado, principalmente no que se refere ao segmento de aves, criando problemas com o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em função da Lei de Defesa da Concorrência – Lei nº 8.884/94.

Outra situação que pode ocorrer é a aquisição da empresa Perdigão por algum *player* multinacional, apesar de existirem poucas empresas com fôlego para uma operação desse porte. O mais provável e interessante seria a formação de alianças estratégicas com *players* estrangeiros com o intuito de crescer internacionalmente com aumento de sinergias e redução de custos.

W. Chan Kim, em entrevista à revista *Época*⁷, afirma que existem muitos caminhos para o sucesso além da estratégia do oceano azul, como as fusões e aquisições, o que corrobora com nossa conclusão.

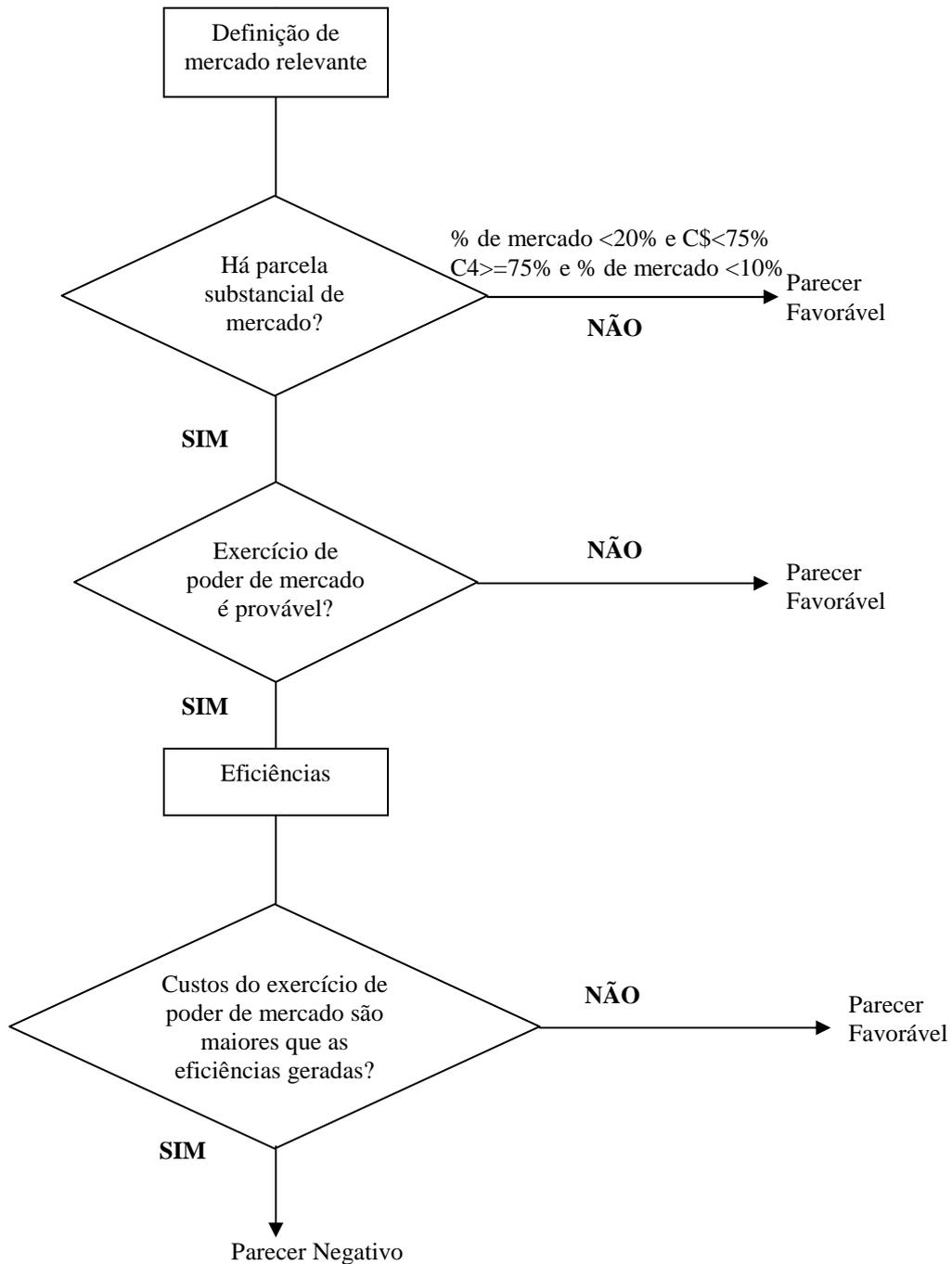
Para os atos de fusões e aquisições, o CADE promove uma análise profunda sobre as conseqüências desse tipo de mecanismo no mercado consumidor. Vários casos foram negados pelo órgão em função da concentração horizontal, como foi o caso da intenção de compra da empresa de chocolates Garoto pela Nestlé.

⁷ <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG75035-5856-430,00.html> em 03.06.2007.

Em relação às alianças estratégicas, a empresa Perdigão tem buscado se posicionar com o objetivo de incrementar sua participação tanto no mercado interno, com produtos diferenciados e mais “saudáveis”, como foi a parceria estratégica com a empresa multinacional Unilever e a aquisição do segmento de margarinas, como a marca Becel.

A figura 14 mostra o processo de análise econômica de atos de concentração horizontal realizado pelos órgãos oficiais.

Figura 14 – As etapas de análise econômica de atos de concentração horizontal



Fonte: Ministério da Fazenda / Ministério da Justiça

Os cenários traçados nesse trabalho oferecem caminhos com o intuito de buscar o sucesso. A estratégia do oceano azul, as fusões e aquisições são opções que podem agregar valor às empresas.

Kim e Mauborgne (2005) desenharam ferramentas que permitem à empresa mapear vários aspectos desde a composição de custos até a imagem da marca. É importante que os gestores estejam sempre atentos ouvindo os consumidores e os não consumidores. Da mesma forma, é fundamental ter equipes envolvidas e comprometidas com a estratégia adotada pela empresa, permitindo a criação e a participação de todos os envolvidos.

A preocupação com o desenho da curva de valor faz com que toda a indústria seja mapeada, possibilitando o reconhecimento das oportunidades na busca do oceano azul.

A metodologia sugerida nesse trabalho, permite que, através do desenho de uma nova curva de valor para a empresa e o mapeamento dos princípios norteadores da estratégia do oceano azul, seja possível extrapolar as fronteiras impostas pela lógica da estratégia convencional, que impulsiona as empresas a lutarem cada vez mais agressivamente dentro do mesmo espaço de mercado.

Alguns pontos merecem uma atenção cuidadosa por parte dos gestores, como a transparência na condução do processo, o envolvimento de todos os empregados, o processo justo (*fair process*) que permite que as empresas conduzam o processo sem traumas, reconhecendo e valorizando os seus ativos humanos.

O estudo desenvolvido permitiu compreender e testar a metodologia proposta por Kim e Mauborgne no setor de alimentos, apesar de não conseguir atingir os objetivos propostos nesse trabalho no momento, entendemos que várias ferramentas devem ser analisadas pela empresa independentemente do enfoque proposto, pois demonstram sinergia com a tendência mundial de crescimento sustentável das empresas através de estratégias inovadoras.

5.2. Recomendações aos decisores.

Consideradas as limitações do trabalho e as principais conclusões a que esse estudo chegou, verificamos que existe um espaço de mercado para crescimento, considerando as tendências de incremento da renda do povo brasileiro com o conseqüente aumento no consumo dos itens de alimentação pesquisados. Para enfrentar esse desafio, os gestores devem estar preparados para as novas oportunidades.

A internacionalização é indiscutivelmente um fator de crescimento para a empresa Perdigão. Existem oportunidades de novos espaços de mercados externos que podem minimizar a disputa acirrada entre as duas empresas – Perdigão e Sadia. O ideal é que fosse construído, entre elas, uma aliança estratégica que possibilitasse o ganho de sinergia no mercado externo. Não conseguimos vislumbrar um futuro sem as duas empresas trabalhando em conjunto por um ideal único – agregar mais valor aos seus *stakeholders*. Acreditamos que todos ganhariam, as empresas, os empregados, os fornecedores e a sociedade em geral.

5.3. Sugestões para próximos estudos

- O aprofundamento do segundo cenário em relação aos mecanismos de reposicionamento, suas implicações e possibilidades, à luz da legislação e as conseqüências no mercado consumidor.
- Monitoramento e mapeamento do potencial de criação de nova curva de valor com o envolvimento de todos os gestores, para que a Perdigão tenha oportunidades de crescimento, independentemente da concorrência, a partir de observações diretamente em campo, ouvindo o não-cliente e descobrindo como atraí-lo, gerando assim mais valor para a companhia.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

BRASIL. Portaria Conjunta SEAE/SDE 50, de 01 de agosto de 2001. Guia para análise econômica de atos de concentração horizontal. *Diário Oficial da União*, Brasília, v. 158-E, de 17 de agosto de 2001, seção 1, p. 12-15.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHRISTENSEN, Clayton M. *O Dilema da Inovação: Quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. Tradução de Edna Emi Once Veiga. São Paulo: Makron Books, 2001.

CRAWFORD, Richard. *Na Era do Capital Humano: O talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento*. São Paulo: Atlas, 1994.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter F. *Administração em tempos de crise*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

_____. *Drucker: O homem que inventou a Administração: Business week*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GEUS, Arie de. *A Empresa Viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GOTTFREDSON, Mark; ASPINALL, Keith. *Innovation vs Complexity*. Harvard Business Review. New York, nov., 2005.

HOFFMANN, R.; KASSOUF, A.L. *Participação da mulher no Mercado de trabalho e desigualdade da renda domiciliar per capita no Brasil: 1981-2002*. Nova Economia, Belo Horizonte, v.14, n.2, p. 35-58, maio/ago. 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa de orçamentos familiares 2002-2003 - Primeiros resultados - Brasil e Regiões*. Rio de Janeiro: IBGE, Coordenação de Índices de Preços, 2004.

INSTITUTO EMPREENDEDOR ENDEAVOR. *Como Fazer uma Empresa Dar Certo em um País Incerto: conselhos e lições de 51 dos empreendedores mais bem-sucedidos do Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KIM, W. Chan; MAUBOURGNE, Renée. *A Estratégia do Oceano Azul: Como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. *Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy*. Sloan Management Review, Spring 1999.

_____. *Value Innovation: the Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review, volume 75, January-February 1997.

- _____. *Charting Your Company's Future*. Harvard Business Review, June 2002.
- _____. *Knowing a Winning Business Idea When You See One*. Harvard Business Review, September-october 2000.
- _____. *Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth*. Harvard Business Review, July-august 2004.
- _____. *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business Review, october 2004.
- _____. *Tipping Point Leadership*. Harvard Business Review, april 2003.
- _____. *Tipped for the Top*. People Management, 24 july 2003.
- _____. *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*. California Management Review, vol. 47, n. 03, Spring 2005.
- _____. *How to Make the Competition Irrelevant*. Interview with the authors of Blue Ocean Strategy. Published in Management Consulting News. May 2005.
- _____. *An ocean away from competition*. Interview with the authors of Blue Ocean Strategy by Roland Berger, May 2005.
- _____. *Finding a Sea Less Crowded*. Interview with the authors of Blue Ocean Strategy by William J. Hollstein. The New York Times. January 30, 2005.

LANZANA, A., COSTANZI, R. *As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial*. In: MARTINS J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LORANGE, P., ROOS, J. *Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução*. Tradução Ailton Bomfim Brandão. – São Paulo: Atlas, 1996.

LUDKEVITCH, I. *Trajetórias de Crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo*. Rio de Janeiro, 2005. 241 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

MATIAS, A.B., PASIN, R.M. A geração de sinergias e seus impactos na rentabilidade das empresas nos casos de fusões e aquisições. *Revista da Administração: FEA/USP*. Vol. 36. n. 1., jan./março. 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
_____. et all. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 6ª ed. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SCHILINDWEIN, M.M; KASSOUF, A.L. *Mudanças no Padrão de Consumo de Alimentos Tempo-Intensivos e de Alimentos Pouparadores de Tempo, por Região do Brasil*. IPEA, 2005.

STAFFEN, R. *Destination Products Inc*. Richard Ivey School of Business. The University of Western Ontario. N. 9B02A002. 2002.

YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1989.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)