

Estratégia & Negócios

ISSN 1984-3372

<http://portaldeperiodicos.unisul.br>

AS ESTRATÉGIAS DAS INDÚSTRIAS DE FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO SUL

THE STRATEGIES OF THE INDUSTRIES OF THE WHEAT FLOUR AND PASTA AT RIO GRANDE DO SUL STATE

Pascoal José Marion Filho

Professor do Departamento de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutor em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ/USP).

E-mail: pascoaljmarion@yahoo.com.br

Vitor Francisco Dalla Corte

Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Supervisor de Planejamento Estratégico da Empresa Parati S/A.

E-mail: vitordallacorte@gmail.com

Recebido em 18/10/2010. Aprovado em 04/01/2011. Disponibilizado em 11/04/2011.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

Estratégia e Negócios, Florianópolis, v. 3, n. 2, jul./dez. 2010

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: gabriela.fiates@unisul.br; (48) 3279-1932.

RESUMO

A pesquisa identifica as estratégias praticadas nas indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul no ano de 2007. É uma pesquisa exploratória, baseada nas estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988), que utiliza, na análise dados, informações advindas dos questionários respondidos pelos trabalhadores das empresas. Os resultados da pesquisa mostram que, dentre as estratégias de Porter, destacam-se a de custos mais baixos, na indústria de farinha de trigo, e a diferenciação, na indústria de massas. Entre as tipologias de Mintzberg, a qualidade do produto é considerada pelos gestores como sendo o grande diferencial competitivo nas duas indústrias.

Palavras-chave: Estratégias. Farinha de trigo. Massas alimentícias.

1 INTRODUÇÃO

As últimas duas décadas do século XX e início do século XXI foram palco de grandes transformações no ambiente econômico e social mundial. Segundo Castells (1999), uma nova economia surgiu em escala global, transformando a sociedade, resultado de uma revolução informacional que exige dos atores sociais, principalmente das empresas, uma nova conduta.

Em âmbito nacional, este novo ambiente trouxe às empresas uma série de dificuldades, pois estas tiveram que se adaptar a um novo cenário concorrencial, desencadeado, principalmente, pela abertura dos mercados no início da década passada. O termo reestruturação produtiva passou, a partir daí, a ser comum em trabalhos acadêmicos, visando demonstrar a preocupação das organizações atuais no sentido de se adaptarem a este novo cenário e, desta forma, atingir elevados níveis de competitividade, fator que se tornou não só a chave do sucesso para as empresas, mas também o fator determinante de sua sobrevivência no mercado.

As indústrias nacionais de farinha de trigo e de massas alimentícias, bem como todos os participantes da cadeia produtiva de massas alimentícias sofreram e ainda sofrem alterações, principalmente, a partir de 1990, com o fim da regulamentação do governo e a queda de barreiras tarifárias e não-tarifárias para importação de itens como a farinha de trigo e também as massas alimentícias.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Trigo – ABITRIGO (2007), em 1988 o país tinha se aproximado da autossuficiência na produção do trigo, importando 11,3% das necessidades de consumo do cereal, e depois da desregulamentação passou a importar, em média (1990 – 2006), 65,24% do consumo brasileiro.

As mudanças que ocorreram no mercado afetaram a disponibilidade interna da principal matéria-prima para os produtores de massas alimentícias, a farinha de trigo, e as medidas liberalizantes adotadas pelo governo, como a abertura do mercado e o fim dos subsídios, vem exigindo das empresas uma constante busca por meios de se manterem competitivas num ambiente em permanente mutação. Estas alterações geram pressões por mudanças na estrutura, nas estratégias competitivas e no desempenho das empresas, o que justifica uma pesquisa para identificar as estratégias utilizadas nas indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul no ano de 2007.

Atualmente, as massas alimentícias (ou macarrão) estão entre os alimentos mais conhecidos em todo o planeta, sendo o Brasil um dos grandes produtores e consumidores em nível mundial. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Massa Alimentícias - ABIMA (2007), a produção brasileira de macarrão (em toneladas) no ano de 1994, que foi de 780 mil, passou a ser de 850 mil em 1995, 860 mil em 1996, 920 mil em 1997 e, em 2007, chegou a 1.220 mil. Com esta sequência de crescimento, o Brasil passou a ocupar, em 2007, a terceira posição em termos de produção mundial de massas alimentícias, atrás somente da Itália e dos Estados Unidos.

A opção por restringir o estudo ao estado do Rio Grande do Sul deve-se a sua importância na produção nacional de trigo (2º maior produtor) e ao seu pioneirismo e representatividade na produção de massas alimentícias (3º maior produtor).

O artigo está organizado em cinco seções, sendo esta introdução a primeira delas. A segunda seção apresenta as teorias sobre as estratégias competitivas de Porter e de Mintzberg, e na sequência, são evidenciadas a metodologia e a fonte de dados. Na quarta seção, analisam-se as estratégias das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. Por fim, na quinta seção, apresentam-se as conclusões da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para estudar as estratégias das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, utilizam-se como referencial teórico as estratégias competitivas de Porter (1980) e de Mintzberg (1988). A seguir, descrevem-se as estratégias e as fundamentações para as escolhas.

2.1 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

A palavra estratégia é um termo criado pelos antigos gregos e, para eles, significava magistrado ou comandante chefe militar. Um dos livros clássicos mais antigos que retrata as estratégias militares é a obra de Sun Tzu, denominada “A arte da guerra”¹, onde são descritas as condições enfrentadas na guerra e recomendadas ações específicas para cada situação.

Os primeiros ensaios acadêmicos sobre estratégia em atividades produtivas foram produzidos por docentes e discentes da *Harvard Business School*. Entre os vários estudos acadêmicos desenvolvidos por essa escola, destacam-se os da área de organização industrial (OI), a exemplo do modelo ECD (estrutura, conduta e desempenho).

Porter (1980) define as estratégias competitivas como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria e, assim, enfrentar as forças competitivas. Genericamente, segundo Porter (1986), pode-se utilizar como formas de competição no mercado a liderança em custo (obter uma vantagem sustentável em termos de custo sobre os demais competidores e utilizá-la como forma de vender produtos a um preço mais baixo), a diferenciação (atender a preferências dos consumidores que não possam ser satisfeitas por um bem padronizado) e o enfoque (ou nicho de mercado, em que os clientes possuem preferências ou exigências únicas).

Porter (1986) também afirma que a empresa que aplica apenas uma das estratégias genéricas apresenta melhor desempenho. As empresas que procuram adotar uma estratégia híbrida ou que fracassam na busca por uma das estratégias foram por ele designadas como *stuck-in-the-middle* (expressão traduzida para o português como *meio-termo*). O fato de uma empresa ser classificada como “meio-termo” não significa que ela não emprega métodos e armas competitivas típicas de uma ou mais das estratégias genéricas, mas apenas que a sua estratégia

¹ Livro clássico chinês escrito por volta de 400 antes de Cristo.

como um todo carece de consistência interna (DESS; DAVIS, 1984 *apud* SILVA; CARNEIRO; CAVALCANTI, 2003).

Vários estudos sobre estratégia empresarial foram desenvolvidos utilizando as tipologias de Porter (1980), como comprova a revisão de literatura de Miller e Dess (1993), realizada em artigos publicados no *Journal of Management Studies* entre 1986 e 1990. Segundo os autores, o trabalho de Porter – Estratégia Competitiva – foi citado, aproximadamente, na metade dos artigos publicados, demonstrando a proliferação e aceitação das ideias do autor.

Ao utilizar a tipologia de Porter (1980) para estudar a indústria automobilística brasileira, em estudo recente, Silva (2007) relacionou o posicionamento estratégico competitivo das empresas com a formação de grupos estratégicos e o desempenho dos mesmos. Constatou que as empresas que apresentaram os melhores desempenhos são as que optaram por uma das estratégias genéricas propostas por Porter (1980), no caso a de diferenciação; e as empresas que obtiveram os piores resultados foram as que não apresentaram uma estratégia definida (*stuck-in-the-middle*), evidenciando, ainda assim, a validade deste modelo.

A seguir, descrevem-se as estratégias genéricas de Porter (1980), conforme a Figura 1.



FIGURA 1 – Estratégias genéricas de Porter (1980)
Fonte: Adaptada de Porter (1980).

a) Estratégia de liderança de custos

Objetiva-se com esta estratégia obter uma vantagem sustentável em termos de custo sobre os demais competidores e utilizá-la como forma de vender produtos a um preço mais baixo do que o dos competidores. Neste sentido, uma vantagem de custo propicia uma maior

lucratividade, a não ser quando é totalmente utilizada como um esforço agressivo de redução de preços, a fim de tomar o mercado das empresas rivais.

A estratégia com base na redução de custos é uma importante alternativa para um produtor ganhar mercado ou defender a sua parcela de mercado contra eventuais concorrentes, pois os produtos com mais baixo preço têm uma vantagem significativa no que se refere a obter a preferência de compradores cuja decisão de consumo seja sensivelmente influenciada pelo preço.

Ainda é preciso, neste caso, que a empresa mantenha-se atenta com relação ao uso da tecnologia, pois a utilização de novas tecnologias pode propiciar vantagem em relação à redução de custos, tanto por parte da empresa já estabelecida no mercado, como por parte de novas entrantes.

b) Estratégias de diferenciação

A estratégia de diferenciação pode ser utilizada quando as preferências dos consumidores forem tão diversas que não possam ser satisfeitas por um bem padronizado. Para que a diferenciação de um produto seja bem sucedida, é necessário conhecer o comportamento dos consumidores, para aprender o que eles consideram importante e adquirir, desta forma, vantagem em relação ao concorrente.

A estratégia de diferenciação bem sucedida permite à empresa: obter um preço mais alto pelo seu produto, vender mais unidades e ganhar uma lealdade maior dos compradores com relação a sua marca.

A diferenciação aumenta a lucratividade da empresa toda vez que as receitas obtidas através dos atributos de diferenciação dos produtos forem superiores aos custos necessários para realizá-la. Proporciona ainda uma proteção contra as firmas rivais, isto porque os consumidores se tornam mais fiéis à marca ou ao modelo de que gostam e, normalmente, estão dispostos a pagar mais por ele.

c) Estratégia de enfoque

Quando a concorrência é intensa, a estratégia baseada na especialização e enfoque assume considerável importância. A utilização da estratégia de enfoque tem início com a escolha do nicho onde os compradores possuam preferências ou exigências únicas. O nicho pode ser definido em

termos de características únicas, pelas exigências de utilização dos produtos, ou pelas características físicas do produto que são atrativas para os membros desse nicho. A vantagem competitiva baseada nesse tipo de estratégia consiste tanto na utilização de custos mais baixos do que os dos competidores, quanto na capacidade de oferecer aos compradores desse nicho um produto diferente dos demais competidores.

A primeira estratégia de enfoque, ou seja, a baseada em custos mais baixos depende da existência de um segmento de mercado no qual as exigências dos compradores possam ser atendidas de forma mais barata que os produtos oferecidos pelos demais competidores do mercado. Já a segunda estratégia de enfoque, ou seja, a baseada na diferenciação depende da existência de um segmento do mercado no qual os consumidores do produto exijam produtos com atributos bastante específicos.

O sucesso de determinada empresa no atendimento do nicho de mercado desejado gera uma defesa contra as forças competitivas, pois os concorrentes que procuram atender diversos segmentos de mercado não têm a mesma capacidade de satisfazer os consumidores da empresa que adota a estratégia de enfoque. Além disso, a estratégia de atender um nicho de mercado atua como uma forte barreira à entrada; torna difícil o aparecimento de bens substitutos; e reduz o poder de barganha dos clientes mais poderosos.

2.2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DE MINTZBERG

A maioria das estratégias explicitadas na literatura, segundo Mintzberg (1988), são falhas, pois focam de forma muito estreita alguns tipos especiais ou propõem agregações arbitrárias. Por isso, o autor propôs novas tipologias de estratégias genéricas, a partir do conceito de diferenciação, com detalhamento maior do que o apresentado nas estratégias de Porter (ver Figura 2).



FIGURA 2 – Estratégias genéricas de Mintzberg (1988)
Fonte: Elaborada pelos autores.

Segundo Silva, Carneiro e Cavalcanti (2003), pode-se definir as estratégias genéricas de Mintzberg (1988) como sendo de:

- *Diferenciação por qualidade* – a estratégia se caracteriza pela oferta de um produto melhor do que o dos concorrentes (de maior confiabilidade, durabilidade ou desempenho), embora não fundamentalmente diferente;
- *Diferenciação por design (projeto)* – ocorre quando se oferece um produto diferente do apresentado pela concorrência. A diferença básica desta estratégia para aquela de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca efetivamente oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor;
- *Diferenciação por suporte* – existe quando é oferecido algo mais junto com o produto. Em geral, a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência técnica etc.) ou a oferta de produtos complementares;
- *Diferenciação por imagem* – ela se caracteriza pelo desenvolvimento da imagem do produto, tornando-o distinto dos demais. Esta imagem pode ser criada através da propaganda, como também através de técnicas de promoção, apresentação, ou pela inclusão de detalhes que deixam o produto mais atrativo;
- *Diferenciação por preço* – a estratégia é cobrar um preço mais baixo pelo produto. Se os demais atributos do bem forem iguais ou não muito diferentes dos de seus concorrentes, os

consumidores tenderão a preferir aquele que exibir um preço mais baixo. Mintzberg insiste em afirmar que diferenciação por preço não é o mesmo que a minimização de custo de Porter. Isto porque a minimização de custo só se caracteriza como vantagem competitiva caso se traduza em menor preço no mercado (caso fosse visível para o consumidor);

- *Não-diferenciação* – essa estratégia se baseia no fato de que é possível copiar as ações de outras empresas, desde que o mercado ofereça espaço para produtos concorrentes e a empresa se especialize em acompanhar e imitar os lançamentos dos concorrentes, apoiando seus próprios lançamentos com ações inovadoras e eficientes de marketing. A estratégia de não-diferenciação assemelha-se ao conceito de meio-termo desenvolvido por Porter (1980). Entretanto, duas diferenças merecem destaque em relação ao modelo de Porter:

- i) Mintzberg considera que a estratégia pode ser desenvolvida explicitamente, enquanto Porter considera o meio-termo como um tipo residual, resultante da implementação inadequada ou ineficiente de uma das estratégias genéricas puras; e,
- ii) ao contrário do que Porter supõe para o meio-termo, Mintzberg não condena a estratégia a um desempenho inferior ao das demais estratégias.

Kotha e Vadlamani (1995), em um estudo das empresas de manufatura nos Estados Unidos, concluíram que as tipologias de Mintzberg (1988) têm maior clareza e poder descritivo do que as tipologias de Porter (1980). Os autores citam as seguintes possíveis explicações para justificar os resultados: (i) mudanças no ambiente competitivo devido ao incremento da competição global (especialmente no setor de manufatura) e (ii) mudanças decorrentes da utilização de novas tecnologias (por exemplo, *just in time*). A maior complexidade do novo ambiente competitivo exigiria maior refinamento das tipologias de estratégias genéricas.

Entretanto, estudo realizado por Silva e Melo (1998), no setor de seguros brasileiro, confirma o poder descritivo das tipologias de Porter e afirma que as mesmas possuem um poder explanatório superior às apresentadas por Mintzberg (1988).

Já o trabalho de HILL (1988) ressalta que diversos pesquisadores da área de Administração Estratégica têm sugerido a utilização conjunta de estratégias, mesmo ocorrendo superposições de mais de um tipo em uma mesma empresa, sem que isto signifique desempenho inferior.

3 METODOLOGIA E COLETA DE DADOS

Utiliza-se, na análise das estratégias das indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul, o método descritivo. Segundo Gil (1996), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Os dados utilizados na análise são primários, coletados através da aplicação de um questionário estruturado nas empresas produtoras de farinhas de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul no ano de 2007. Este questionário assemelha-se aos já aplicados por Zaeyen (1986), Moraes (1996) e Marion Filho (1997). Antes do envio, fez-se um pré-teste em duas empresas de cada indústria e alguns ajustes em relação aos termos técnicos utilizados.

Em seguida, teve-se o contato telefônico e o envio dos questionários para os gestores das empresas produtoras de farinha de trigo ou de massas alimentícias que faziam parte do cadastro industrial da FIERGS no ano de 2007 (37 empresas na indústria de farinha de trigo e 42 empresas na indústria de massas alimentícias). De uma forma complementar a esta relação, foi efetuado um comparativo com as empresas filiadas à ABITRIGO, para produtores de farinha, e à ABIMA, respectiva associação brasileira destas empresas. Constatou-se que todas as empresas filiadas à ABITRIGO e ABIMA constavam no cadastro industrial da FIERGS, fato este que explica a utilização do cadastro da FIERGS (2007) como referência, pois engloba um número maior de empresas.

Apesar dos esforços realizados para obter informações das 37 empresas produtoras de farinha de trigo no Estado, retornaram 11 questionários (29,73%). O mesmo ocorreu com a indústria de massas alimentícias, pois, das 42 empresas produtoras, retornaram 14 questionários (33,33%). No entanto, as empresas respondentes são representativas na população, pois, em ambas indústrias, utilizavam mais de 67% do total de empregados efetivos e faturavam mais de 70% do total no ano de 2007. Mesmo assim, deve-se lembrar que a amostra é não probabilística.

4 AS ESTRATÉGIAS NAS INDÚSTRIAS DE FARINHA DE TRIGO E DE MASSAS ALIMENTÍCIAS DO RIO GRANDE DO SUL

Nesta seção, analisam-se as estratégias competitivas de Porter e Mintzberg para cada uma das indústrias, segundo a resposta dos respondentes da pesquisa.

4.1 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE FARINHA DE TRIGO

A indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul apresenta baixo grau de diferenciação do produto. Atualmente, os produtores dividem a sua produção, segundo dados da pesquisa, em farinha de trigo comum (tipo 2), especial (tipo 1) e misturas prontas, mas com focos diferentes. As misturas para uso doméstico ou para utilização industrial podem ser com farinha comum ou especial. O que difere estes dois tipos de farinha (comum e especial) é a qualidade do trigo utilizado no processo de moagem. As misturas prontas geralmente agregam algum componente a mais do que farinha de trigo, podendo ser utilizadas para produzir pães, bolos e outros produtos derivados da farinha de trigo.

Segundo dados da pesquisa, a produção de farinha de trigo no Estado está dividida em cinco grupos (ver Tabela 1).

| Tipos de farinha de trigo | % |
|--|-------|
| Farinha de trigo comum (tipo 2) para o varejo | 18,00 |
| Farinha de trigo especial (tipo 1) para o varejo | 48,62 |
| Farinha de trigo comum (tipo 2) para uso industrial | 10,50 |
| Farinha de trigo especial (tipo 1) para uso industrial | 20,38 |
| Farinha de trigo com misturas prontas (bolos, etc...) | 2,50 |

TABELA 1 – Tipos de farinhas de trigo fabricadas no Rio Grande do Sul em 2007

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Verifica-se que o principal destino da farinha de trigo é para venda no varejo (66,62%), sendo a mais vendida a especial (48,62%). Para uso industrial, a farinha especial também é a mais vendida (20,38%). Logo, o mercado total da farinha de trigo comum está restrito a 28,50%, quando somado com a participação dos destinos tanto do varejo como industrial, e o de farinha especial é de 69,00%.

Em relação às estratégias, as empresas destacaram a qualidade do produto como sendo a principal, com nota máxima (5,00) em todos os questionários, e a produção com custo mais baixo (média 3,75). A primeira está relacionada entre as estratégias apresentadas por Mintzberg e a segunda entre as estratégias genéricas de Porter (ver Tabela 2).

| Estratégias adotadas | | Nota média (1 – 5) |
|----------------------|---|-----------------------|
| Porter | Produção com o custo mais baixo | 3,75 |
| | Produtos diferenciados | 3,00 |
| | Produção para nichos específicos | 3,00 |
| Mintzberg | Qualidade do produto | 5,00 |
| | Oferecer algo diferente em relação ao <i>design</i> | 3,00 |
| | Investimentos em propaganda | 2,25 |
| | Oferecer serviços agregados como produtos complementares, maior prazo de pagamento e menor prazo de entrega | 2,00 |
| | Utilizar as mesmas ações das empresas concorrentes | 2,00 |
| | Cobrar um preço mais baixo indiferente do custo de produção | 1,00 |

TABELA 2 – Notas médias atribuídas às estratégias dos produtores de farinha de trigo

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Ao ressaltar a qualidade como o grande diferencial, todas as empresas afirmaram que investem e adotam algum tipo de sistema de qualidade, mas somente uma empresa da indústria destacou possuir um certificado de qualidade, o ISO 9001:2000².

Estes tipos de estratégias podem estar atrelados às exigências de consumidores que estão buscando produtos com custo mais baixo e produtos que agreguem características diferenciadas como a qualidade. Desta forma, para implementar estratégias de diferenciação, as indústrias de farinha de trigo necessitam de tipos diferentes de trigo, de farinhas específicas e de diferentes qualidades. Logo, os produtores de farinha de trigo, para atender essa demanda, devem aumentar a qualidade, diferenciando os tipos de farinhas produzidas. Atualmente, além das farinhas comum e especial, existem outros tipos de farinhas destinadas, especificamente, a um produto final.

Esta diferenciação é importante e inicia na triticultura, a partir da necessidade de determinadas matérias-primas. Portanto, existe a possibilidade de expansão da cadeia produtiva a partir da demanda de novos produtos e pela qualidade, ampliando-se as relações intersetoriais, as quais abrem espaço para relações contratuais entre os produtores de trigo, a indústria moageira e as indústrias que utilizam a farinha de trigo como matéria-prima, o que já ocorre no Rio Grande do Sul.

Em relação à demanda de trigo, os moinhos de menor porte têm uma relação continuada e de interesse mútuo com as cooperativas e triticultores, o que não ocorre nos moinhos de grande porte, que necessitam recorrer ao mercado internacional de trigo para melhor desenvolverem suas estratégias de segmentação de mercado, pois há uma baixa disponibilidade de trigo nacional de qualidade, como o trigo *durum*.

² Para melhor entendimento, ver Mello *et al.* (2002).

Como a indústria de farinha de trigo do Rio Grande do Sul se caracteriza pela formação com empresas de pequeno e médio porte (nenhuma das empresas de produção de farinha de trigo participa da composição das quatro maiores nacionais), entende-se a preocupação estratégica em custos, pois fica difícil a competição com grandes moinhos devido aos ganhos de escala.

A diferenciação por imagem de Mintzberg, que são os gastos com propaganda e promoção dos produtos, não foi considerada relevante pelos produtores da indústria. A diferenciação por preço também não teve destaque, o que mostra que os produtores seguem os preços de mercado e buscam aumentar os ganhos via redução de custos (ver Tabela 2).

4.2 AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA DE MASSAS ALIMENTÍCIAS

Atualmente, existem diversos tipos de massas em cada categoria de produção. Por exemplo, dentro da categoria de massas secas, existem as massas padre nosso, estrelinha, argolinha, ave-maria, conchinha, espaguete, furadinho, fuzile, talharim, rigatone, ninhos, penne, entre outros.

Na categoria de massas frescas, existem alguns dos tipos acima citado nas massas secas, massas para pizza e pastéis. O diferencial para as anteriores é que as massas frescas não passam pelo processo de secagem em fornos. Este tipo de massa requer refrigeração e a sua perecibilidade é muito alta. A categoria de massas instantâneas requer um menor tempo de cozimento e, geralmente, é a de mais fácil preparo. Portanto, diferencia-se das massas secas e frescas devido a este fator, o tempo de cozimento. A divisão da produção de massas no Rio Grande do Sul, no ano de 2007, pode ser visualizada na Tabela 3.

| Divisão da produção de massas alimentícias | % |
|--|-------|
| Massas alimentícias secas | 65,34 |
| Massas alimentícias frescas | 26,33 |
| Massas alimentícias instantâneas | 0,00 |
| Massas preparadas | 8,33 |

TABELA 3 - Divisão da produção de massas alimentícias no Rio Grande do Sul em 2007

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Pelos tipos de massas existentes, verifica-se que os produtores de massas alimentícias podem ofertar produtos de diferentes formatos, diferentes tempos de cozimento e diferentes utilizações, em uma escala maior do que as indústrias de farinha de trigo. Entretanto, no Rio Grande do Sul eles estão concentrados na produção de massas secas (65,34%), onde a

concorrência é maior e a margem é menor, e não estão produzindo massas instantâneas, as de maior valor agregado (ABIMA, 2007).

Ao utilizar as tipologias de Porter para análise das estratégias nas empresas fabricantes de massas, verifica-se que a indústria vem utilizando a diferenciação como estratégia mais relevante (ver Tabela 4), seguida da estratégia de produção com o custo mais baixo. Já o enfoque para nichos específicos vem sendo pouco utilizado.

| Estratégias adotadas | | Nota média (1 – 5) |
|----------------------|---|-----------------------|
| Porter | Produtos diferenciados | 4,17 |
| | Produção com o custo mais baixo | 4,00 |
| | Produção para nichos específicos | 2,00 |
| Mintzberg | Qualidade do produto | 4,83 |
| | Oferecer algo diferente em relação ao <i>design</i> | 3,17 |
| | Oferecer serviços agregados como produtos complementares, maior prazo de pagamento e menor prazo de entrega | 3,17 |
| | Investimentos em propaganda | 2,83 |
| | Cobrar um preço mais baixo indiferente do custo de produção | 2,00 |
| | Utilizar as mesmas ações das empresas concorrentes | 1,50 |

TABELA 4 – Notas médias atribuídas às estratégias dos produtores de massas alimentícias

Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Entre as estratégias competitivas de Mintzberg (1988), verifica-se que as empresas consideraram a qualidade do produto como sendo a principal forma de diferenciação. Além disso, 85,71% delas consideraram ser esse o seu grande diferencial competitivo e, por isso, adotam algum sistema de controle de qualidade. Entretanto, entre as quatorze empresas pesquisadas, apenas uma destacou possuir certificação (ISO 9001:2000).

A diferenciação por qualidade deve iniciar na triticultura, pois é a partir do trigo que são geradas determinadas matérias-primas especiais. Portanto, existe a possibilidade de incorporar novos produtos e de melhorar a qualidade, ampliando-se as relações ao longo da cadeia de produção, abrindo-se um espaço para uma maior integração entre os produtores de trigo, a indústria de farinha e a indústria de massas alimentícias, o que não ocorre no Rio Grande do Sul.

Como a indústria no Estado é caracterizada por possuir empresas produtoras de massas alimentícias de pequeno e médio porte (nenhuma empresa está entre as quatro maiores nacionais), explica-se a preocupação estratégica em custos, pois fica difícil a competição com grandes empresas de massas alimentícias que negociam uma maior e melhor quantidade de farinha de trigo, podendo ofertar o seu produto a um custo mais baixo.

O *design* também foi citado como estratégia de diferenciação pelos produtores, ou seja, oferecer ao mercado um produto com características distintas dos produtos concorrentes. A diferença básica desta estratégia para a de diferenciação por qualidade é que a diferenciação por *design* busca oferecer algo diferente e não simplesmente ou necessariamente melhor. Esta é uma alternativa para as empresas de menor porte, pois podem ousar em diferentes misturas, sabores, embalagens, adicionando características diferenciadas aos seus produtos.

Também é possível diferenciar o produto sem necessariamente alterar seus atributos intrínsecos, apenas oferecendo algo mais na venda. Em geral, seria a ampliação do nível de serviços agregados (prazo de entrega menor, financiamento à venda, assistência de vendas) ou a oferta de produtos complementares, o que caracteriza uma estratégia de diferenciação por suporte. Segundo os respondentes da pesquisa, este tipo de estratégia tem a mesma relevância do *design* (média 3,17).

Outra forma de diferenciar um produto dos concorrentes pode ser, simplesmente, cobrar um preço mais baixo, ou seja, a estratégia de diferenciação por preço. Para os produtores de massas alimentícias, esta não é uma estratégia representativa, pois, na sua maioria, afirmaram que praticam preços um pouco acima da média (64,30%).

A estratégia de diferenciação por imagem de Mintzberg, que é obtida a partir dos gastos com propaganda e promoção dos produtos, não foi considerada relevante pelos produtores. A seguir, analisa-se o desempenho da indústria de massas alimentícias.

5 CONCLUSÕES

O estudo identifica as estratégias nas indústrias de farinha de trigo e de massas alimentícias do Rio Grande do Sul. Verifica-se que nas duas indústrias, os gestores das empresas consideram estratégias os esforços direcionados para o atendimento das exigências do mercado, cada vez mais competitivo.

Em relação à indústria de farinha de trigo, constatou-se que o principal destino da sua produção é o varejo (69,12%, incluído a farinha com misturas) e o restante (30,88%) do produto é destinado à indústria, sendo 69% do total das farinhas a do tipo 1. Sobre as estratégias competitivas na indústria, identificou-se a produção com custos mais baixos como sendo a mais

importante de Porter e a diferenciação pela qualidade do produto como a principal de Mintzberg. A diferenciação por imagem de Mintzberg, que são os gastos com propaganda e promoção dos produtos, não foi considerada relevante pelos produtores da indústria. A diferenciação por preço também não teve destaque, o que mostra que os produtores seguem os preços de mercado e buscam aumentar os ganhos via redução de custos.

Na indústria de massas alimentícias, as massas secas continuam sendo o principal produto das empresas (65,34%) e as que sofrem maior concorrência. A produção de massas instantâneas, as de melhor preço, não foi citada pelos respondentes da pesquisa. Quanto às estratégias competitivas, a pesquisa identificou entre as de Porter a de diferenciação do produto e entre as de Mintzberg, a estratégia de qualidade como sendo o diferencial competitivo dos produtores.

Outras estratégias de diferenciação também foram identificadas, como as de diferenciação por *design* e suporte, e foram destacadas com menor relevância pelos fabricantes. A diferenciação por preço, simplesmente cobrar um preço mais baixo que o dos concorrentes, não foi considerada importante, já que 64,30% dos produtores afirmaram que praticam preços um pouco acima da média dos demais fabricantes.

O estudo proporciona duas contribuições importantes, teórica e gerencial, especialmente para a comunidade acadêmica e gestores de empresas das indústrias analisadas. No campo teórico, o trabalho mostra que a utilização de mais de uma teoria na análise amplia a capacidade de entendimento das estratégias utilizadas na indústria e permite detectar um maior número de ações. No campo gerencial, a contribuição está relacionada à visão geral que a pesquisa dá sobre as ações dos principais produtores do setor.

THE STRATEGIES OF THE INDUSTRIES OF THE WHEAT FLOUR AND PASTA AT RIO GRANDE DO SUL STATE

ABSTRACT

This research identifies the strategies of the industries of wheat flour and pasta the State of Rio Grande do Sul in the year of 2007. It is an exploratory research based on the competitive strategies of Porter (1980) and Mintzberg (1988), which uses in the data analysis of questionnaires filled out by companies. The results show that among the strategies of Porter, highlight the lower cost, in the manufacturing of wheat flour, and differentiation, in the pasta industry. Among the types of Mintzberg, product quality is considered by managers as the greatest competitive advantage in both industries.

Keywords: strategies. Pasta. Wheat flour.

REFERÊNCIAS

ABIMA. Associação brasileira das indústrias de massas alimentícias. Disponível em: <http://www.abima.com.br/est_mnacional.html>. Acesso em: 15 mai. 2007.

ABITRIGO. Associação brasileira das indústrias de trigo. Disponível em: <http://www.abitrigo.com.br/banco_de_dados.asp>. Acesso em: 30 mai. 2007.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede - a era da informação**: economia, sociedade e cultura. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

FIERGS. Federação das indústrias do rio grande do sul. Disponível em: <http://www.fiergs.com.br/cadastroindustrial>. Acesso em: 28 jun. 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HILL, C. Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework. **The Academy of Management Review**, v. 13, n.3, p. 401- 412, jul. 1988.

KOTHA, S.; VADLAMANI, B. L. Assessing generic strategies : an empirical investigation of two competing typologies in discrete manufacturing industries. **Strategic Management Journal**, v.16, p.75-83, 1995.

MARION FILHO, P. J. **A evolução e a organização recente da indústria de móveis nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. 1997. 151f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior da Agricultura “Luiz de Queiroz” – ESALQ / USP, Piracicaba, 1997.

MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S. da; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000** – Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MINTZBERG, H. **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework**, Advances in Strategic Management, v.5, JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988.

MORAES, M. A. **A indústria de madeira preservada no Brasil** : um estudo de sua organização industrial. Piracicaba, 1996. 154p. Dissertação (Mestrado) - Escola Superior da Agricultura "Luiz de Queiroz" – ESALQ / USP, Piracicaba, 1996.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analysing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SILVA, F. Veloso Vicente. **Análise das estratégias competitivas na indústria automobilística**. 2007. 124f. Dissertação (Mestrado - Departamento de Administração) - Pontifícia Universidade Católica, , Rio de Janeiro, 2007.

SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. D. F. Impactos da privatização sobre as estratégias competitivas de empresas de petróleo: um estudo de caso . **RAE-eletrônica**, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003.

SILVA, J. F.; MELO, M. A. C. Tipologias estratégicas concorrentes: um teste empírico na indústria brasileira de seguros. In: 22 ENANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998.

ZAHEYEN, A. **Estrutura e desempenho do setor de papel e celulose no brasil** . 1986. 99f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1986.