

AGROINDÚSTRIAS DE EMBUTIDOS NO MUNICÍPIO DE DOM PEDRITO/RS: UM DIAGNÓSTICO SOBRE A COMPETITIVIDADE

Osmar Manoel Nunes¹, Shirley G. da S. Nascimento², Mariana R. de Ávila³, Joélio F. Maia⁴, Gustavo B. Moreira⁵, Júlio C. do Nascimento⁶

¹Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul, Professor Adjunto na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), osmarnunes@unipampa.edu.br

²Doutora em Agronomia pela Universidade Federal de Pelotas, Professora Adjunta na UNIPAMPA.

³Doutora em Zootecnia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

⁴Tecnólogo em Agronegócio pela UNIPAMPA

⁵Tecnólogo em Agronegócio pela UNIPAMPA

⁶Tecnólogo em Agronegócio pela UNIPAMPA

RESUMO

O presente estudo apresenta uma análise sobre competitividade no segmento agroindustrial do ramo de embutidos, com base nas 5 (cinco) forças de Michel Porter, no município de Dom Pedrito, RS. Este município possui um expressivo comércio na área de embutidos e tem demonstrado uma adesão crescente e expressiva nesta área comercial. O surgimento dessas agroindústrias ascendeu fortemente nos últimos anos em termos de expansão e competitividade. A comercialização não se limitou apenas aos açougues, sendo possível encontrá-las nos mais variados mercados e comércios, assim como, pode-se observar empreendimentos especializados somente na produção de linguiças. No município de Dom Pedrito, RS, existem um total de 08 (oito) empresas que atuam no ramo de embutidos, o que representa uma empresa para cada 4.981,62 habitantes. As imersões a campo ocorreram nos meses de março a maio de 2019. Fizeram parte do estudo os 8 (oito) empresários locais do ramo. Os dados foram coletados com auxílio de um roteiro contendo questões atinentes as 5 (cinco) forças de POTER. Os dados foram processados através da análise textual de discurso - ATD. Os resultados apontam para a potencialidade de entrada de novos competidores no setor de embutidos, no entanto, os entrevistados não temem a concorrência. Concluiu-se que, o setor de embutidos carece de gestão estratégica e que se encontra estático em relação às mudanças que ocorrem constantemente no mercado.

Palavras-chave: Produção de linguiça. Comercialização agropecuária. Mercados e comércios.

ABSTRACT

The present study presents an analysis of competitiveness in the agro-industrial segment of the sausage industry, based on the 5 (five) forces of Michel Porter, in the Dom Pedrito, RS. This municipality has an expressive trade in the sausages area and has shown an increasing and expressive adhesion in this commercial area. The emergence of these agro-industries has risen sharply in recent years in terms of expansion and competitiveness. The commercialization was not limited only to butchers, being possible to find them in the most varied markets and shops, as well, it is possible to observe enterprises specialized only in the production of sausages. In the city of Dom Pedrito, RS, there are a total of 08 (eight) companies operating in the sausage industry, which represents one company for each 4,981.62 inhabitants. The field immersions took place from March to May 2019. The study included the 8 (eight) local entrepreneurs in the industry. The data were collected with the aid of a script containing questions related to the 5 (five) forces of POTER. The data were processed through textual speech analysis - ATD. The results point to the potential for new competitors to enter the sausage sector, however, the interviewees are not afraid of the competition. It was concluded that the sausage sector lacks strategic management and that it is static in relation to the changes that constantly occur in the market.

Keywords: Sausage production. Agricultural marketing. Markets and trades.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito nacional, a categoria dos embutidos é caracterizada por grandes indústrias. O respectivo setor é um ramo do segmento alimentício (MARCOS et al., 2016), que constitui uma grande variedade de produtos disponíveis no mercado. Estes são produzidos a partir de carnes e condimentos, onde são envoltos em tripárias de animais comestíveis e surgiu a fim de preservar a carne que não pode ser consumida imediatamente após o abate (MARCHELLO; GARDEN-ROBINSON, 1995).

De acordo com o Regulamento e Inspeção Industrial e Sanitária de produtos de Origem Decreto nº 30691, o embutido é o produto feito com carnes ou órgãos comestíveis, curado ou não, condimentado, defumado ou não, cozido ou não, tendo como envoltório diversos tipos de membrana animal. Pode-se, inclusive, usar envoltórios plásticos que sejam apropriados para tal (BRASIL, 1997). Esta técnica foi desenvolvida primeiramente com intuito maior de conservar a matéria-prima, objetivando o armazenamento do produto em condições necessárias para ser consumido posteriormente.

A linguiça é um dos produtos cárneos fabricados em maior quantidade Brasil, possivelmente porque sua preparação, além de não requerer tecnologia sofisticada, utiliza poucas ferramentas e somado a isso, são de baixo custo (TERRA, 1998). Nas últimas décadas, pode-se acompanhar que os embutidos conquistaram significativa expansão e uma alta competitividade, seu consumo tornou-se hábito diário para boa parte de consumidores brasileiros, sendo a linguiça um dos itens mais consumidos, isso devido a seu preço acessível e seu processamento simples (CORREIA, 2008).

As agroindústrias de embutidos estudadas no presente trabalho, produzem uma variedade de produtos, sendo quase exclusiva a produção de um determinado tipo, neste caso a linguiça. Esta por sua vez é encontrada em diversas formas de elaboração, com uma diversidade que abrange linguiça pura, mista, com ou sem pimenta, com queijo e com abacaxi, sendo o mais comum na forma tradicional (pura), elaborada com carnes bovina e suína, e utilização temperos. As fábricas desses produtos, na maioria das vezes, surgem em complemento ao açougue já existente.

O surgimento de agroindústrias com a finalidade de produção destes produtos despontou, e derivou uma maior competitividade ao setor, visto que, a disponibilidade não está limitada apenas aos açougues, sendo possível encontrá-los nos mais variados mercados e comércios da cidade. Ademais, evidencia-se que alguns empreendimentos são especializados somente na produção de linguiças.

Deste modo, este trabalho tem como objetivo estudar a competitividade das agroindústrias produtoras de embutidos do município de Dom Pedrito, Rio Grande do Sul (RS), através da análise da rivalidade existentes entre concorrentes, do poder de barganha dos consumidores e clientes, do poder de negociação frente aos fornecedores, da ameaça de novos entrantes e dos produtos substitutos, ou seja; de acordo com as cinco forças competitivas de Michael E. Porter.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL OU INDUSTRIAL

A competitividade está relacionada à competência de atender as necessidades do consumidor sem comprometer os ganhos da empresa, ou seja, ofertar o bem de forma satisfatória mantendo a lucratividade desejada. Sendo assim, ela é a base para o sucesso ou fracasso em mercados de livre concorrência (DEGEN; MELLO, 1989).

Com a competição intensificada e as mudanças globais nas mais diversas áreas produtivas, sociais, culturais e econômicas. A busca pela vantagem competitiva transforma-se em fator primordial no contexto empresarial.

Essa forma de vantagem está diretamente relacionada com “às especificações dos produtos, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, dentre outras” (FERRAZ; KUPFER; HAUGUENAUER, 1997, p. 9). Desse modo, empresas inseridas em um negócio onde há livre comércio devem voltar suas atenções para toda e qualquer possibilidade de suprir os anseios e necessidades do seu público alvo, descobrir maneiras diversas de explorar seu potencial competitivo, e apostar no diferencial como meio para permanecer.

Segundo Kotler (2000), algumas das empresas mais bem-conceituadas no mercado estão apostando e aumentando suas expectativas e encontrando meios de assegurar seu desempenho superior através da satisfação do cliente.

O elemento humano como diferencial competitivo nas organizações, materializando-o em diferentes e novos ativos (Capital Intelectual), tais como: a diferenciação dos produtos e serviços, tecnologias, infraestruturas, informações e processos, que agregam vantagens competitivas para as empresas e, conseqüentemente, impactam no seu desempenho contribuindo para a geração de valor (ANTUNES; MARTINS, 2005).

Barney (2002) propõe que a competitividade de uma empresa e sua sustentabilidade decorrem da capacidade de desenvolvimento de estratégias que gerem valor, que outras empresas não conseguem reproduzir ou acreditam que seja muito dispendioso imitá-la.

Assim sendo, pode-se perceber o sentido de estratégia como uma gama de fatores, conhecimentos, e aspectos que seguem um roteiro complexo de interação que pode ser social, econômica, ambiental, entre outras variáveis presentes no contexto global. Por fim pode soar como desafiador para aqueles que se consideram otimistas e muito obscuro e assustador para perfis pessimistas, não há roteiros pré-determinados, mas sensibilidade e visão.

Cabe destacar que a criação de estratégias responde a um processo complexo que necessita de ações por hora sofisticadas, por hora sutis e até derivados de processos sociais e cognitivos, não requerendo programações predeterminadas, nem caem em qualquer caminho, prefixado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2009).

Pode-se identificar então que, não há conceitos prontos que guiem as tomadas de decisão estratégicas, pois a conjuntura dos fatores independe do lugar, do tempo ou de outras variáveis qualquer.

Muito além de conceitos engessados, a estratégia é um aprofundamento consistente, realista e consciente sobre a participação da empresa dentro de uma atividade específica e a permanência desta na mesma, assim sendo, é imprescindível que tenha de haver constante acompanhamento e avaliações, para assim traçar parâmetros que objetivem o sucesso e ascensão da mesma.

2.2 ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAR A COMPETITIVIDADE

Segundo Porter (1986) para enfrentar adequadamente as cinco forças competitivas, existem três estratégias genéricas, sendo elas: a liderança de custo total, a diferenciação e enfoque.

Liderança de custo total: “A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas” (PORTER, 1989, p. 11).

Conforme Porter (1986), a liderança em custo total é atingida através de políticas funcionais direcionadas a este fim. Salienta ainda, a construção em escala eficiente, a busca constante na redução dos custos por experiência, o controle dos custos e despesas em geral, assim como, a redução de custo em P&D, assistência, força de vendas e publicidade.

Conceito como diferenciação são de suma importância nesse processo, segundo Kotler (1998, p. 254) ela “é o ato de desenvolver um conjunto de diferenças significativas para distinguir a oferta da empresa das ofertas concorrentes de seus concorrentes”.

Essa estratégia procura oferecer um produto ou serviço único na indústria, de forma que atenda as características consideradas importantes pelos compradores.

Já o enfoque é uma estratégia em que a empresa foca suas ações em determinado grupo de comprador, produto ou mercado geográfico. Para Porter (1986) a estratégia de enfoque possibilita a empresa atingir o alvo determinado de forma mais efetiva, frente aos concorrentes que estão competindo de forma mais ampla no mercado. Nesta linha de pensamento Certo e Peter (1993), salientam que esta é uma estratégia de segmento de mercado que atinge grupos consumidores específicos, diferente dos demais que buscam influenciar o mercado.

2.3 ANÁLISE DE MERCADO

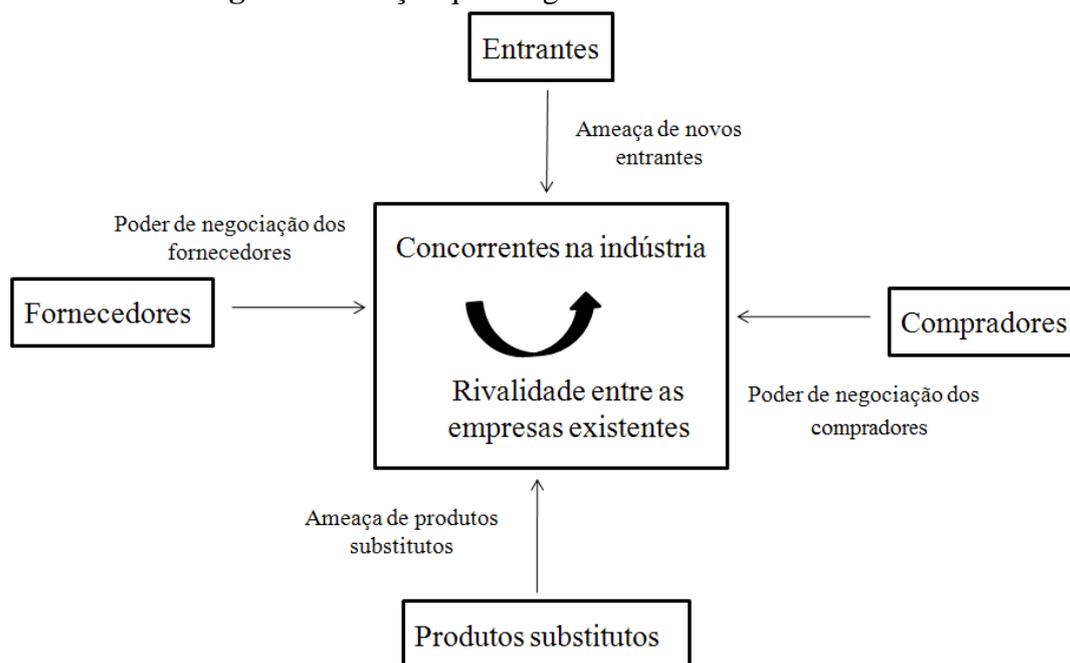
Mercado de forma simples e específica é o local, físico ou não, onde vendedores e compradores se confrontam. Com isto, sabemos que o mercado é amplo e comporta os mais variados tipos de agentes, como estabelece Lemes Junior e Pisa (2010), sobre o mercado, “um mundo de oportunidades” e ainda salienta, que deve-se observar o segmento a atuar, em outras palavras, a parcela do mercado com características de consumo adequadas ao seu produto.

A introdução de uma nova empresa no mercado competitivo demanda de uma análise de mercado, visando essa, para a avaliação e segmentação dos clientes em potencial. Porém devemos observar as seguintes palavras “Entender o comportamento do consumidor e ‘conhecer os clientes’ não são tarefas simples. Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra” (KOTLER, 2000, p. 182).

Conforme a amplitude do mercado, as pequenas e microempresas devem focar-se em determinadas áreas do mercado de forma que consigam atingir seus clientes potenciais. O mercado consumidor está em constantes modificações

2.4 ANÁLISE DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

De acordo com Porter (1986), uma indústria é influenciada por cinco forças invisíveis, relatadas como: rivalidade entre concorrentes, ameaça de produtos substitutos, ameaça de novos entrantes, poder de negociação de fornecedores e poder de negociação de clientes e consumidores. Com a interpretação destas forças consegue-se evidenciar as potencialidades a serem exploradas pela empresa.

Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: PORTER, 1986.

A seguir realiza-se de maneira sucinta a análise das cinco forças competitivas de acordo com Porter (1986).

2.4.1 A Rivalidade Entre Empresas Existentes no Mercado

Concorrentes existente nas empresas atuantes no mercado, constituem a rivalidade entre os concorrentes é dada na busca por uma posição melhor no mercado, disputa feita através de estratégias que facilitem sobressair aos demais competidores. A estratégia assumida pode causar modificações no cenário da competição, visto que, os demais competidores irão mobilizar-se para acompanhar as modificações.

2.4.2 A Ameaça de Novas Empresas Entrantes no Mercado

Os novos entrantes, constituem ameaça e refere-se às possibilidades de entrada de novos competidores no mercado, onde atua a empresa, regidas pelas barreiras de entrada existentes, somando-se a isto, a reação esperada dos concorrentes já inseridos no mercado. Com isso, quanto maiores as barreiras e mais intensas as respostas dos competidores, menor será a ameaça de novos entrantes.

2.4.3 O Poder de Negociação dos Compradores e Clientes

Compradores, possuem poder de negociação e podem atuar de forma a exercer pressão na busca para reduzir preço e aumentar a qualidade dos produtos, com isso, forçando o choque entre as empresas competidoras causando reduções nas margens de lucro.

2.4.4 A Ameaça de Produtos e Serviços Substitutos

Os produtos substitutos, possuem a capacidade de substituir de forma satisfatória e com a mesma finalidade do oferecido pela indústria, sua introdução no mercado pode causar a queda dos preços e ou forçar o aumento de desempenho do produto.

2.4.5 O Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores caracterizam-se pela capacidade de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos oferecidos à indústria. Essa força é mais evidente onde a indústria encontra poucos fornecedores ou os custos de troca dos mesmos tornam-se elevados.

2.5 ECONOMIA DE ESCALA COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Economias de escala possibilitam as empresas a redução dos custos unitários dos bens produzidos, proporcionando a elevação dos ganhos. Segundo Possas (1993), entende-se economia de escala quando a produção de um bem em determinado período de tempo reduz os custos de produção. Para Porter (1986) as empresas que operam em maior escala levam vantagem sobre as que operam em menor, visto que, suas instalações, sistemas de distribuição, organização de serviço entre outras atividades agem de forma mais eficiente.

Essa vantagem relacionada ao custo poderá ser alcançada com a equiparação de escala ou com a diversificação adequada de modo a permitir a divisão dos custos. As empresas com grandes números de unidades, que diversificam e operam em grandes escalas são capazes de diluir seus custos fixos de operação de suas instalações, sendo isso, inviável a uma empresa de porte menor.

Em relação à economia de escala como barreira de entrada de novos concorrentes Kotabe e Helsen (2000) diz que a economia de escala ocorre por meio de instalações maiores e dirigidas eficientemente onde o custo unitário de produção é menor conforme os custos indiretos são diluídos em maiores volumes de produção, criando-se assim uma barreira para novos entrantes.

3 METODOLOGIA

Para responder aos objetivos deste trabalho utilizou-se uma metodologia plural embasada nas técnicas da pesquisa qualitativa (GIL, 2002).

O universo do estudo é o município de Dom Pedrito, situado na Região da Campanha do Estado do Rio Grande do Sul, onde segundo IBGE (2013), possui uma população estimada em 39.853 habitantes e uma área territorial de 5.190,238 km². Destaca-se que este município, apresenta relação histórica com a produção de carne (bovinos e ovinos) e orizicultura, seguido por produção de soja (mais recentemente) e recentemente aumento no número de propriedades com cultivo de uvas (NASCIMENTO et al., 2019).

As imersões a campo ocorreram nos meses de março a maio de 2019, através de visitas às agroindústrias locais. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se um *check-list* fundamentado nas contribuições desenvolvidas pelo modelo das cinco forças de Porter.

Os dados foram analisados através das técnicas de análise textual de discurso - ATD (MORAES; GALIAZZI, 2006) e estão descritos na seção que segue.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico aborda as respostas obtidas através da aplicação do referido questionário desenvolvido mediante a teoria das "5 forças de Porter" de autoria de Michael E. Porter.

Em totalidade, proprietários de 8 (oito) empreendimentos do segmento de embutidos foram entrevistados, representando o total das agroindústrias que exercem esta atividade e atuam no município de Dom Pedrito. Ressalta-se a dificuldade encontrada pelos autores no que tange a aplicação de questionários em alguns dos empreendimentos, sendo esta barreira um entrave para que se pudesse obter dados mais expressivos e/ou totais da atividade.

4.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES DO SETOR

A totalidade das oito empresas no município estudado representa a existência de uma empresa para cada 4.981,62 habitantes locais.

Procurou-se dimensionar a rivalidade entre os concorrentes do setor através do encaminhamento de questões referentes ao uso de estratégias para melhorar a competitividade bem como a qualidade atribuída aos produtos, número de funcionários e indagações pertinentes à gestão do empreendimento.

Quando perguntado aos entrevistados locais sobre possuir estratégias, obtivemos os dados representados pela Tabela 1.

Tabela 1 – Possui estratégias para melhorar a competitividade da empresa?

Respostas	Número de respondentes	Percentual (%)
Sim	03	38
Não	05	63
Total	08	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

Com base nas respostas obtidas e expostas acima (Tabela 1), evidencia-se que, a maioria dos entrevistados pertencentes a este ramo (63%) não utilizam nenhum tipo de estratégia para um melhor seu posicionamento frente a seus concorrentes. Este resultado, de maneira geral, indica que o mercado de embutidos de Dom Pedrito encontra-se distribuído de maneira harmônica entre as empresas. Em contraste, 38% admitem que usam estratégias para aprimorar a competitividade. Sob este ponto de vista, o fato de alguns empreendimentos estarem localizados próximo ao centro da cidade, na qual possui maior movimentação e fácil acesso dos clientes locais, desencadeou a necessidade de outros estabelecimentos também posicionarem-se em locais estratégicos aos consumidores.

Em relação a qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos ao cliente pelos seus concorrentes, os entrevistados consideram que 75% são bons, e 25% consideraram como regulares. A escolha pelo alto índice (75%) denominado bons, significa que embora não dispensem nenhuma estratégia estão atentos a forma como os concorrentes atuam.

A utilização de mão de obra nas agroindústrias, revelou que o número de funcionários varia entre 02 a 09 trabalhadores, e se distribuíram da seguinte maneira: 38% dos entrevistados contam com uma mão de obra que não ultrapassa 2 funcionários, enquanto que, outros 38% relataram contar com a colaboração superior a 6 funcionários, ficando 24% das empresas que possuem entre 3 à 5 funcionários. Esta estrutura permite determinar que se enquadram como micro e pequenas empresas. A partir dos anos 1970, a importância das micro e pequenas empresas para o funcionamento da economia e para o desenvolvimento econômico passou, cada vez mais, a ser reconhecida (PESSÔA; COSTA; MACCARI, 2016).

Em relação a especialização da mão de obra existente nas agroindústrias, os dados encontram-se distribuídos da seguinte maneira: 62% relatam ter mão de obra especializada para a produção de embutidos e 38% julgam que sua mão de obra não é especializada na produção do setor em que atua.

Os resultados sobre características ligadas à gestão das empresas expressam que, os empreendedores buscam informações sobre a presença da informatização na tomada de decisões. Desta forma, quando questionados sobre a utilização ou não desse recurso, observou-se que 76% dos entrevistados, não utilizam qualquer tipo de ferramenta informatizada e os demais 24% informaram que empregam a utilização de ferramentas da informática em suas atividades. Pode-se afirmar que, devido a competitividade não tomar proporções de acirramento a ferramenta da informação ainda não é utilizada na tomada de decisões. A prática do planejamento e gestão dentro de uma empresa seja ela micro ou de pequeno porte tem grande significado e importância quanto à eficiência e lucro (MENDONÇA et al., 2017).

4.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

O poder de negociação dos fornecedores trata da força atribuída ao detentor da matéria-prima e insumos como poder para aumentar os preços do que oferta. O poder do fornecedor toma força quando há um número reduzido de fornecedores que podem alterar seus preços para cima influenciando a estrutura de custos do setor, contudo se houver a participação de um contingente maior de fornecedores, dar-se-á o inverso de força com a indústria, forçando os preços para baixo, mediante a possibilidade de negociar com uma gama de fornecedores maior.

Para melhor compreensão do poder de barganha dos fornecedores, buscou-se saber sobre o número de fornecedores deste mercado, sendo que desta forma foi realizado alguns questionamentos para levantamento e de sua importância. Destacamos que poder de barganha é sinônimo de negociação em que uma das partes é favorecida (PORTER, 1999).

Na Tabela abaixo pode ser visualizado o número de fornecedores atuantes no mercado de embutidos de Dom Pedrito.

Tabela 2 – Fornecedores das empresas de embutidos

Fornecedores	Quantidades	Percentual (%)
01	01	13
02	01	13
03	01	13
04	04	50
05 ou mais	01	13
Total	08	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme dados da Tabela 2, pode-se destacar a significativa quantidade de fornecedores atuando neste mercado. Porém, deve-se considerar, o fato de que algumas das indústrias de embutidos de Dom Pedrito, utilizam apenas um fornecedor, correndo o risco da dependência deste. Além disso, em alguns casos, o proprietário se auto abastece pelo fato de que produz sua própria matéria-prima, segundo relato de um dos entrevistados. Assim, a estrutura deste mercado e suas relações os fornecedores não são capazes de atuarem como uma força que pode exercer poder de barganha.

Tabela 3 – Cooperação das empresas com seus fornecedores segundo os entrevistados

Respostas (Há cooperação?)	Número de respondentes	Percentual (%)
Sim	5	62%
Não	3	38%
Total	8	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto a cooperação entre as partes envolvidas no abastecimento de matéria-prima (Tabela 3), as empresas pesquisadas apontaram manter boa relação com seus fornecedores, e agem de modo a estabelecer esforços conjuntos para sanar as devidas pendências existentes entre as partes. A pesquisa também evidencia que esses fornecedores atuantes no setor pertencem a região e que as relações se mantêm a longo prazo entre ambas as partes.

4.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES

Para compreender melhor o poder de barganha dos clientes estabeleceu-se questões referentes aos mesmos em relação a empresa.

Tabela 4 – Clientes/consumidores fixos das empresas estudadas

Respostas (Há existência?)	Número de respondentes	Percentual (%)
Sim	08	100%
Não	00	0%
Total	08	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para a totalidade dos entrevistados, suas agroindústrias detêm clientes fixos. Para uma melhor definição desta afirmação, a pesquisa buscou identificar quais os quesitos que os entrevistados atribuem a essa fidelização de seus clientes e foram relatadas características que demonstram ser a força propulsora desta credibilidade, tais como: qualidade, tradição, atendimento e preço.

A pesquisa ainda procurou conhecer se há presença de negociação de preços entre a indústria e os seus clientes, onde observa-se que, existe de maneira igualitária, clientes negociantes e não negociantes de preço.

Ainda, quando questionados sobre os clientes, os participantes das entrevistas foram submetidos a uma questão que tratava-se de cooperação entre indústria e cliente, onde novamente pode-se observar um percentual igualitário de divisão entre os entrevistados, compreendidos entre os que se consideram cooperativos com seus clientes e os não cooperativos. Para Fine (1999) as organizações não devem ser competitivas isoladamente, além disso, foi comprovado por Tether (2002) que as empresas que utilizam estratégias de cooperação são mais motivadas.

4.4 PRODUTOS SUBSTITUTOS

Quanto aos produtos substitutos, os entrevistados afirmam não temer a possibilidade de estes fazerem frente aos seus (Tabela 5). Apenas 25% relataram possuir ciência da existência de produtos substitutos, entre eles, salsicha e salame foram citados entre os principais.

Tabela 5 – Respostas em relação ao conhecimento das empresas sobre produtos substitutos

Respostas	Número	Percentual (%)
Sim	02	25
Não	06	75
Total	08	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

O conhecimento em relação a existência de produtos substitutos demonstrou percentuais distintos, pois a cultura regional destes proprietários, não classifica a produção de linguiça como fazendo parte de um rol de embutidos, onde também constam a salsicha, o salame, entre outros.

Tabela 6 – A empresa possui uma política de criação de novos produtos?

Respostas	Número	Percentual (%)
Sim	04	50
Não	04	50
Total	08	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

As empresas quando questionadas sobre a política de criação de novos produtos se mostraram igualmente divididas (Tabela 6), vale destacar que entre as que se mostraram adeptas a essa inovação, somente adaptaram condimentos e acompanhamentos especiais aos produtos já existente, tornando-os assim distinto dos demais devido a essas características, ou seja, produção de produtos diferenciados para uma maior força de atuação no mercado e assim tornar-se mais competitivo.

4.5 AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES

Para avaliar a percepção dos pesquisados, quanto a provável entrada de novos competidores no setor, a pesquisa se ateve a alguns temas pertinentes, considerando a possibilidade de novas empresas do mesmo ramo do segmento de embutidos, se instalarem no município de Dom Pedrito. Também se considerou a possibilidade de no caso de haver oportunidade possivelmente surgiriam obstáculos imposto pelas empresas já existentes.

Na Tabela 7 é possível perceber a reação dos proprietários quando questionados quanto a possibilidade de instalação de uma empresa do ramo de embutidos em Dom Pedrito.

Tabela 7 – Existe a possibilidade de uma agroindústria de embutidos, potencialmente vir a se instalar em Dom Pedrito?

Respostas	Número	Percentual (%)
Sim	07	88
Não	01	13
Total	08	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

Pode-se observar que a grande maioria considera possível que surja uma nova agroindústria de embutidos em Dom Pedrito, isto em virtude da população e demanda de mercado.

Na Tabela 8 questionou-se qual seria a reação das empresas já existentes em barrar a entrada de uma nova agroindústria de embutidos no município de Dom Pedrito.

Tabela 8 – Uma nova agroindústria de embutidos no município terá livre acesso para instalação?

Respostas	Número	Percentual (%)
Sim	08	100
Não	00	000
Total	08	100

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da Tabela 8 é possível perceber que não há, na percepção dos entrevistados, uma barreira para a instalação de uma nova indústria de embutido em Dom Pedrito, RS, ou seja, neste mercado não há barreiras à entrada de novas indústrias e/ou agroindústrias.

Desta forma, através da verificação *in loco*, foi possível perceber que os proprietários dos estabelecimentos fabricantes de embutidos não oferecem barreiras à entrada de novos

competidores, sendo que, todos entrevistados afirmaram não haver barreiras para tal entrada. Porém, cerca de 50% dos entrevistados relataram como diferencial de seu empreendimento a tradição no mercado, e consideram que possuem clientes fixos, consolidados através da qualidade oferecida em seus produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As agroindústrias fabricantes de embutidos, localizadas no município de Dom Pedrito-RS, caracterizam-se por seu cunho familiar na produção e gerenciamento, além da pouca presença de informatização nos processos gerenciais. Contudo é percebido que há possibilidades de crescimento das mesmas em busca de um mercado regionalizado. Também se evidenciou a necessidade de usar um aporte estratégico e com economia de escala, porém é perceptível que as intenções dos gestores dessas agroindústrias não se atêm a tais possibilidades e o gerenciamento do negócio é focado estritamente no local, em contrapartida ao observado, encontrou-se apenas uma unidade do setor que introduziu seu produto em cidades da região.

A competição por mercado local demonstra na pesquisa que aparentemente é pouco consolidada, em razão que é visto pela maioria das agroindústrias de embutidos fatores referentes permanência no mercado ligados a tradição e qualidade superior de seus produtos, mas curiosamente não consideram preço como fator importante para manter concorrência de mercado. Desta forma, neste mercado específico a distribuição de agroindústrias em bairros distintos da cidade de Dom Pedrito impõe uma forma de competição em que a atuação de uma não afeta a receita e o lucro dos demais, sendo uma competição considerada como boa para o mercado, uma vez que não há competição entre os participantes desta agroindústria.

Os fornecedores de matérias primas, a principal para a elaboração do embutido carro chefe das agroindústrias, não atuam pressionando a elevação de preços ou de diminuição da quantidade e qualidade das mercadorias, isso é possível por que essas agroindústrias diversificam a atividade com a mercearia e com isso a compra de matéria-prima se dá juntamente com as demais compras para a mesma, não sendo afetada pela concorrência dos fornecedores. Salienta-se que apenas uma empresa que apenas atua na elaboração dos embutidos, sem trabalhar no ramo de carnes e embutidos, não relatou nenhuma forma de pressão sofrida por parte de seus fornecedores, mas pelo contrário afirmou que exercem uma cooperação mútua entre as partes.

Em relação ao poder de negociação dos clientes, observou-se que os clientes não forçam preços no momento de aquisição do produto. O mercado, segundo os entrevistados detêm de clientes fidelizados, ou seja, possuem clientes fixos, sendo que esta relação é construída ao decorrer do tempo com a consolidação de suas relações de troca e atribuída qualidade do produto.

Com relação a força dos produtos substitutos, esta força, não foi reconhecida como atuante pelos participantes. Porém existe a presença de produtos substitutos em vários mercados e uma parcela dos entrevistados relatou possuir uma política de criação de substitutos, mas relatou que estes produtos não possuem grande aceitação por parte do mercado consumidor, este fato pode ser explicado pela tradição do produto principal.

Os relatos obtidos sobre a potencialidade de entrada de novos competidores no setor de embutidos apontam que os entrevistados não temem a concorrência e ainda, consideraram não haver barreiras para a entrada de novos competidores, todavia a entrada de um novo competidor no setor de embutidos pode modificar as parcelas de mercado, hoje estabelecidas. Uma nova empresa atuante no setor com um grande aporte de capital e uma produção em escala pode desequilibrar a concorrência e desestruturar os concorrentes, visto que, o setor possui poucas estratégias de gestão ficando somente nas relações pessoais e assegurando-se em suas identificações de tradição frente ao consumidor.

Assim, conclui-se que o setor de embutidos carece de gestão estratégica e que se encontra estático em relação às mudanças que ocorrem constantemente no mercado, não possuem perspectivas de crescimento, apenas atuam de maneira desordenada confiando na manutenção dos clientes sem preocupação com mudanças que venham ocorrer.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Gerenciando o capital intelectual: uma abordagem empírica baseada na controladoria de grandes empresas brasileiras. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 12., 2005, Florianópolis. **Anais** [...]. Florianópolis, 2005.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.
- BRASIL. **Decreto nº 2.244, de 4 de junho de 1997**. Altera dispositivos do Decreto nº 30.691, de 29 de março de 1952, que aprovou o Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal, alterado pelos Decretos nº 1255, de 25 junho de 1962, nº 1.236, de 2 de setembro de 1994, e nº 1.812, de 8 de fevereiro de 1996. Brasília, DF: Presidência da República, 1997.
- CERTO, S. C.; PETTER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CORREIA, L. M. M. **Multiplicação de microbiota autóctone e de *Staphylococcus aureus* inoculado em linguiças frescas produzidas com diferentes concentrações de sais de cura**. 2008. Dissertação (Pós Graduação em Tecnologias de Alimentos) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.
- DEGEN, P. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, B.; HAUGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FINE, C. **Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo agropecuário**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEMES JUNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MARCHELLO, M.; GARDEN-ROBINSON, J. The art and practice of sausage making. ndsu extension service. North Dakota State University: **Fargo**, 1995.

MARCOS, C. *et al.* Portuguese traditional sausages: different types, nutritional composition, and novel trends. **Journal of Ethnic Foods**, v. 3, n. 1, p. 51-60, 2016.

MENDONÇA, S. A. T. *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de empresas em revista**, v. 2, n. 13, p. 50-68, 2017.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces. **Ciência e educação**, Bauru, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006.

NASCIMENTO, S. G. S. *et al.* Consumo verde: uma análise sobre o comportamento ambiental dos consumidores de Dom Pedrito (Rio Grande do Sul-Brasil). **Revista Brasileira de Meio Ambiente**, v. 7, n. 1, p. 116-130, 2019.

PESSÔA, L. C.; COSTA, G. D.; MACCARI, E. A. As micro e pequenas empresas, o simples nacional e o problema dos créditos de ICMS. **Revista Direito GV**, v. 12, n. 2, p. 345-363, 2016.

PORTER, M. E. Changing patterns of international competition. **California management review**, v. 28, n. 2, p. 9-40, 1986.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. *In*: ASCH, D. *et al.* (ed.). **Readings in strategic management**. Palgrave, London: Macmillan, 1989. p. 133-143.

POSSAS, M. S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. 1993. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

TERRA, N. **Apontamentos de tecnologia de carnes**. São Leopoldo: UNISINOS, 1998.

TETHER, B. S. Who co-operates for innovation, and why: an empirical analysis. **Research Policy**, v. 31, n. 6, p. 947-967, 2002.