

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS NO MERCADO LEITEIRO BRASILEIRO: UMA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Ezequiel Wilbert, Adriana Klein da Silva Rosa, Andrei Bonamigo, Augusto Fischer

RESUMO: O presente artigo explora a visão clássica do planejamento estratégico, baseada na movimentação histórica de estratégias de uma agroindústria de laticínios, em função da adaptação de seus recursos que tem orientado suas ações para um posicionamento frente à tendência do mercado de atuação. O objetivo é apresentar um estudo empírico embasado no estudo de caso a partir do construto teórico da Visão Baseada em Recursos (RBV). Procedeu-se uma análise dos recursos e das estratégias, que permitiram à organização estudada ocupar a posição de líder do segmento no mercado leiteiro brasileiro. A visão da empresa foi obtida a partir de entrevistas semiestruturadas com a direção, gerência e produtor local, além de observação, e com dados secundários. Os resultados do estudo foram analisados à luz do referencial teórico da RBV e das informações sobre o mercado de leite no Brasil. Como resultado, observa-se a convergência do estudo com a literatura da RBV, em que a identificação e uso das capacidades e dos recursos desenvolvidos, pontuados como diferenciais e únicos, têm relevante impacto no desempenho e competitividade da organização no mercado leiteiro. O estudo contribuiu para a melhor compreensão de quais são recursos considerados diferenciais e estratégicos para uma empresa do setor leiteiro.

Palavras-Chave: Visão Baseada em Recursos, Competitividade, Produção Leiteira; Leite.

ABSTRACT: This article explores the classical view of strategic planning, based on the historical movement of a strategic agribusiness dairy, due to the adaptation of its resources that has guided their actions for positioning against the market trend of performance. the objective is to present an empirical study grounded in case study from the theoretical construct of the resource based view (rbv). undertook an analysis of the resources and strategies that allowed the organization studied occupy the leading position of the segment within the brazilian dairy market. the company's vision was obtained from semi-structured interviews with directors, managers and producer, as well as observation and secondary data, and the results were analyzed using the theoretical framework of rbv and information on the milk market brazil. as a result, there is a convergence study with the rbv literature, in which the identification and use of skills and resources developed, scored as differential and single, have significant impact on the performance and competitiveness of the organization in the dairy market. the study seeks to contribute to a better understanding of what are considered differential and strategic resources for a dairy sector company.

Keywords: Resource-Based View, Competitiveness, Dairy production, Milk.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

1 INTRODUÇÃO

O processo de adaptação estratégica é foco contínuo das empresas no mercado competitivo. Tal fato é justificado em virtude de que quanto mais ágeis as empresas responderem às mudanças do ambiente competitivo, mais aumentam as oportunidades de explorar o mercado, obtendo assim ganhos econômicos.

Em ambientes com alta intensidade concorrencial, como o agroindustrial, é demandada a tomada de decisões com base em ações estratégicas. Esse conjunto de ações estão ligados à busca de uma posição sustentada no mercado, que se traduz nas estratégias competitivas das empresas (PORTER, 1999; PETTER; RESENDE; CERANTO, 2011). Neste sentido, as empresas que rapidamente ajustam sua estratégia a partir da realocação de seus recursos, são as primeiras a aproveitar as oportunidades do mercado.

O setor leiteiro tem se mostrado como um dos principais segmentos do agronegócio brasileiro, e com perspectivas de crescimento que chegam a uma produção de 38,2 bilhões de litros de leite cru no final do período de 2020/21 (MAPA, 2011; FAO, 2016). Devido a esse cenário, os principais diferenciais para sobrevivência são constituídos por fonte abundante de matéria-prima, produção em escala, desenvolvimento tecnológico, automatização, qualidade e baixos custos (FISCHER et al., 2011; BONAMIGO, FERENHOF; FORCELLINI, 2016).

No ambiente dinâmico, como o da produção leiteira, turbulências e incertezas no mercado são encontradas, diante que o mercado se apresenta cada vez mais exigente e competitivos. Demandando para as empresas deste setor, reestruturação dos seus negócios com maior foco nas competências essenciais para realizar seus objetivos. Essas competências essenciais convergem com a teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV), onde a empresa deve explorar os seus recursos físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos para montar sua estratégia de competitividade, levando em conta fatores internos e externos da organização (BARNEY; HESTERLY, 1999; KRETZER et al., 2006).

A partir da problemática apresentada, o presente estudo tem por objetivo identificar a trajetória da empresa Laticínios Tirol Ltda, para explorar os eventos competitivos centrais no processo de adaptação estratégica a partir da Visão Baseada em Recursos.

2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A introdução na abordagem sobre Visão Baseada em Recursos (do inglês *Resource-Based View* - RBV) tem sua base na teoria econômica neoclássica. Seus primeiros

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

apontamentos teóricos buscavam demonstrar fatores para justificar a essência da competitividade nas organizações. Assim, Penrose (1959, p. 24) afirmou que:

Uma empresa é mais do que uma unidade administrativa, mas também é uma coleção de recursos produtivos cuja eliminação entre diferentes usuários e ao longo do tempo é determinada por decisão administrativa, portanto empresas podem criar valor econômico não devido à mera posse de recursos, mas, devido à inovadora e eficaz gestão desses recursos.

A metodologia perspicaz de gerir e aplicar esses recursos da empresa, pode gerar uma vantagem mercadológica. Para Ansoff (1977) esse diferencial de mercado é denominado de “vantagem competitiva”. Para o autor, esse diferencial, permite a empresa perceber, de forma proativa as tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar a oferta em função dessa participação”.

A vantagem competitiva é essência do estudo da Visão Baseada em Recursos. Nesse sentido Wernerfelt (1984) apresenta as proposições: i) A análise das empresas é realizada através da perspectiva dos recursos, o que difere da perspectiva tradicional de produtos (em particular, são as empresas diversificadas); ii) Pode-se identificar os tipos de recursos que oportunizam conduzir aos maiores resultados. Analogamente, às barreiras à entrada, estes estão associados com aquelas denominadas de barreiras à posição de recursos; iii) A estratégia pertinente para uma grande empresa envolve o alcance de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos, que pode ser definido como uma matriz produto-recurso; e, iv) Uma aquisição pode ser vista como a compra de um conjunto de recursos em um mercado altamente imperfeito (competitivo). Quando essa compra for baseada em um recurso raro, pode-se maximizar essa imperfeição, aumentando as oportunidades de bons retornos.

Essas proposições apontam que a partir do estudo da posição dos recursos da empresa seria possível formular a estratégia de atuação, e que o crescimento da empresa envolve o equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos (WERNERFELT, 1984).

Para Barney (1991), uma empresa possui vantagem competitiva sustentável quando é implementada uma estratégia de criação de valor que ainda não foi praticada por nenhum de seus concorrentes atuais ou potenciais, e quando essas firmas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia passando a mesma a incorporar a forma de gerir a empresa.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

Adotando esses conceitos, o autor propõe que para o recurso de uma empresa ter um potencial considerado como vantagem competitiva sustentável, ele deve possuir alguns atributos (Figura 1).

Figura 1 - A relação entre recursos da empresa e vantagem competitiva.

Recursos heterogêneos da empresa	<ul style="list-style-type: none">• Valor• Raridade• Imperfeita imitabilidade	⇒ VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL
Recurso da empresa	<ul style="list-style-type: none">• História• Ambiguidade casual• Complexibilidade social	
Imóveis	<ul style="list-style-type: none">• Substitutibilidade	

Fonte: Adaptado de Barney (1991).

Os recursos heterogêneos da empresa se referem a Valor, Raridade e Imperfeita imitabilidade. i) Valor: um recurso obviamente precisa ser valioso e estratégico, sendo que precisa ter a capacidade para melhorar a eficiência e a eficácia da organização, a fim de explorar as oportunidades ou amenizar ou neutralizar as ameaças do ambiente externo. ii) Raridade: um recurso é estratégico na extensão até a qual é raro (o recurso é restrito à própria empresa ou a um conjunto reduzido de empresas atuais ou potenciais). Possui alta demanda entre as firmas presentes no mercado e entre os potenciais competidores (entrantes) quando implementam estratégias que não são amplamente divulgadas entre as empresas. iii) Inimitabilidade: o recurso deve não só ser valioso, mas também difícil de imitar. Os recursos devem ser estrategicamente inovadores propiciando uma distância estratégica das outras firmas.

No tocante aos recursos, muitas empresas podem ter a mesma tecnologia física, porém apenas uma (ou poucas) podem deter o conhecimento das relações sociais, culturais e tradicionais para explorar profundamente esta tecnologia na implementação estratégica. Esse fundamento tem sua origem em condições históricas únicas de cada firma, que dizem respeito a eventos anteriores na história da organização e podem exercer influência nas suas repostas e ações atuais, uma vez que existem efeitos considerados dependentes da trajetória, ou em ligações com outros recursos, como a ambiguidade causal. As relações de causa e efeito entre

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

os recursos controlados por uma firma e a vantagem competitiva sustentável que possui, não são entendidos apenas de maneira imperfeita. A complexidade social, que está associada à cultura da organização e postula ser uma barreira mais eficaz à imitação, pode encorajar a produção de resultados únicos e dificulta sua reprodução.

Os recursos imóveis estão relacionados à substitutibilidade: um recurso pode ser raro e inimitável, mas não será estratégico se os concorrentes puderem encontrar um substituto para ele, ou seja, recursos equivalentes no mercado – esse recurso não pode ser substituído por um similar ou por outro que capacite os competidores a criar e implementar estratégias. Sob a perspectiva da RBV, as abordagens teóricas têm se proposto ao estudo do diferencial competitivo. Conforme preconizado por Peteraf (1993), esse diferencial não está no mercado, e sim nos ativos das empresas, pois os recursos deverão ser escassos, únicos e com eficiência superior. Devem ter imobilidade imperfeita, difícil imitação ou substituição e limitarem a competição, ex ante, onde a posição de destaque na indústria, com relação à posse de seus recursos superiores não deve despertar concorrência pelos recursos e ex post, e uma vez adquiridos ou acumulados devem ser difíceis de serem imitados.

Para uma firma identificar uma possível vantagem competitiva, precisa fazer uma análise do contexto mercadológico onde está inserida, pontuando as suas forças e fraquezas, assim como oportunidades e ameaças (BARNEY, 1991).

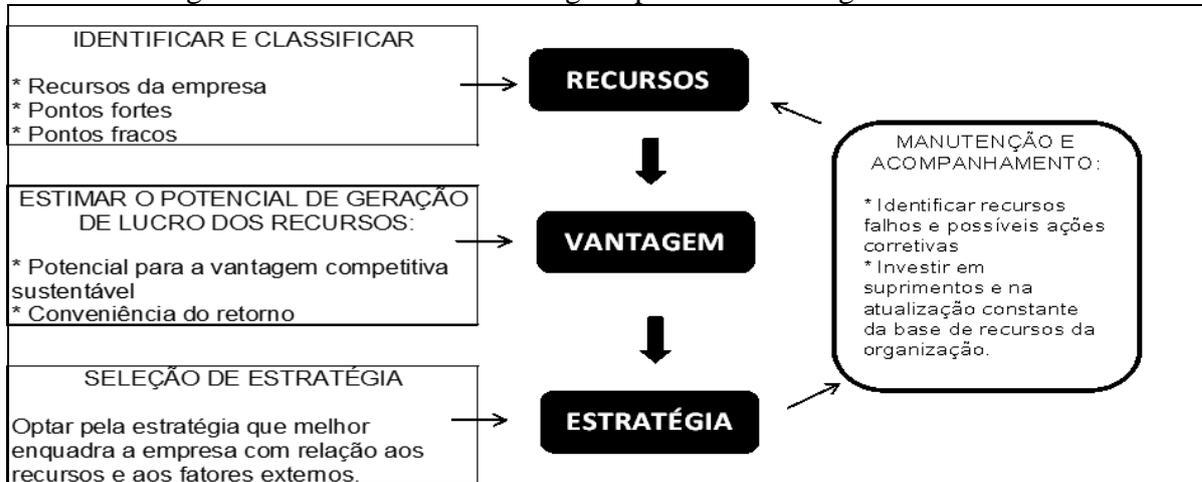
Grant (1991), Wernerfelt (1995), Hamel e Prahalad (1995) e Fleury (2003), estão entre os vários defensores da abordagem baseada nos recursos ativos da empresa, sendo que a definição das estratégias competitivas precisa harmonizar as possibilidades de ser obter ou identificar os recursos considerados estratégicos com as possibilidades estratégicas. Os recursos tangíveis como os recursos financeiros e recursos técnicos, entrelaçados com os intangíveis como o compartilhamento dos conhecimentos, habilidades e capacitações, liderança, aprendizado organizacional, conhecimento do mercado e visão de longo prazo, são as fontes que permitem a inovação e que contribuem para se construir a vantagem competitiva sustentável. Para viabilizar a formulação e planificação dessa estratégia, Grant (1991), utiliza um recurso prático, baseado nos passos conforme demonstrado na Figura 2.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

Figura 2 – A Análise da Estratégia a partir da abordagem dos recursos.



Fonte: Adaptado de Grant (1991).

É possível observar que a RBV pode apresentar alto potencial explanatório abrindo diversas perspectivas de atuação estratégica da empresa. Além disso, é possível presumir que as empresas ao implementarem inovações que não são facilmente imitadas, colocam-se em uma posição competitiva vantajosa no mercado.

Existe um desafio em gerar e manter recursos que sejam, ao mesmo tempo, dinâmicos na adequação aos diferentes contextos ambientais e formando competências. Porém esse é o centro da Teoria da Visão Baseada em Recursos – RVB, que ainda postula: encontrar e identificar esses recursos, combinando-os com recursos que a empresa já possui, que tenham poucos competidores, dificilmente imitáveis, sustentando uma posição melhor no mercado e criando assim barreiras a novos concorrentes.

3 METODOLOGIA

O presente estudo objetivou conhecer a trajetória da empresa Laticínios Tirol Ltda, para explorar os eventos competitivos centrais no processo de adaptação estratégica a partir da RBV por meio de um estudo de caso.

O caso estudo, compreende uma agroindústria de laticínios e processamento de leite, com matriz em Treze Tílias, estado de Santa Catarina, fundada em 1974, com mais de 1.000 funcionários diretos e uma abrangência mercadológica de nível nacional.

A coleta de dados foi realizada no primeiro trimestre de 2013, por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas in loco pelos autores na sede da empresa com o diretor executivo comercial, para o gerente industrial e para um produtor de leite, ambos com mais de dez anos

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

de atividades na empresa. Além das entrevistas, foram realizadas pesquisas documentais por meio de consultas a documentos e bases de dados em sites ligados a empresa. Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados e duração das entrevistas

Identificação do entrevistado	Cargo	Tempo da entrevista
A	Diretor Executivo Comercial	33 minutos
B	Gerente Industrial da Unidade	30 minutos
C	Principal produtor leite	21 minutos

Fonte: autores (2013)

Para análise de conteúdo, utilizou-se como base quatro categorias de análise definidas a posteriori (BARDIN, 2011). A partir da identificação dos recursos estratégicos identificados na empresa estudada: financeiros, culturais, físicos e organizacionais. As unidades de análise foram definidas.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA LATICÍNIOS TIROL

A Laticínios Tirol foi fundada na década de 1970, no município de Treze Tílias – SC, que foi colonizado por austríacos, oriundos da região de Tirol. A empresa foi criada a partir de um modelo cooperativo existente na Áustria, e foi adaptada para Treze Tílias pelo Padre Austríaco Johan Otto Küng, com o objetivo de proporcionar às famílias de agricultores uma renda alternativa. Sendo assim, o Padre difundiu a matriz de parceria e, com a união de produtores, fundou-se uma espécie de cooperativa, que no início, produzia 200 litros de leite por dia para distribuição e comercialização. Cerca de um ano depois o empreendimento fracassou, porém, algumas famílias de agricultores, entre elas, as famílias Rofner e Dresch, assumiram o controle da empresa, para seu prosseguimento.

Em 1974 iniciou efetivamente a empresa Tirol, sendo controlada exclusivamente pelas famílias Rofner e Dresch, que coletava de forma artesanal cerca de 2.000 litros de leite por dia, e comercializava regionalmente o leite tipo C. Na época, a Tirol era a única captadora de leite no meio-oeste catarinense, sendo a cultura leiteira regional pouco desenvolvida. Existia em Santa Catarina apenas uma grande cooperativa – a Leite Do Vale - localizada em Blumenau, e uma pequena cooperativa leiteira localizada no extremo-oeste do estado.

Após três anos a empresa conquistou as certificações do Serviço de Inspeção Federal, (SIF), esta vinculada ao Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) e do Serviço de Inspeção Municipal (SIM). Também iniciou um programa de apoio técnico e

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

financiamento para fomentar novos produtores de leite. Assim, no ano de 1978 a empresa atingiu a marca de captação de 15.000 litros ao dia, destacando-se na produção do leite tipo C, iogurte, creme de leite, queijo e manteiga, atendendo o mercado regional, além do litoral catarinense e da cidade de Curitiba, capital paranaense.

Nessa época, a empresa era desafiada pela falta de infraestrutura e produto comercializado, pois além de estar localizada distante do mercado consumidor (longe dos grandes centros), não haviam estradas asfaltadas, sendo que a maioria de suas rotas de captação e logística de entrega do leite era realizada por estradas de terra. Em contrapartida, o leite pasteurizado, contava com uma vida útil de 24 horas, o que inviabilizava a abertura de mercados consumidores distantes. Outro desafio, era a concorrente Leite Do Vale a qual, por ser cooperativa, possuía isenções e incentivos fiscais que tornavam seus preços mais competitivos. Nos anos subsequentes, a empresa buscou fidelizar e aumentar seus parceiros fornecedores, sendo que em 1984 iniciou uma estratégia que viabilizasse o aumento da demanda e investiu na abertura de unidades de captação de leite, a primeira foi em Peritiba – SC, e a segunda unidade no ano seguinte em Rio das Antas – SC.

Em 1990 a Tirol adquiriu a planta produtiva de Chapecó – SC, e nos anos seguintes, de 1990 a 1999, abriu 8 novos postos de captação de leite sendo 7 em Santa Catarina e 1 no Rio Grande do Sul, proporcionando um aumento de processamento de leite na ordem de 120.000 litros de leite ao dia.

No ano 2000 a empresa enfrentou um novo desafio com a entrada de um dos grandes players do mercado mundial de leite da época, no seu mercado de atuação: a Parmalat. Com uma campanha forte em Marketing e uma entrada agressiva na aquisição da matéria-prima, a Parmalat inflacionou em 20%, de um dia para o outro, o preço do leite pago aos produtores. Tal investida exigiu da Tirol uma pausa em seus investimentos e aporte financeiro para arcar com os prejuízos.

Em seguida, a Tirol colocou um ponto de captação de Leite no "ninho" da Parmalat no estado do Rio Grande do Sul. Essa reação, devolutiva da mesma ação da concorrente, aliadas a um histórico de parceria com os produtores locais de longos anos, assim como o insucesso do novo modelo de parceria – analisando o PH do leite, desestabilizou a Parmalat, forçando-a a desistir de sua estratégia e restabelecendo a ordem no mercado. Entre 2001 e 2004 foram implementados mais 5 pontos de captação de leite nos estados de SC e RS e uma filial, em Curitiba –PR.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

Em 2005, a Tirol inaugura em Treze Tílias, uma das mais modernas fábricas de laticínios da América Latina. Com esse novo e moderno empreendimento, a empresa iniciou a fabricação de leite em pó e inaugurou mais 4 unidades de coleta de leite. Em 2006, iniciou um processo de profissionalização da gestão, readequando a estrutura organizacional e contratando consultorias externas para auxílio em suas rotinas. Com esse investimento, em 2008 a empresa atingiu a marca de 1,8 milhão de litros de leite processados ao dia.

Em 2012 a empresa lançou um suco inédito no mercado brasileiro - a linha de sucos Frutein marca a entrada da Tirol no segmento de bebidas funcionais a base de soro de leite, em paralelo, investe fortemente em marketing, inclusive em canais de TV aberta, em programas de rede nacional.

A Tirol é uma das maiores fabricantes de produtos lácteos do Brasil, com 39 anos de mercado, empregando cerca de 1.000 funcionários e oferecendo uma variada linha de produtos de alta qualidade. Possui uma matriz e 23 filiais, um mix de produtos com mais de 130 itens, atendendo os estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Amazonas e exterior. A empresa se prepara para instalar nos próximos anos, uma nova planta industrial que consolidará a marca de produção de 2.000.000 litros de leite por dia.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo objetivou conhecer a trajetória da empresa Laticínios Tirol Ltda, para explorar os eventos competitivos centrais no processo de adaptação estratégica a partir da Visão Baseada em Recursos (RBV) por meio de um estudo de caso. A partir dos resultados encontrados no estudo é possível confirmar os argumentos apresentados pela literatura no que tange a RBV. Identificou-se que o recurso valioso para geração de competitividade, é o recurso “assistência técnica” que a empresa disponibiliza aos produtores de leite.

Esse suporte técnico engloba um atendimento personalizado in loco. É realizado por agrônomos, veterinários e técnicos agrícolas, na própria propriedade rural dos cooperados, no sentido de auxiliá-lo no manuseio da pastagem, cuidado e trato dos animais, informações de qualidade, dicas na mistura dos insumos para um maior rendimento do leite e inclusive assistência clínica ao gado.

O serviço de suporte técnico exige da empresa estudada, um ilibado conhecimento e pesquisa, e é oferecido ao produtor sem custos, cujos dispêndios são suportados integralmente pela Tirol. Essa estratégia de suporte técnico é exclusiva da Tirol, pois devido a sua

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

complexidade e custo elevado, é difícil de ser imitado pelos seus concorrentes. O mesmo serviço também é percebido pelo produtor como diferencial, e gera fidelização para o fornecimento de matéria-prima à empresa, mesmo diante de preços mais atrativos de concorrentes.

A facilidade de acesso e contato com a Tirol também é percebido com um recurso valioso pelos produtores. Atualmente, os agricultores possuem livre acesso ao escritório, podendo conversar diretamente com os gerentes e inclusive, em casos mais específicos, com os diretores da empresa: pois em empresas concorrentes, a alta direção é inacessível. Além disso, a proximidade com os veterinários e atendentes do suporte técnico da Tirol é considerada um recurso peculiar. Verifica-se ser este um recurso intangível, pois essa cultura de acessibilidade gera competitividade à Tirol em relação aos seus concorrentes, no sentido de fidelizar os seus produtores de matéria-prima.

A cultura de sempre trabalhar com recursos financeiros próprios e manter os pagamentos ao produtor em dia é outro recurso valioso da Tirol. Essa característica proporciona maior segurança e confiança ao produtor fornecedor de leite, constituindo um fator que cria diferencial no mercado, e também proporciona maior fidelização do produtor à empresa.

Outro recurso valioso é a qualidade com foco em desenvolver alimentos saudáveis. Nesse sentido, diferentemente de muitos concorrentes, a Tirol abre mão de um prazo de validade maior de seus produtos, utilizando o mínimo de conservantes para a conservação dos mesmos. Dessa forma, os produtos da empresa possuem um foco maior em conservação natural, matéria-prima de excelente qualidade, para uma nutrição mais saudável e orgânica aos seus clientes. Para possibilitar esta diferenciação, que inclusive incide em custos maiores à empresa devido à adequação da logística para prazos menores de validade que os prazos de validade dos concorrentes, a Tirol investe em pesquisa de melhorias em sua linha de produção. Além dessa estratégia, a empresa desenvolve estudos para aumentar seu *mix* de produtos com foco na agregação de valor. Trata-se, de um recurso de mercado, mas, pontua-se que esse diferencial está pouco difundido para o mercado consumidor.

A concentração da produção em uma única planta ou região também é considerada como um recurso valioso pelo entrevistado B, pois assim é possível controlar diretamente a qualidade dos produtos e conseguir escala de produção com maior facilidade. De acordo com a abordagem clássica do posicionamento estratégico de Porter (1999) para a indústria,

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

verifica-se que a priorização à análise dos mercados e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo é elemento primordial no processo de formulação da estratégia da empresa.

No contrato social da empresa verifica-se que o centro principal da indústria explorada pela sociedade é o município de Treze Tílias (SC), não podendo o estabelecimento existente no referido local ser transferido para outras localidades, podendo, entretanto, serem instaladas idênticas indústrias noutras localidades, se assim convier aos interesses sociais. Observa-se neste sentido a forte ligação que existe entre a Tirol e o município de Treze Tílias, em função da cultura austríaca e do nome originário da marca. Considera-se este, portanto, um recurso físico.

A tecnologia das máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo foi considerada como conjunto de recursos físicos de grande valor. A nova unidade industrial de Treze Tílias (SC), uma das mais modernas da América Latina, possui uma linha de produção com equipamentos de alta tecnologia, importados da Suécia. Esse investimento em tecnologia proporciona ganhos de escala, maior qualidade e baixos custos de operação.

A rede de distribuidores estruturada pela Tirol também é considerada como um ponto forte e como recurso físico. São 53 distribuidores exclusivos que fazem a ponte entre a Tirol e as redes de supermercados. A empresa treina, monitora e aloca suporte para o desenvolvimento dos seus distribuidores a partir de uma equipe técnica-comercial.

Ainda nesse sentido, a aquisição dos equipamentos que possibilitaram a entrada da Tirol no mercado do leite UHT em 1990 foi considerada um recurso inovador valioso para a empresa. Por ser a primeira empresa da região Sul do Brasil a implantar essa tecnologia, tal marco proporcionou à Tirol ampliar sua atuação mercadológica. Antes do leite UHT, o leite tipo C comercializado tinha um prazo de validade de no máximo 5 dias, o que impossibilitava a Tirol de vender o produto a mercados distantes de suas fábricas. Com a nova tecnologia, além de proporcionar um aumento da capacidade produtiva em até 10 vezes, possibilitou a Tirol o alcance de abrangência nacional, possibilitando a distribuição de seu leite a lugares bem mais distantes. Portanto, o sistema de fabricação de leite UHT também pode ser considerado um recurso físico inovador de grande valor.

A realização da feira de Exposição do Gado Leiteiro e da Feira Agropecuária e Industrial, em suas instalações e dependências, é uma iniciativa da empresa que também se caracteriza como recurso organizacional. Esses eventos são realizados anualmente, voltados

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

especialmente para os produtores de leite, onde são expostos stands de fornecedores de insumos e alimento para animais, fornecedores de máquinas para automatização do processo de ordenha, além de concursos de ordenha entre agricultores competidores. A realização da feira é uma estratégia exclusiva da Tirol para fomentar o melhoramento contínuo da genética e do desenvolvimento de novas tecnologias dos fornecedores.

Com a feira, e a competição entre concorrentes fornecedores de insumos ao produtor impulsiona-se o desenvolvimento de novas tecnologias e aumenta-se a produtividade de leite, o que beneficia diretamente a Tirol. Assim, os próprios fornecedores de insumos para os produtores de leite, auxiliam a Tirol no desenvolvimento da melhoria contínua junto aos produtores de leite.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo objetivou identificar a trajetória da empresa Laticínios Tirol Ltda, para explorar os eventos competitivos centrais no processo de adaptação estratégica a partir da RBV. A análise da influência da RBV no processo de adaptação estratégica da empresa Laticínios Tirol Ltda mostra as vinculações relativas aos recursos intrínsecos à empresa frente a sua trajetória de consolidação.

A estratégia de trabalhar com recursos financeiros próprios mostrou-se um recurso valioso na trajetória da empresa estudada. Com essa estratégia, a empresa conseguiu suportar a pressão da concorrência. Pelo fato de não possuir elevado endividamento, diante da disposição de capital financeiro próprio, a empresa conseguiu suportar um período de prejuízos e sobreviver diante da estratégia dos concorrentes, cuja estratégia possibilitaria o enfraquecimento e a desestabilização da Tirol por meio da falta de matéria-prima.

Os recursos físicos constituem outro conjunto de recursos valiosos da empresa. A Tirol conta com uma das fábricas mais modernas da América Latina, que lhe proporciona produção em escala com qualidade, além de uma excelente rede de distribuidores. Também, conta com vários pontos de captação de leite espalhados pela sua bacia leiteira. Através desses pontos, ela consegue uma vantagem competitiva (mas não exclusiva, que seja de difícil imitação), pois em função da proximidade dos pontos de captação, o leite fica pouco tempo nos caminhões, sendo logo depositado nos túneis de resfriamento. Assim, os recursos físicos disponíveis proporcionam uma qualidade diferenciada para sua matéria-prima.

A realização de feiras que promovem a competição entre fornecedores de insumos, aliado à assistência técnica direta da Tirol ao produtor também é visto como um recurso

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

valioso e raro. Observa-se que foi a partir dessa estratégia que a Tirol conseguiu desenvolver seus produtores ao longo dos anos para obter o leite na forma que a indústria necessita.

Esses recursos permitem à empresa ampliar sua bacia leiteira mesmo frente ao cenário de êxodo rural e litoralização. A partir desse recurso, os produtores conseguem produzir mais leite e com melhor qualidade no mesmo espaço físico e com redução de mão de obra, promovendo assim a “industrialização do campo”, com processos mais eficientes e rentáveis.

Ao analisar os aspectos da Visão Baseada em Recursos e a trajetória da Tirol com seus principais fatos marcantes ao longo da história da empresa, bem como sua adaptação estratégica para crescimento e participação no mercado, pode-se afirmar a importância de uma visão estratégica a partir da utilização de recursos organizacionais serviu como catalisador de vantagem competitiva.

Percebe-se que partindo da identificação dos recursos utilizados pela Tirol, foi possível a implementação de estratégias competitivas que colaboraram decisivamente para um desempenho positivo e competitivo da empresa no mercado de leite e laticínios. Esses resultados foram obtidos, principalmente, pela capacidade da empresa em administrar corretamente os seus recursos estratégicos: financeiros, culturais, físicos e organizacionais.

Observou-se que a teoria de visão baseada em recursos deve fluir da empresa “de dentro para fora”, ou seja, é uma característica peculiar da organização que favorece seu desempenho frente às suas concorrentes.

O estudo apresenta limitação, por tratar apenas uma empresa do setor leiteiro, o que limita a uma análise comparativa com outras estratégias ou diferenciais criados via RBV. Por outro lado, uma oportunidade de estudos foi encontrada, como a realização do mesmo estudo em outras empresas de laticínios (múltiplos casos) de modo que os resultados possam ser comparados à luz da teoria da RBV.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. reimp. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BARNEY, J.B.; HESTERLY, W. Economia das Organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C. e NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 3.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 7, n.1, p. 99-120, 1991.

BONAMIGO, A.; FERENHOF, H. A.; FORCELLINI, F. A. Dairy production diagnosis in Santa Catarina, Brazil, from the perspective of business ecosystem. **British Food Journal**, v. 118, n. 9, 2016.

FAO. **Milk production**. United States, 2016. Disponível em: <
<http://www.fao.org/agriculture/dairy-gateway/milk-production/en/#.VwZh9aQrLIW>>.
Acesso em: 07.07. 2016.

FISCHER, A., et al. Produção e produtividade de leite do Oeste catarinense. **Race: Revista de administração, contabilidade e economia**, v 10, n. 2, p. 337-362, 2011.

FLEURY, A. C. C., FLEURY, M.T. L.; Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation, **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring 1991.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KRETZER, J.; MENEZES, E.A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

MAPA. **Brasil Projeções do Agronegócio 2010/2011 a 2020/2021**. Disponível em<
http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Ministerio/gestao/projecao/PROJECOES%20D O%20AGRONEGOCIO%202010-11%20a%202020-21%20-%202_0.pdf 2011>. Acesso em: jun. 2016.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley. Pesquisa Rural Centro dos Estados do Sul. 1959. Disponível em:
<http://ruralcentro.uol.com.br/noticias/producao-de-leite-no-sul-do-pais-continua-a-crescer-e-se-mantem-a-frente-de-minas-gerais-63391>. Acesso em: 01 jun. 2013.

PETERAF, M. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based review. **Strategic Management Journal**, v.14, n.3, p.179-191, 1993.

PETTER, R.R.; RESENDE, L.M.; CERANTO, F.A. A. Nível de maturidade de arranjos produtivos locais (APL): Um diagnóstico no APL de bonés de Apucarana - PR. **Revista Produção Online**. v.11, n. 3, p. 803-822, 2011.

PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p. 171-180, apr./jun.,1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v.16, n.3, p. 171-174, 1995.