

INDICADORES DE DESEMPENHO COMO ESTRATÉGIA OPERACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE CAFÉ

AUTORES

LUCIEL HENRIQUE DE OLIVEIRA

Faculdade Cenecista de Varginha - MG

luciel@uol.com.br

ALESSANDRA APARECIDA FRANCO TOSTES

FTM - Faculdade Triângulo Mineiro

afrancot@netsite.com.br

THAÍS VILELA COELHO FERREIRA DE MELO

Faculdade Triângulo Mineiro

thaiscoelho@meganet.com.br

RESUMO – Apresenta-se o resultado de um estudo de caso, exploratório, em uma indústria de café localizada em Ituiutaba (MG). Identificou-se os critérios competitivos mais relevantes na determinação da estratégia de operações da empresa de forma a serem atendidas as necessidades do seu mercado. Foi descrito e discutido o planejamento e as ações estratégicas adotadas pela empresa através dos principais indicadores de desempenho. Foram sugeridas ações para maximizar o desempenho da organização, sob a ótica dos cinco objetivos de desempenho de Slack. Verificou-se que na organização estudada não existem políticas estratégicas estruturadas e que merece o aprimoramento do uso de indicadores consistentes que orientem os seus processos, para reformulação de seu planejamento estratégico.

Palavras-chave: estratégia operacional, indústria de café, indicadores de desempenho.

ABSTRACT – The results of an exploratory research are presented, in a coffee industry located in Ituiutaba (MG, Brazil). The competitive criteria in the determination of the strategy of operations of the company had been identified. Once described the plans and the strategical actions adopted by the company, the main pointers of performance had been argued. Actions and procedures had been suggested to maximize the performance of the organization, from the Slack five objectives of performance, related with the internal and external aspects. It was verified that in the organization structuralized strategical politics do not exist and that deserves the improvement of the use of consistent pointers that guide its processes, for strategical planning changes.

1. INTRODUÇÃO

Estratégia em empresas é um arranjo de fatores e de ambientes na busca da eficácia e da eficiência, as estratégias de produção ou de manufatura se configuram como definições determinantes para o sucesso de qualquer negócio. Nesse arranjo dos fatores produtivos, os indicadores de desempenho, principalmente no setor de manufatura, se constituem, não por suas importâncias conceituais largamente discutidas pela literatura, mais pelos efeitos imediatos de seus usos, como ferramentas poderosas na formulação de estratégias e por consequência para o sucesso do negócio.

Escolheu-se como objeto de estudo a Indústria de café Brunelli, localizada na cidade de Ituiutaba, Minas Gerais, empresa de médio porte e grande destaque na região. Sabendo-se que é

possível descrever e discutir o planejamento e as ações estratégicas adotadas pela empresa objeto deste estudo através dos principais indicadores de desempenho circunstanciados em suas operações, problema de pesquisa foi assim enunciado: “Quais são os indicadores de desempenho utilizados pela Indústria Brunelli na gestão do seu processo produtivo, e como sob a ótica de estratégias competitivas, são tratadas as informações oriundas daqueles indicadores?”

Delineados pelo problema, os objetivos traçados para os estudos partiram do pressuposto de que seria importante identificar e caracterizar quais os indicadores utilizados pela organização assim como, avaliar como as informações deles originadas, são processadas na elaboração e ou implementação de estratégias competitivas. O trabalho buscou avaliar as características de funcionamento da empresa, no sentido de levantar e compreender as inter-relações existentes entre os seus diversos setores e dos processos da linha de produção; discutindo e ponderando as estratégias de operações adotadas, notadamente pela verificação do nível de adequações aos cinco objetivos de desempenho de manufatura.

Decidiu-se direcionar estudos em todas as fases do processo produtivo no sentido de se identificar e caracterizar os indicadores utilizados; buscando informações junto à alta administração da empresa, sobre o efetivo uso daqueles indicadores assim como, analisar se suas ações e procedimentos de gestão são circunscritos pelas informações derivadas dos indicadores e se servem como fundamentos na elaboração e implementação de estratégias competitivas; finalmente, à luz dos resultados objetivou-se recomendar a utilização técnica e racional de indicadores como estratégia de gestão conduzindo a empresa para uma melhoria na performance do seu processo produtivo visando evidentemente alavancar os seus resultados estratégicos.

2. ESTRATÉGIA OPERACIONAL E PRIORIDADES COMPETITIVAS

O termo “*world class manufacturing*”, foi cunhado por Hayes e Wheelwright (1984), e passou a ser referência na formulação e análise das estratégias competitivas de operação. As “empresas de classe mundial” estão sempre em busca dos melhores processos e técnicas operacionais (*best practices*) a fim de que possam competir nas dimensões competitivas de custo, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e rapidez de entrega (Slack, 1993).

O trabalho desenvolvido por Hayes e Wheelwright (1984) no campo da estratégia operacional é relevante porque os autores descreveram a necessidade das empresas desenvolverem um conjunto de práticas que possibilitasse a obtenção de um desempenho superior ao de seus concorrentes. Estas práticas constituíram um novo paradigma para a estratégia de operações, e podem ser sintetizadas nas seguintes dimensões: (a) Perfil da força de trabalho e capacidades organizacionais; (b) Gerenciamento da competência técnica; (c) Competição através da qualidade; (d) Participação da força de trabalho; (e) Reconstrução da engenharia industrial (revisão de métodos e equipamentos); (f) Abordagem do processo de melhoria contínua. Uma vez determinada a estratégia operacional, são desenvolvidas as prioridades competitivas derivadas ou “capabilidades” que a empresa deve possuir para atender a demanda do mercado, Corrêa e Corrêa (2004). Analisando a relação entre as prioridades competitivas, estratégia corporativa e estratégias funcionais, verifica-se a importância que assume o papel da estratégia de operações para que as empresas possam atingir suas metas corporativas e aumentarem sua competitividade nos mercados nacional e internacional.

2.1. Indicadores de desempenho como estratégia de produção e decisão

Segundo Slack (1993,p.13) “*as empresas devem ter uma visão estratégica das suas operações de manufatura*”, conceito que o próprio autor orienta para o uso de indicadores de

desempenho em operações Slack et al (2002). Foi decisivo e fundamental observar como a empresa assimilava e usava de tais indicadores nos seus processos, notadamente, pela interatividade necessária, entre os fatores (ambientes) interno e externo ou interação de ambiência, presente nos seus processos de manufatura.

Na visão de Slack (1993, p.18) “*Fazer certo, é o fato de não cometer erros, fazer produtos que realmente são o que devem ser, produtos sem erros e sempre de acordo com as especificações de projeto, dando uma vantagem de qualidade para a empresa*”. Analisando-se mais formalmente segundo Slack(1993, p.27) “*a estratégia de manufatura de uma indústria é o conjunto de tarefas e decisões coordenadas que precisam e devem ser tomadas como intuito de atingir as exigências dos objetivos competitivos da empresa.*” Para Slack (1993: 27) “*os cinco objetivos de desempenho – qualidade , velocidade , confiabilidade , flexibilidade e custos – definem o que as operações de manufatura estão tentando atingir para ser competitivas*” tais objetivos abordam as relações existentes entre os aspectos internos e externos do ambiente de negócios, conformando-se assim em competitividade para organização.

2.2 Influências Socioculturais nos Processos Produtivos de Café

O mercado de café, como o mercado de muitos outros produtos, é caracterizado primeiramente pela definição dos valores do ambiente sócio-cultural que segundo Kotler (2002, p.174) “*A sociedade molda nossas crenças , nossos valores e normas*” e Las Casas (2001, p.31) observa que:

As influências que ocasionam mudanças nas sociedades podem ser originadas por uma série de fatores . Além do grau de conhecimento , o aspecto cultural é de extrema importância nessa consideração , pois ele determina hábitos de compra de muitos grupos de consumidores de cada região.

A cultura regional brasileira, responsável pela definição das preferências dos consumidores, é aquela que “um bom café” deve se conformar por aroma e sabor, fortes, conhecidos também como “encorpados”. Para atender tal preferência o processo produtivo se vale da manipulação de grãos para a criação do *blend* que segundo a Torrefação Cooxupé (2005):

Mistura – processo visando apurar as características de paladar da bebida final . São verdadeiras fórmulas , guardadas como segredos industriais , uma vez que a conquista da fidelidade do consumidor se dá , principalmente pelo sabor de determinada bebida. Após essas etapas , vem a definição do ponto de torra , de fundamental importância para se obter uma bebida saborosa , processo este que determina o teor do aroma e do sabor do produto final na torrefação e na moagem de grãos de café.

O *blend* é uma fórmula obtida através de um composto de misturas de vários grãos oriundos de diversas regiões. Cada região normalmente estabelece o tipo de bebida a ser apreciado, podendo enquadrar-se em seis escalas de valores: bebida estritamente mole, apenas mole, dura, riada e rio , que conforme a Torrefação Cooxupé (2005) podem ser assim definidas:

A bebida mole apresenta o sabor agradável , doce e ácido ; A dura apresenta gosto amargo , dando a sensação de secura na boca ; A riada apresenta gosto ligeiramente químico , com sabor típico de iodofórmico ; e a rio apresenta sabor inferior , com excessivo gosto químico.

Com a junção de diversas amostras de bebidas, apresenta-se nuances de sabor *encorpados e sem corpo*, podendo ainda, apresentar leve acidez cítrica ou acidez acética. Dada a esta junção de diversas a formação do *blend* específico, o que faz diferenciar esse tipo de produto como elemento determinante na capacidade de despertar o desejo de consumo.

Outra característica do consumidor na definição de sua preferência pelo produto, é a correlação de racionalidade e de rentabilidade que ele faz. Essa correlação se constitui pela comparação entre a dose do produto necessária para o seu preparo de forma a atender o seu gosto, com o preço encontrado do produto disponível nos pontos de venda. Isso faz vislumbrar a

existência de um novo enfoque para o produto, a partir das determinantes definidas pelo ambiente sócio econômico. Segundo Kotler (2002, p.167) “Para que existam mercados é preciso que haja pessoas e poder de compra . O poder de compra em uma economia depende da renda , dos preços, da poupança , do endividamento e da disponibilidade de crédito.”

A renda familiar assume dimensões significativas pela variável custo-benefício que o produto precisa oferecer. A importância dessa variável e outras é defendida por Las Casas (2001), quando afirma que toda empresa atua em determinado ambiente que geralmente tem como característica a instabilidade. As modificações que ocorrem são freqüentes e sugerem que os planos de marketing inicialmente propostos devem ser flexíveis suficientemente para se adaptarem a novas situações. O autor ainda a considera como uma das variáveis incontroláveis as quais devem ser estudadas, analisadas e monitoradas e adaptadas por meio de utilização dos fatores controláveis : o composto de marketing .

As análises estratégicas das empresas apresentam-se sobre o prisma de “como se deve agir numa negociação e como fechar uma nova parceria, entrar num novo mercado lançar um novo produto, mas sempre de maneira subjetiva, não processual”, Dornelas (2001, p.154).

Além disso, deve-se considerar que uma análise estratégica deve existir um misto de racionalidade e subjetividade, ou seja, de se constituir um processo básico que ajudará o Gestor a compreender melhor a situação atual de seu negócio para assim, projetar e implementar novas oportunidades e melhores alternativas para a sua sustentação e para o seu futuro. Tudo fundamentado no pressuposto de que somente assim conseguirá imputar eficácia e eficiência aos meios, para então se atingir os objetivos e metas organizacionais.

2.3 O Processo de Planejamento Estratégico e o Marketing

Embora qualquer sistema de produção possa ser descrito pelo modelo entrada – transformação – saída, existem categorias típicas de sistemas produtivos. A empresa utiliza de dois tipos de Sistemas de Produção: por lotes e produção contínua; que segundo Bulgacov (1999, p.289-290):

O que caracteriza a produção por lotes é a existência da repetição de um mesmo tipo de produto; ou seja; produtos idênticos (bens ou serviços) são produzidos em lotes separados” e já “a produção contínua caracteriza-se por um fluxo contínuo de produção, baixíssima variedade de produtos, flexibilidade quase nula e operação praticamente ininterruptas.

As decisões de marketing segundo Bulgacov (1999, p. 150) “ *relata sobre a importância para que todas as decisões de marketing estejam com alicerces nas premissas do mercado*”, fato este que nos leva a compreender que o papel do marketing do ponto de vista da dimensão administrativa consiste em planejar , implementar e controlar programas destinados a realizar trocas desejadas com os mercados-alvo , de modo a atingir as metas da organização não deixando de se orientar para sua dimensão funcional (que é a atividade realizada pela empresa), e ainda a dimensão filosófica. Segundo Dornelas (2001, p.148) o composto de marketing “ *são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos*”.

2.4. Objetivos de Desempenho e Critérios Competitivos de Slack

Para Slack et al (2002), na definição do conteúdo de uma estratégia de operação, a primeira questão que a empresa deve examinar é a definição das prioridades dos seus objetivos de desempenho, ou seja, quais objetivos são especialmente importantes para ela. A companhia deve levar em consideração três aspectos: as necessidades específicas dos grupos de consumidores da empresa; as atividades dos concorrentes da empresa; o estágio do ciclo de vida do produto no qual se encontra o produto ou serviço

Slack (2002) observa que destes aspectos, os mais importantes estão ligados aos consumidores da organização, afirmando que os consumidores são os árbitros do que é importante. Assim, a definição de metas e de objetivos da manufatura consiste na tradução das necessidades dos consumidores em termos que signifiquem algo para ela. O desafio da manufatura consiste em determinar como os consumidores valorizam as coisas com as quais a manufatura deve lidar no desenvolvimento da operação.

Todos os critérios de desempenho são importantes para os consumidores, mas diferem em grau de importância entre si. Slack (2002, p.128) define a seguinte distinção entre os graus de importância destes critérios:

1. Critérios ganhadores de pedidos - são aqueles que direta e significativamente contribuem para o ganho de negócios, sendo visto pelos consumidores como fatores-chave da competitividade, e aqueles que mais influenciam suas decisões de quantos negócios fazer com a empresa. Melhorar o desempenho em objetivos ganhadores de pedidos aumentam as chances da empresa em conquistar novos negócios;
2. Critérios qualificadores - são aspectos da competitividade que, embora não sejam os principais determinantes do sucesso competitivo, o desempenho da operação nestes tem que estar acima de um nível mínimo para que a empresa seja inicialmente considerada pelos consumidores como uma possível fornecedora. Abaixo deste nível mínimo, a empresa provavelmente sequer vai entrar na concorrência. Desta forma, qualquer melhora adicional nos fatores qualificadores de pedidos provavelmente representará poucos benefícios competitivos;
3. Critérios pouco relevantes - são relativamente menos importantes dentre os fatores de desempenho, nos quais os consumidores dificilmente baseiam suas decisões de compra.

Dentro desse conceito, para Slack (2002), uma operação de manufatura de sucesso baseia-se em trazer para dentro da fábrica uma mentalidade que considere tanto o consumidor quanto os concorrentes. Idealmente, deve-se buscar satisfazer um (os clientes), e ser melhor do que os outros (os concorrentes). A meta consiste em possibilitar uma operação de manufatura que dê à empresa uma vantagem preponderante no seu mercado. Para viabilizar isto, fazer melhor do que a concorrência é a única forma de garantir a sobrevivência competitiva a longo prazo da empresa. Assim, fazer melhor significa observar cinco objetivos de desempenho, que possuem um inter-relacionamento interno a empresa, onde todos eles se apoiam e se reforçam uns aos outros:

1. Significa fazer certo: não cometer erros, fazendo os produtos como realmente devem ser, sem erros e sempre de acordo com as especificações do projeto. Com este conceito, é possível que a manufatura traga uma Vantagem de Qualidade para a empresa;
2. Significa fazer rápido: fazer com que o intervalo de tempo que engloba desde o início do processo de manufatura até a entrega do produto do cliente seja menor do que o da concorrência. Com isto, a manufatura pode dar a Vantagem de Velocidade à empresa;
3. Significa fazer pontualmente: ter a capacidade de informar ou aceitar as datas de entrega aos clientes e cumpri-las. Com isto, a manufatura pode dar à empresa a Vantagem da Confiabilidade;
4. Significa mudar o que está sendo feito: ter a capacidade de mudar e adaptar a operação, mudando o quanto for necessário e na rapidez suficiente. Com isto, a manufatura pode dar a empresa a Vantagem da Flexibilidade;
5. Significa fazer barato: fazer produtos com custos mais baixos que os dos concorrentes. Com isto, a manufatura concede a empresa a Vantagem de Custo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Natureza da pesquisa

Tomando como unidade de análise a própria organização, quanto ao propósito trata-se, segundo Pinsonneault & Kraemer (1993), trata-se de uma pesquisa exploratória, por ter o objetivo de dar ênfase na determinação de quais conceitos devem ser medidos e como devem ser medidos, assim como buscar descobrir novas possibilidades e dimensões da organização estudada; também é uma pesquisa descritiva, por buscar identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos na organização estudada. Quanto ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados são coletados, a pesquisa é um corte-transversal, segundo Sampieri et alii (1991), pois a coleta dos dados ocorre em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

A unidade de análise (Indústria Brunelli) partiu de amostragem não probabilística, escolhida por conveniência, devido aos participantes serem escolhidos por estarem disponíveis, com a facilidade de acesso pelos pesquisadores.

3.2. Etapas da pesquisa

Visando compreender de forma clara os resultados observados, julgou-se como necessário contextualizar a empresa no mercado de café; para tanto, focalizando o próprio mecanismo de funcionamento desse mercado. Pelas informações obtidas foi possível estruturar algumas análises sobre os integrantes do mercado como referenciais, abordando aspectos dos concorrentes, fornecedores, características de clientes-consumidores, dos principais produtos, sobretudo dos processos de produção utilizados com as respectivas tecnologias.

Foi realizada uma avaliação formativa dos processos utilizados pela empresa pesquisada circunstanciada pela teoria de Roesch (1996, p.67) sobre estudo de caso. Yin (2001) define estudo de caso como “*estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto*”. Por isso uma análise exploratória dos processos que mobilizam os fatores produtivos da empresa, *in loco*, permitiu levantar questões e hipóteses sobre os fenômenos, procedimentos e decisões que envolvem aqueles fatores. Usando de dados quantitativos e evidentemente, de informações qualitativas, a proposta se conduziu por avaliar as estratégias de operações utilizadas pela organização, sob a ótica estratégica. O processo de observação foi agregado por entrevistas padronizadas com os dirigentes e encarregados do processo produtivo, caminho usado para a obtenção de informações que permitissem identificar as principais estratégias competitivas que se inserem nos processos da organização.

A elaboração de um roteiro prévio garantiu respostas uniformes, de todos os entrevistados, fato que deu aos resultados a confiabilidade e o poder de comparabilidade esperados, entre os entrevistados: Gerente de Produção e o Diretor Presidente que acumula os cargos de gestor das áreas comercial, marketing e distribuição, áreas abordadas no estudo como as mais representativas no conjunto dos processos operacionais da empresa. Daí surgiram dados e informações realmente relevantes na definição e implementação das estratégias competitivas da empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 – A Empresa pesquisada, seus Produtos e o seu Mercado

A empresa pesquisada atua no setor de bebidas mais especificamente na torrefação e moagem de grãos de café através da transformação dessa matéria-prima em vários tipos de produtos acabados. Um dos produtos, o café Cappuccino, têm a sua produção totalmente terceirizada, cabendo à empresa pesquisada, apenas, a revenda do produto. Trata-se de uma indústria fundada em 20 de março de 1993 na cidade de Ituiutaba, Minas Gerais, por um empresário que até então era acionista de outra indústria, da União dos Torrefadores da Alta

Mogiana – Café Utam, no mercado desde 1969, hoje, uma das maiores indústrias de café do Brasil. Como percebido o fato do empresário, possuir o *know how* Utam, decidiu pelo desafio de buscar mercado, uma nova teoria de negócio, pesando em tal decisão a alta curva de sua experiência, no ramo. O estado de Minas Gerais foi o local escolhido por ser um pólo ainda não tão explorado para a industrialização de café. Assim nasceu no Pontal do Triângulo, a principal marca da Indústria Brunelli Ltda, o Café Tijucano.

Diante dos desafios que se apresentam diariamente para a Indústria Brunelli, torna-se necessário que a empresa se situe no contexto de seu mercado de consumidores reais e potenciais, traçando um perfil dos principais eventos e indicadores que caracterizam o setor da Indústria cafeeira. Sendo essencial nesse momento, para melhor compreender quais ações de Marketing serão mais eficientes e eficazes para a empresa, identificar as necessidades, desejos e demanda deste mercado, através de pesquisas e não somente do conhecimento empírico como vem sendo utilizado pela mesma.

O produto final da Indústria Brunelli, atende hoje aos interesses de diversos segmentos de mercado, com perfis de clientes essencialmente concentrados nas classes B, C e D da pirâmide sócio econômica e ainda um pequeno percentual da classe A, público este que apresenta hábitos, costumes e preferências ligados aos aspectos de qualidade, rentabilidade e preço.

4.2. O sistema de produção da empresa estratégia competitiva

A produção contínua é evidenciada na empresa pesquisada diante de um processo onde não ocorrem intervenções porque o processo atende às exigências de padrões para determinados tipos de café e de embalagens. A produção em lotes é definida a partir da demanda existente em relação as embalagens de 250 e 500 gramas. A empresa vem obtendo vantagem em suas operações perante o mercado, apenas pela tradição e pela inexistência de concorrentes do mesmo porte.

Para que a empresa defina sua estratégia, atuando sobre o composto mercadológico, ela deverá definir seus objetivos de marketing e para tanto torna-se necessário para qualquer empresa estar em constante sintonia com as forças ambientais sendo elas, a econômica, a natural, a política, a demográfica, a sócio cultural e o ambiente político legal, não esquecendo-se da concorrência, pois a falta de monitoramento pode representar ameaças nas vendas do café a médio e longo prazos e também o não conhecimento do concorrente pode apresentar ameaças de novos produtos e de novos entrantes. A empresa encontra-se presente num mercado altamente competitivo, e cada vez mais impulsionado por concorrentes de médio e grande peso no setor, desafio este que se torna ainda mais expressivo que é o de manter o mesmo nível de qualidade e sabor, ou seja, um produto na medida certa para seus consumidores durante todo o ano.

Para industrialização do produto torna-se necessário a classificação do café que pode ser efetuada através da determinação do tipo e da bebida. A classificação por tipos admite sete tipos de valores decrescentes de 2 a 8, que é dada em função dos defeitos constatados em amostras de 300g, segundo as normas estabelecidas na tabela oficial brasileira de classificação, e ainda pela classificação por tipo, que considera outras características tais como: tamanho e forma da fava, aspecto, cor e teor de umidade e também analisa os defeitos de natureza intrínseca, que se constituem de grãos alterados pelos processamentos agrícolas e industriais, por modificações genéticas ou fisiológicas (grãos pretos, ardidos, verdes, chochos, mal granados, quebrados e brocados), e extrínseca, que são apresentados pelos elementos estranhos ao café beneficiado (cocos, marinheiros, cascas, paus e pedras).

A Indústria Brunelli apresenta um *mix* de quatro produtos em sua produção, sendo estes: (1) o café Tijucano, o primeiro produto desenvolvido pela empresa o qual é comercializado em

almofadas de 500 e 250g , pote tipo exportação , pote extra forte e o tradicional em grãos moído na hora , cujo público –alvo é a classe B e um pequeno percentual da A, o qual concorre diretamente com os cafés Melita , Três Corações, Nescafé e o Caputtino que são mais direcionados as classes socioeconômicas A e B; (2) o café Quentino, que é apenas comercializado em almofadas de 500 e 250gr e moído na hora , o público-alvo está situado entre as classes B e C, abrindo concorrência para o carro chefe da empresa que é o café tijucano segundo os estabelecimentos que revendem estes produtos , visto que as diferenças existentes entre os dois são em relação a preço , embalagem , e uma diferença pouco significativa em relação a sabor e aroma , pois os dois são advindos do *blend* de classificação dura; (3) o café Cappuccino Tijucano, que é apenas comercializado pela Indústria , pois trata-se de fabricação terceirizada , e disponibilizado em duas versões ,o *light* em lata de 140gr e o tradicional em lata 200gr , cujo público- alvo está totalmente concentrado na classe A; (4) o café Tuiú, que foi desenvolvido para criar barreiras de entrada a novos concorrentes , que segundo Porter (1996, p. 25) “ *Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade , o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais.*” Concorrentes estes que apresenta em sua composição a junção de grãos que forma determinado *blend* cujo sabor e aroma são mais suaves, e destinados as classes da pirâmide socioeconômica C e D.

Como resultado, o café Tuiú vem conseguindo impedir a entrada de novos concorrentes com enfoque no preço, resultando para a empresa nenhuma lucratividade e para os supermercadistas a possibilidade de sempre ter um café em promoção que não interfira na margem de lucratividade desejada, repassando o desconto para seus clientes finais. Diante deste contexto a Indústria aumentou a produção deste produto visto que a venda é feita em lotes , ou seja , para conseguir tal preço torna-se necessário a compra de um volume maior .

Para se posicionar sobre as tendências de mercado, a administração de marketing da empresa utiliza-se e se apóia mais na percepção de mercado do que em pesquisas periódicas. Como estratégias de propaganda além de anúncios em rádio e programas de TV, também participa de diversos patrocínios em eventos locais e regionais, além de ter como fator decisivo em suas vendas a política de relações públicas adotada pela empresa onde o proprietário mantém com seus fornecedores e mercados de atuação uma relação de parceria.

Numa indústria de café, as atividades produtivas são formadas pelos processos de torra, moagem e empacotamento (embalagem). O processo de torra se inicia com o preparo da liga denominada *blend*, já definida, obtida a partir da mistura de diversos tipos de grãos de café cru. De acordo com cada qualidade e tipo de café desejados adiciona-se certa porcentagem de grãos para se chegar à liga ideal. Preparado o *blend*, os grãos são colocados na balança digital e transportados para o torrador através de uma rosca sem fim. Em seguida são levados para o torrador que possui uma capacidade de processar oito sacas de café de 60 Kg em cada processo. O torrador possui dois fornos, sendo um alimentado a lenha e o outro diesel. Após verificar o ponto de torra se solta os grãos torrados em uma caçamba revestida com peneira em um sistema de ventilação para que estes atinjam a temperatura ideal. A seguir os grãos são transportados por um sistema de sucção para se extrair toda a impureza existente. O café em grão é depositado em silos com balança digital para que possa ser registrada a perda, esta, variando entre 20 a 23%, percentual este ocorrido em função do processo de transformação *input-output*, do grão cru para o grão torrado.

Depois dos grãos torrados estes são transportados por um elevador de caneca e arrastador de corrente, sendo depositados em dois silos, um para o processo de moagem e o outro para o empacotamento. O processo de moagem inicia-se a partir do momento em que os grãos de café são transportados automaticamente para uma bateria de dois moinhos com capacidade de 800kg

por hora. Nesse moinho também outro sistema cuida da eliminação de qualquer tipo de material que não seja grãos de café, semelhante ao que existe na caçamba do torrador. Moído, o café, é transportado por um mecanismo que inclui um arrastador de corrente, um elevador de paleta e uma rosca sem fim a qual possui uma peneira rotativa acoplada para mais uma vez eliminar possíveis impurezas. Esse conjunto está localizado acima da caixa de pó com capacidade de armazenagem de 2.500 kg e tem como objetivo armazenar os grãos de café torrado e moído. Em seguida o café sai da caixa de pó através das máquinas automáticas localizadas no setor de empacotamento (embalagem). No processo de embalagem existem duas máquinas automáticas, uma com capacidade de embalar 65 unidades de 500g por minuto e 80 unidades de 250g por minuto, outra com capacidade para 40 unidades de 500g por minuto e, 60 unidades de 250g por minuto. O café torrado e moído então, sai automaticamente embalado das máquinas. Finalizando o processo, o café já embalado é manualmente empacotado em embalagens com capacidade de 5Kg e, colocados em estoque denominado de “giro rápido”, para a distribuição das vendas.

Uma questão de vital importância para uma indústria é a qualidade dos grãos ofertados pelo mercado. Os fornecedores de grãos desse mercado enviam amostras para seus clientes e estes efetuam seus pedidos de compra somente após a apreciação e seleção dos grãos, que é feita pela degustação, para determinar a qualidade através dos sentidos do paladar, olfato e tato. No caso da Indústria Brunelli seus principais fornecedores se situam nos Estados do Espírito Santo, Minas Gerais, São Paulo e Bahia. As compras do produto a ser industrializado atingem em média uma quantidade de 90.000 a 100.000 sacas de café com 60kg cada, quantidade esta baseada na demanda de mercado; o estoque de segurança da empresa é de 2.500 sacas.

4.3. Indicadores de desempenho como fonte de Decisões Estratégicas

Usando de observações diretas e intensivas nas áreas de produção, comercial, marketing e distribuição, consideradas no estudo como as mais representativas nos processos operacionais, pôde-se concluir que tais áreas se constituem pelo conjunto, como primordiais para a empresa e para o negócio. É nesse conjunto de áreas, que pode ser chamado de “eixo estratégico” onde na prática permeiam todas as decisões. É aí que deveriam estar estruturadas e implementadas todas as ações estratégicas. Observando que as decisões e a implementação de ações relacionadas aquelas áreas são processadas pelo Gestor e proprietário, infelizmente, observou-se que o mesmo não utiliza como forma de apoio, ferramentas de gestão tais como: planejamento estratégico; mensuração do composto mercadológico; análise do mercado e de posicionamento no mesmo e análise sistemática dos ambientes (interno e externo). A posição da empresa nesse aspecto contraria a visão de vários autores, visto que a mesma se apóia mais no conhecimento empírico do que propriamente num Planejamento Estratégico.

Os cinco objetivos de desempenho de Slack et al (2002) são as principais características esperadas de um processo de industrialização de café, que atua em um ambiente cada vez mais competitivo tentando conquistar um cliente cada vez mais difícil de ser fidelizado. As principais observações aqui descritas revelam a preocupação da empresa e da Gerência de Produção com a busca com os seus melhores resultados de desempenho.

A bebida desenvolvida pela Indústria Brunelli, classifica-se como “bebida dura”, visto que é determinada pelas características da região do Pontal do Triângulo e do Sudoeste Goiano, que tem como padrão a junção dos sabores do café do cerrado e do café do Alto Paranaíba, considerando-se como principal indicador de desempenho do processo de industrialização do café o seu *blend*, garantindo a parte da compra da matéria-prima com o mesmo padrão de qualidade durante todo o ano, para manter um estoque regulador de grãos mesmo nos períodos de entressafra.

Como a cidade de Ituiutaba não oferece mão de obra especializada na manutenção de equipamentos da área de produção e indústrias de café, até o ano de 2000 a Indústria Brunelli comprometia todo o seu processo de produção quando surgia algum problema técnico, uma vez que a mão de obra especializada em equipamentos industriais no segmento do café mais próxima se encontra no Estado de São Paulo. Percebendo o fato como comprometedor dos objetivos de desempenho da organização a empresa decidiu a partir desta data contratar um Gerente de Produção com habilidade técnica para desenvolver a tecnologia própria da Indústria, com o objetivo de criar novas máquinas e adaptar equipamentos bem como efetiva manutenção dos mesmos, minimizando quedas de desempenho em suas operações bem como em seus custos.

O grande desafio da Gerência de Distribuição e sua equipe, composta por um colaborador administrativo e oito profissionais de venda, é levar o produto ao ponto de venda o mais rápido possível, e este desafio ganha maiores dimensões quando se considera que a partir de estimativas feitas pelo Gestor da empresa 60% da população do Pontal do Triângulo Mineiro e do Sudoeste Goiano consomem este produto, compradores estes situados na pirâmide da classe sócio econômica B, C e D e um pequeno percentual da A. Toda distribuição é feita pela Indústria Brunelli a qual possui uma frota própria com onze veículos. Por não possuir um sistema de controle a empresa desconhece o percentual que representa do seu preço de venda os custos reais com a distribuição dos seus produtos no Pontal do Triângulo Mineiro e no Sudoeste Goiano.

Os gastos mensais reais com manutenção dos veículos também é um dado que a empresa não tem controle sobre ele, ainda sobre o processo de distribuição, o Gestor da empresa afirma que no passado chegou-se a discutir a possibilidade de terceirizar este processo no entanto atualmente esta estratégia não contempla os propósitos da empresa. Para atender a maior penetração de mercado definida a partir do contrato firmado em março de 2005 com uma rede supermercadista nas cidades de Uberlândia e Uberaba, a empresa pretende aumentar sua frota adquirindo mais dois novos veículos ainda em 2005. Para conhecer o desempenho da concorrência no quesito distribuição, a Indústria Brunelli recorre a pesquisas informais. Na maioria das vezes, o interesse nessas informações é de caráter técnico, visando melhorias de processo.

O suprimento dos estabelecimentos de revenda do produto é estabelecido por um programa de controle desenvolvido na própria empresa determinado pela estatística de vendas das últimas semanas, o profissional de vendas visita duas vezes por semana os pontos de venda e mais do que isso caso seja necessário, garantindo como principal indicador de desempenho na distribuição a confiabilidade que segundo Slack (1993:66) “*É definida como o cumprimento das promessas de entrega, que mais efetivamente significa honrar os contratos de entrega entre fornecedores e clientes*”, o que no caso da empresa pesquisada é evidenciado no que se refere a agilidade em seus processos, já que a responsabilidade pela reposição e manutenção dos estoques de forma esperada pelo consumidor nos pontos de vendas é totalmente responsabilidade da empresa fornecedora. Esta relação direta estabelecida entre o principal gestor da empresa, seus profissionais de venda e seus clientes é o que garante o sucesso deste processo. O principal indicador de desempenho do processo de industrialização do café, depois do *blend*, é a flexibilidade no processo de produção evidenciada pela capacidade ociosa em seus equipamentos e mão de obra em até 40%, fato este que possibilita o aumento da produção caso haja um aumento na demanda. A equipe de produção é composta por dez colaboradores, já incluso o Gerente de Produção, o pessoal da torrefação, moagem e empacotamento. O quadro 1 apresenta a especificação dos produtos produzidos diariamente pela Indústria Brunelli.

Quadro 1 – Configurações dos produtos da Indústria Brunelli

Especificação do produto
Café torrado em grãos
Café Tijucano almofada de 250grs
Café Tijucano almofada de 500grs
Café Quentino almofadas de 250grs
Café Quentino almofadas de 500grs
Café Tuiu almofadas de 20grs
Café Tuiu almofadas de 500grs

Fonte: Resultados da pesquisa. Elaborado pelos autores.

Verifica-se que a Indústria Brunelli tem como objetivo básico a abertura e conquista de novos mercados com o intuito de minimizar a sua capacidade ociosa. Analisando-se a estratégia competitiva de operação da Indústria Brunelli em relação aos objetivos de desempenho já definidos podem ser feitas as seguintes distinções entre os aspectos ganhadores de pedidos, aspectos qualificadores e os de menor relevância da competitividade. Custo: critério de grande relevância quanto ao aspecto de entrada de novos concorrentes uma vez, que a empresa chega a não ter nenhuma lucratividade ao oferecer o Café Tuiu que concorre diretamente com o Café Pousada e o Café do Padre, produto este direcionado as classes C e D da pirâmide sócio econômica. Por outro lado, o custo é o critério menos importante já em relação ao Café Quentino e Capputtino uma vez que o produto lucrativo para a empresa é o Café Tijucano.

Qualidade: critério “qualificador” no mesmo nível dos concorrentes dada a característica específica de seu *blend*, sem alterações de aroma e sabor mesmo em períodos de entre-safra.

Confiabilidade: critério “ganhador de pedido” determinado pelo cumprimento de contratos estabelecidos entre indústria e mercado consumidor e pelo sentimento de parceria existente entre as partes.

Flexibilidade: critério “ganhador de pedido”, determinado pela capacidade de aumentar a produção caso haja um aumento da demanda.

Rapidez ou velocidade (de entrega): critério “ganhador de pedido”, determinado pela capacidade que a empresa possui de efetuar em tempo hábil a reposição do estoque nas gôndulas dos supermercados e pontos de venda efetuada pela própria empresa.

Diante desta análise, vale ressaltar para as Indústrias Torrefadoras de Café sobre a importância dos cinco objetivos de desempenho para o sucesso no mercado que este estudo de caso sirva como referência a outras empresas deste ramo de atividade.

5. CONCLUSÕES

Verificou-se que cada área constituinte das operações da empresa encontra-se totalmente centralizada no seu principal gestor e não apresenta objetivos estratégicos bem definidos. Falta, portanto, à organização em estudo a adoção da cultura do Planejamento Estratégico não somente para sustentar sua posição adquirida às custas de fatores poucos contemporâneos em relação ao negócio, como também para melhorar a sua performance no sentido de construir o seu futuro.

Os indicadores de desempenho utilizados pela Indústria Brunelli na gestão do seu processo produtivo, são assim configurados: (1) o custo é um objetivo de desempenho importante para o Café Tuiu, e menos importante em relação ao Café Quentino e Capputtino uma vez que o produto lucrativo para a empresa é o Café Tijucano. Isto mostra que existe uma estratégia operacional, mesmo que não formalmente planejada, para que a empresa tome um claro posicionamento no mercado regional; (2) a qualidade é critério “qualificador”, ficando no mesmo nível dos concorrentes; (3) a confiabilidade é critério “ganhador de pedido” determinado pelo

cumprimento de contratos estabelecidos entre indústria e mercado consumidor e pelo sentimento de parceria existente entre as partes; (4) a flexibilidade é critério “ganhador de pedido”, determinado pela capacidade de aumentar a produção caso haja um aumento da demanda; e (5) a velocidade de entrega é critério “ganhador de pedido”, determinado pela capacidade que a empresa possui de efetuar em tempo hábil a reposição do estoque nas gôndulas dos supermercados e pontos de venda efetuada pela própria empresa.

Sob a ótica de estratégias competitivas, as informações oriundas dos indicadores são tratadas de forma desconexa e pouco utilizadas para o desenvolvimento de estratégias competitivas. O gestor da empresa quantificou como propósito da empresa o aumento de sua participação no mercado em torno de 5% ao ano. A empresa busca esse propósito traduzido em meta, mas ficou clara também a grande dificuldade para poder alcançar este percentual, por falta de definição de políticas estratégicas e de estruturação de instrumentos e ferramentas que possam conduzir à consolidação daquela meta. Percebeu-se a falta de um planejamento formal e até mesmo de um plano estratégico, o que nas condições atuais da empresa torna-se impossível, por falta de uma declaração de missão e do estabelecimento da visão do negócio. Sem processos ou procedimentos que proporcionem condições de análises ambientais não é possível se estabelecer objetivos e metas como os gestores imaginam estarem fazendo. Por conseguinte, não é pertinente afirmar que a empresa utiliza de ferramentas estratégicas para orientar a gestão de seus processos.

Falta a empresa em estudo adoção da cultura do Planejamento Estratégico não somente para sustentar sua posição adquirida às custas de fatores poucos contemporâneos em relação ao negócio, como também para melhorar a sua performance no sentido de construir o seu futuro.

Verificou-se a importância em saber distinguir os aspectos internos e externos de cada objetivo de desempenho, visto que os mesmos podem maximizar os resultados das organizações sob a ótica de estratégia. É determinante para a empresa a reformulação de suas estratégias e planejamentos, pois segundo as palavras do empresário em entrevista gravada afirma: “*nossa produção é totalmente empurrada para o cliente*”, conseguindo obter vantagem competitiva no mercado dado ao *blend* que resulta no sabor e aroma de seu café que tornou-se marca registrada na região do Pontal do Triângulo Mineiro e Sudoeste Goiano.

Referências Bibliográficas

- BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CORRÊA, H.L. e CORRÊA, C.A **Administração de Produção e Operações**. São Paulo: Atlas. 2004.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- HAYES, R.H., WHEELWRIGHT, S.C. **Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing**. New York: Wiley, 1984.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KRAJEWSKI, L.J., RITZMAN, L.P. **Operations Management: Strategy and Analysis**. New York: Addison-Wesley, 1996.
- LAKATOS, E. M., & MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAS CASAS, A. L., **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PINSONNEAULT, A. & KRAEMER, K. L. Survey research in management information systems: an assesment. **Journal of Management Information System** , 1993.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
SAMPIERI, R.H. et alii. **Metodología de la investigación**. México, McGraw-Hill, 1999.
SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2002.
SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.
TORREFAÇÃO COOXUPÉ. Portal Corporativo. www.coffeeshop.com.br. Acesso em 01/05/2005
YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001.