



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento  
Graduação em Administração  
Trabalho de Curso**

**ESTRATÉGIAS DE PRODUÇÃO:** Estudo de caso realizado em uma organização do setor leiteiro no Uruguai

Autoria: Natalia Lorena de los Santos Cobas  
Orientadora: Mygre Lopes da Silva

**Resumo:** Conhecer a estratégia da organização é algo primordial em todos os níveis gerenciais, uma vez que a busca pela competitividade é trabalho de todos dentro da organização. Uma vez que o papel de produção se estende dentro de um negócio, esta precisa tomar decisões para determinadas funções a fim de atender os objetivos da empresa. Nesse contexto, o artigo tem como objetivo analisar a estratégia de produção de uma unidade industrial do setor leiteiro, localizada no Uruguai. Entre os principais resultados, verificou-se que a prioridade competitiva predominante na organização é a diferenciação, seguida da qualidade, tais prioridades encontram-se presentes tanto nas decisões estruturais, quanto nas decisões infra-estruturais da organização. Vale destacar que o maior desdobramento destas prioridades, estão presentes nas decisões infra-estruturais, atividades ligadas ao dia-a-dia da produção.

**Palavras-chave:** Indústria de laticínios. Estratégias de produção. Decisões estruturais e Infraestruturais

**PRODUCTION STRATEGIES: Case study conducted in a dairy organization in Uruguay**

**Abstract:** Knowing the strategy of the organization is essential in all management levels, since the search for competitiveness is everyone's work within the organization. Since the production role extends within a business, it needs to make decisions for certain functions in order to meet company goals. In this context, the article aims to analyze the strategy of production of an industrial unit in the dairy sector, located in Uruguay. Among the main results, it was found that the predominant competitive priority of the organization is differentiation, followed by quality, such priorities are present in the structural and infrastructural decisions of the organization. It is worth mentioning that the greater development is present in infrastructure decisions, activities linked to daily production.

**Keywords:** Dairy Industry. Production strategies. Structural and Infrastructural decisions

## **ESTRATEGIAS DE PRODUCCIÓN: Estudio de caso realizado en una organización láctea en Uruguay**

**Resumen:** Conocer la estrategia de la organización es primordial en todos los niveles gerenciales, ya que la búsqueda de la competitividad es el trabajo de todos dentro de la organización. Dado que el rol de producción se extiende dentro de un negocio, esta necesita tomar decisiones para ciertas funciones a fin de cumplir con los objetivos de la empresa. En este contexto, el artículo tiene como objetivo analizar la estrategia de producción de una unidad industrial en el sector lácteo, ubicada en Uruguay. Entre los principales resultados, se encontró que la prioridad competitiva predominante de la organización es la diferenciación, seguida de la calidad, tales prioridades están presentes en las decisiones estructurales y de infraestructura de la organización. Cabe mencionar que el mayor desarrollo de estas prioridades está presente en las decisiones de infraestructura, actividades vinculadas a la producción diaria.

**Palabras clave:** Industria láctea. Estrategias de producción. Decisiones estructurales y de infraestructura.

### **1 INTRODUÇÃO**

Há um crescente interesse por parte das organizações em definir uma estratégia compatível com o seu gerenciamento, na procura de meios para se adaptar as mudanças que ocorrem frequentemente no mercado. A estratégia pode ser definida como um plano que indica o caminho que a empresa pretende seguir para atingir seus objetivos organizacionais no futuro. Sob outra perspectiva, quando se considera os caminhos de ação efetivamente percorridos pelas organizações em um determinado período de tempo, pode-se definir a estratégia como sendo um conjunto de ações realizadas no passado (CORDEIRO, 2009).

Ressalta-se que para elaborar um plano estratégico para a organização é necessário se ter claro as diferenças entre os três níveis hierárquicos relacionados ao gerenciamento de uma empresa: a) estratégia corporativa; b) estratégias de negócios e c) estratégia funcional. A corporativa abrange a organização com um todo, ou seja, todos os negócios de atuação de uma empresa com a finalidade de implantar objetivos e metas a serem alcançadas. A estratégia de negócios deve atender os diferentes departamentos da empresa, assim como o setor de marketing, finanças, recursos humanos, produção, entre outros. No terceiro nível encontra-se a estratégia funcional, que esta voltada a atender as exigências dos níveis anteriores de forma que possa contribuir positivamente para as estratégias de negócios (SLACK et al., 2002).

Neste trabalho, o principal interesse recai sobre estratégia de produção, que se encontra no terceiro nível, na unidade funcional. Cabe destacar que a estratégia de produção, enquanto estratégia funcional deve atender às demandas da estratégia competitiva da empresa (SHAVARINI et al, 2013).

Diante do exposto, a função produção deve atender tarefas que são prioritárias, que surgem do desdobramento das estratégias de negócios, que são repassadas em forma de objetivos, que vão servir de referência para orientar nas decisões das respectivas áreas: a) estruturais; b) infra-estruturais. A estratégia de produção pode ser definida como um esforço sistêmico para alinhar os objetivos internos de produção com os interesses competitivos da empresa em relação ao seu mercado de atuação (LIRA, GOMES; CAVALCANTI, 2015).

Algumas pesquisas tem se dedicado à análise das estratégias de produção nas organizações, Oliveira, Maya e Martins (2006) analisaram o alinhamento da estratégia de produção com o desenvolvimento de produtos cosméticos, Guimarães et al. (2009) buscaram

compreender o conteúdo da estratégia de produção e sua contribuição para a estratégia competitiva de uma empresa da indústria de autopeças.

Contudo, verifica-se a ausência de pesquisas no setor agropecuário, no que tange às estratégias de produção das organizações. Tratando especificamente a agropecuária uruguaia, a produção do setor lácteo representa aproximadamente 15% do PIB agrícola, com uma média de 490 litros por habitante ao ano. O setor de leite ocupa uma área de 800.000 ha (4,5% da área total do país), a produção de leite está concentrada principalmente nos departamentos do sul do país, San José, Flórida e Colônia com 84% da produção nacional e 55% do total dos estabelecimentos. Além de o Uruguai apresentar destaque na produção, é o maior exportador e consumidor de produtos lácteos na América Latina (GAUDIOSO, 2011).

Além disso, o setor leiteiro apresenta destaque na economia uruguaia uma vez que o país é o sétimo maior exportador mundial de leite, cerca de 30% da produção destina-se ao consumo interno e 70% é direcionado ao mercado externo (INALE, 2019). De acordo com o Ministério da Pecuária, Agricultura e Pesca (MGAP, 2018), no primeiro semestre de 2018, houve um aumento na concentração de produção do setor em três organizações. A concentração produtiva do setor deve-se à situação financeira comprometida em de algumas empresas de menor porte, com níveis de endividamento elevados e capacidade de pagamento comprometida.

Esta pesquisa tem como caso de análise uma das principais organizações do setor leiteiro uruguaio. Trata-se de uma empresa privada, mas que possui relações com o governo, pois apresenta forte posicionamento no mercado interno e crescente presença no mercado global (ROBERTT, 2007).

A partir deste contexto, busca-se responder a seguinte questão: Qual é a estratégia de produção de uma indústria de laticínio situada na região norte do Uruguai? Como objetivo geral têm-se analisar a estratégia de produção desta indústria, mas especificamente, descrever o perfil da organização, caracterizar a estratégia competitiva e investigar as áreas de decisões da produção, assim como as estruturais e infra-estruturais. Ao observar a lacuna teórica existente na produção acadêmica sobre estratégias de produção, bem como literatura limitada sobre esta temática no Uruguai, nota-se a relevância da investigação das estratégias de produção na indústria de laticínio.

Esta pesquisa está dividida em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, faz-se uma revisão teórica sobre estratégia e estratégia de produção. Na terceira seção, apresenta-se os principais pressupostos metodológicos de pesquisa. Na quarta seção, os resultados são analisados e discutidos. Por fim, na quinta seção, são apresentadas algumas considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, serão discutidas as origens de estratégia e suas definições. Além disso, especifica-se a estratégia de produção e as principais decisões.

### **2.1 Estratégia**

Segundo Lobato (2009), o termo estratégia teve a sua origem pelos antigos gregos, cujo significado estava voltado a aquele que ocupava maior posição e que representava um conjunto cidadãos para a tomada de decisão, conhecido como comandante-chefe militar. No início da evolução do pensamento estratégico, esse conceito de estratégia era somente utilizado nas organizações militares, sendo uma peça fundamental para alcançar vitórias no mundo antigo. A estratégia era vista como a “arte do general”, mas com o passar dos anos o conceito estratégia passou a ser apropriada pelo mundo dos negócios. Diante das

transformações que surgiam no mercado à estratégia realizava seu desdobramento a fim de ser uma ferramenta eficiente para acompanhar tanto a expansão do mundo empresarial quanto as transformações que surgiam na sociedade.

A palavra estratégia passou por adaptações ao longo do tempo, como apresentado na tabela abaixo:

**Tabela 1-** Origem grega da palavra estratégia

<b>Palavra</b>	<b>Definição</b>
<i>Stratós/ stratia</i>	Exército Acampado
<i>Stratía</i>	Expedição/ campanha
<i>Strategeo</i>	Liderar como um general
<i>Strategós</i>	Comandante do exército
<i>Stratégia</i>	Qualidade e habilidades do general

Fonte: Serra, Torres, 2002.

**Quadro 1-** Definições de Estratégia

<b>Autores</b>	<b>Definição de Estratégia</b>
Drucker (1954)	Estratégia é a análise de situação atual e de mudanças se necessárias. Incorpora-se a esta análise os recursos disponíveis e os que precisam ser adquiridos
Chandler (1962)	Estratégia é a fixação de objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e recursos para atingir esses objetivos.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivado, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.
Mintzberg (1967)	Estratégia é a soma das decisões tomadas por uma organização em todos os aspectos, tanto comerciais como estruturais, sendo que a estratégia evolui de acordo com o processo de aprendizado do gestor da firma.
Porter (1996)	Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.
Barney (2001)	Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.

Fonte: Adaptado a partir de Maindardes (2012).

Para compreender o surgimento da estratégia no mundo dos negócios, pode-se dizer segundo Fiani (2006), que no ano de 1944 após a publicação da teoria dos Jogos o termo estratégia foi consolidado nas organizações. Mediante estudos realizados na macroeconomia, relacionados a estratégias empresariais, concorrentes e consumidores, a teoria dos jogos permitiu identificar as reações destes fatores a partir de estratégias implementadas. Esta teoria possibilitou a criação de novas ideias para desenhar estratégias de forma que pudesse contribuir para negociações no mercado e para que aumentassem as probabilidades da empresa atingir os objetivos propostos. A estratégia pode ser definida como a identificação de um conjunto de objetivos, metas, padrões e ações, por meio da alocação de recursos e de competências, levando-se em consideração as influências e forças do ambiente, bem como as características da organização e de seus dirigentes, a ação da concorrência e de outras forças competitivas (ALMEIDA et al., 2006; MINTZBERG et al., 2003). No mesmo contexto, Schrippe et al (2015), aborda que a estratégia em determinada organização está relacionada à

arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização de oportunidades.

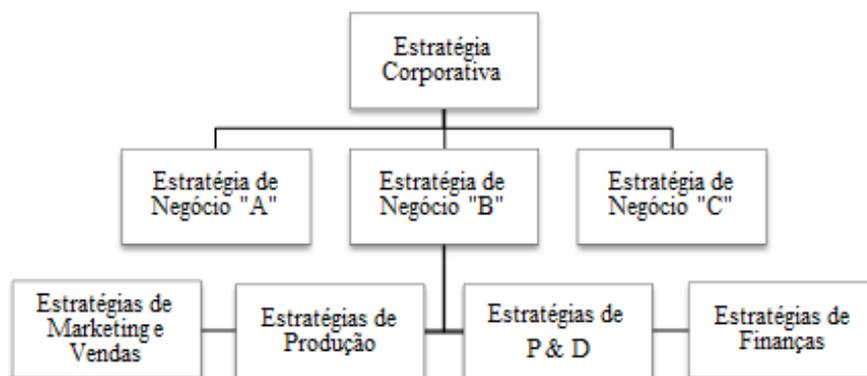
Porter (2004), diz que para se ter uma estratégia competitiva formulada adequadamente deve-se relacionar a organização com o meio em que esta inserida e que o nível de competição de um organização baseiam-se em cinco forças, que são: ameaça de novos entrantes no negócio; caracterizado por novas empresas que entram para um ramo de negócio com o objetivo de ganhar parcelas de mercado, implicando a diminuição da rentabilidade dos participantes do segmento de negócio; clientes, que em função de seu poder de barganha podem forçar a baixa dos preços da indústria vendedora, bem como a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, fazendo com que o grupo de empresas vendedoras entrem em uma concorrência acirrada; a força de barganha dos fornecedores também tem grande poder sobre as empresas com ameaças de elevação de preços, diminuição de qualidade, conseqüentemente implicando a diminuição da rentabilidade; a ameaça de produtos e ou serviços substitutos, trata-se de empresas que fabricam o mesmo produto ou produtos substitutos, levando aos consumidores a busca de mais alternativas de preço e qualidade; o jogo entre os concorrentes é aquela disputa entre empresas para obter parcelas de mercado de um mesmo ramo de negócio. Estas cinco forças competitivas apresentadas por Porter, podem trazer resultados variáveis para a empresa dependendo do tipo de negócio, podendo sim chegar a representar uma real ameaça.

A partir da análise das cinco forças competitivas, Porter (1986), identificou três estratégias genéricas que uma empresa poderia adotar para obter uma vantagem competitiva, tais como, liderança em custo total, diferenciação e enfoque. A liderança em custo tem por objetivo manter o custo na frente dos seus concorrentes e alcançar um alto volume de produção, reduzindo preços. A estratégia de diferenciação visa criar um produto ou serviço que seja diferenciado e percebido como único no mercado. Por fim, a estratégia de enfoque busca concentrar-se em um grupo específico de clientes (público-alvo), seguindo uma linha de produtos ou serviços em determinado espaço geográfico. Ressalta-se que há necessidade de conhecer claramente o mercado em que atua.

O termo estratégia tem sido utilizado em diversos contextos, por diferentes autores, entretanto é importante ressaltar as diferenças entre os três tipos de níveis hierárquicos, os quais são: estratégia corporativa ou global (primeiro nível), estratégia competitiva ou de negócio (segundo nível) e estratégia funcional (terceiro nível) (HAYES et al., 2008).

Os três níveis hierárquicos da estratégia em uma organização estão representados na Figura 1:

**Figura 1:** Níveis de estratégias nas organizações



Fonte: Wheelwright (1984).

Mintzberg (1973) classifica estes três níveis com seu respectivo grau de importância. A estratégia corporativa é o nível mais elevado da estratégia empresarial, que abrange decisões mercadológicas, como por exemplo, quais mercados a empresa participa, como essa organização se estrutura para atingir determinados nichos e como se dá a alocação de recursos às atividades corporativas consideradas como elementos-chave. A estratégia de negócio ou competitiva como é mais conhecida, envolve uma estratégia de competição para cada unidade de negócio, esta estratégia vai definir como, e onde vai competir, para isso cada unidade vai ser desdobrada em funções específicas que vai ser chamada de estratégias funcional, que vai corresponder à forma em que as áreas funcionais vão atuar, estas estratégias devem atender e cumprir as expectativas e objetivos gerais da organização como um todo, permitir maior sustentabilidade das estratégias Empresariais.

Costa (2007) ressalta que “não há uma „receita de bolo” para formar uma estratégia. Cada empresa é um caso único, pois uma estratégia bem sucedida para a uma empresa, pode ser o fracasso para outra e vice versa. A melhor estratégia ou aquela não tão eficiente vai depender da situação em que se encontra, de como esta formada a organização, os jogadores envolvidos e principalmente os fatores internos e externos que podem influenciar nesse processo.

Assim como nas histórias militares, no mundo empresarial o sucesso também pode transformar-se em fracasso a partir de uma estratégia mal adotada ou planejada pela organização.

Para evitar chegar a uma estratégia mal adotada, as organizações devem como mínimo optar por possuir um posicionamento estratégico bem elaborado para atender o seu segmento, onde este deve conter a resposta a três questões: a) público alvo; b) quais produtos e serviços serão oferecidos para atender a necessidade destes clientes e c) como fornecer os produtos e serviços aos clientes (MARKIDES, 2002). Na seção seguinte, são discutidos os principais conceitos e desdobramentos referentes às estratégias de produção.

## **2.2 Estratégias de Produção**

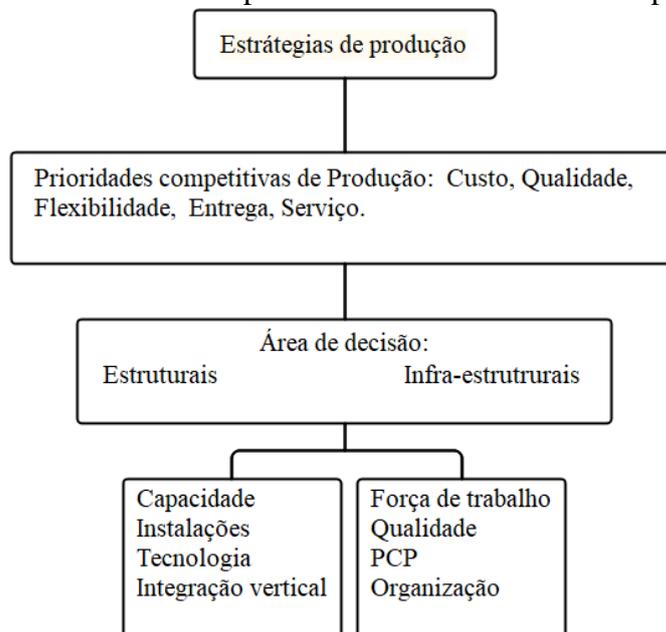
Moreira (2008) relata que cada vez mais, tem se observado a importância da administração da produção e operações, devido ao papel que ocupa para a organização e perante seus concorrentes. Mediante essa valorização, gerou-se um movimento que destacou esta atividade, principalmente no que diz respeito a empresas Industriais. O planejamento racional destas funções se transformou em uma ferramenta competitiva, a partir deste contexto, surge o um tipo de planejamento, com o nome de Planejamento Estratégico de Manufatura.

O conceito de estratégia de produção é definido por Hayes et al., (2004) como um conjunto de objetivos, políticas e restrições auto-impostas que conjuntamente descrevem como a organização se propõe a dirigir e desenvolver todos os recursos investidos nas operações, de forma a melhor cumprir (e possivelmente redefinir) sua missão.

A estratégia de produção tem como base a abordagem top-down, que busca alinhar o gerenciamento da produção com a estratégia da corporação, com a finalidade de converter a produção em um valioso recurso estratégico. (SKINNER, 1985).

A formulação deste tipo de estratégia deve atender prioridades competitivas e seguir duas áreas para a tomada de decisão, apresentadas na Figura 2.

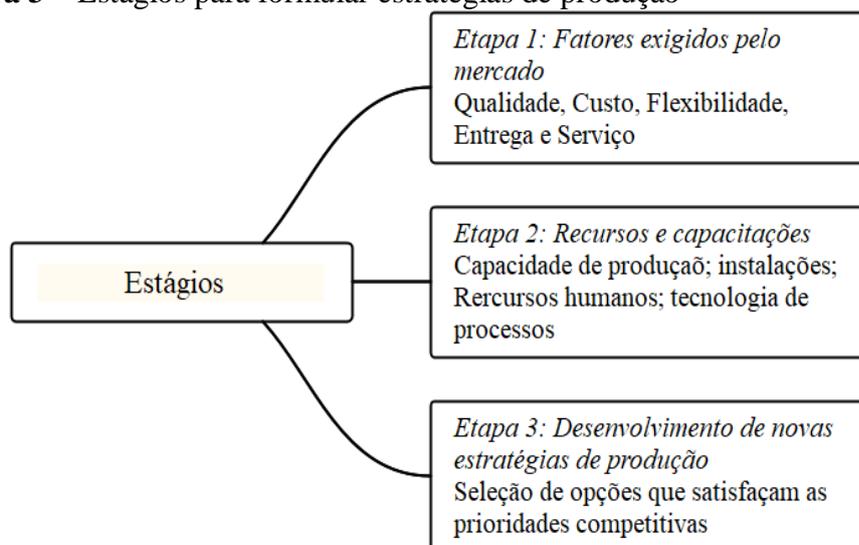
**Figura 2** – Prioridades competitivas e áreas de decisões da produção



Fonte: Peixoto (2013).

De acordo com Klippel (2005), as estratégias de produção são desenvolvidas levando em conta os parâmetros competitivos que proporcionam uma análise mais adequada acerca do posicionamento dos produtos e bens, perante os requisitos e necessidades do mercado/clientes. Geralmente os quatro parâmetros competitivos básicos são: custos, qualidade, flexibilidade, entrega e serviço. Esse processo de formulação de estratégias de produção está dividido em três etapas, conforme a Figura 3.

**Figura 3** – Estágios para formular estratégias de produção



Fonte: Elaborado a partir do modelo de Platts e Gregory (1990).

Para atingir as prioridades competitivas como, custo, qualidade, flexibilidade, entrega e serviço, Oliveira (2009), ressalta que a estratégia de produção deve aplicar dois aspectos importantes nas áreas de decisões, as decisões Estruturais que representa uma soma de políticas, planos e procedimentos que a produção escolhe para seguir como, quais os pontos mais importantes dos produtos que proporcionamos? Quantas manufaturas e que dimensão devem ter. O segundo aspecto trata-se das decisões infra-estruturais que devem responder à maneira pela qual a estratégia de produção é formulada, em caso de uma estratégia mal elaborada quem vai ser responsável de reformular esta.

Segundo Hayes et., al (2008) as decisões estruturais requerem um investimento de capital substancial e, quando realizadas, são de difícil alteração, essa característica levou as empresas a confiar no seu processo orçamentário como primeira forma de acesso as decisões estruturais. A primeira decisão refere-se à Capacidade de produção, a qual vai determinar a quantidade de produção com determinado maquinário e mão-de-obra em período específico de tempo. A capacidade está atrelada a perdas no processo produtivo, como defeitos, a política de fornecimento de materiais, monitoramento, treinamento, qualidade, entre outros.

A Integração Vertical vai incluir as decisões de fornecimento, isso porque o seu objetivo esta relacionado ao aspecto estrutural de uma organização de produção, onde abrange quanto de trabalho é necessário internamente e quanto deverá ser comprado das organizações externas (fornecedores). A partir dessa decisão e dados coletados dos seus clientes e fornecedores, haverá um planejamento com a proporção que devera ser destinado a terceirização, de acordo com a demanda e prazos exigidos pelos clientes. Nas Instalações observa-se a necessidade de atenção no modo da capacidade operacional ser segmentada em unidades operacionais individuais, inclui quantidade e tamanho de cada localização, onde estarão localizadas e suas respectivas especializações. A Tecnologia vai envolver a seleção de informações e tecnologias para utilizar no processo de produção, a melhor escolha de equipamentos, onde serão instalados, como serão interligados e coordenados.

Já as área infra-estruturais são discutidas pelos autores, Diaz et al (2007) e Hayes et al., (2008), sendo as decisões sobre os Sistemas de recursos humanos que envolvem escolhas relacionadas à seleção de pessoas, habilidades requeridas, sistema de compensação e segurança do funcionário. O Planejamento do trabalho e sistemas de controle determina a quantidade de itens a serem comprados, o plano agregado, o planejamento, o controle e a reserva do tempo de espera. O Sistema de qualidade trata-se da prevenção de defeitos, monitoramento, intervenção e eliminação, enquanto a Medição e sistemas de recompensa vão ser as escolhas associadas a medições, bônus e políticas de promoção. O Sistema de desenvolvimento de produtos e processos envolve as decisões tomadas pelo líder e por seguidores responsáveis por esse sistema e pela organização da equipe de projetos. Por ultimo esta a Organização que define se o modelo organizacional deve ser feito e, como as decisões vão ser distribuídas e qual será o papel representado pelos grupos de suporte. A partir destas abordagens, pode-se dizer que a estratégia de produção é vista sob duas perspectivas, que abordam dois conjuntos de decisões, envolvendo as decisões estruturais e decisões infraestruturas. Na próxima seção, será apresentado o delineamento metodológico da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a estratégia de produção praticada pela empresa de laticínios uruguaia. Para tal, emprega-se uma abordagem qualitativa. Neste sentido, a análise qualitativa consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade aos acontecimentos que surgem no mundo. Além disso, busca estudar,

entender e compreender os cenários naturais e os fenômenos que se encontram em determinado ambiente (DEZIN, 2006).

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2012).

O método empregado se trata de um estudo de caso único, onde apenas um caso será avaliado, sendo assim, a unidade industrial uruguaia de laticínios. Esta ferramenta permite investigar um evento específico (decisões estruturais e infra-estruturais), em uma situação real, principalmente quando os limites existentes entre o contexto e o fenômeno não são claramente definidos, adotando-se assim métodos de coleta de dados variados (YIN, 2005).

Tendo esta pesquisa como caso, a empresa de laticínios e como unidade de análise as estratégias de produção, este estudo de caso pode ser classificado de intrínseco ou particular, porque procura compreender melhor um caso particular em si (VENTURA, 2007).

Este estudo aplica-se em uma das unidades industriais da empresa de laticínios, sendo esta situada na cidade de Rivera – UY, fronteira com o Brasil. Como técnica de coleta de dados tem-se a análise documental e entrevista semiestruturada. A análise de documentos consiste na investigação de arquivos, sejam eles escritos ou não, denominado como fontes primárias (MARCONI, 2012). Entre estes documentos, destacam-se dados municipais e nacionais do Governo Uruguaio, assim como documentos jurídicos da organização e fontes estatísticas disponíveis. A entrevista semiestruturada é a segunda fonte de coleta de dados (Apêndice A). Este tipo de entrevista consiste entre perguntas abertas e fechadas em que o informante vai ter a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto, em que o contexto vai ser semelhante ao de uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2005).

O roteiro da entrevista aborda questões sobre os aspectos gerais da organização e a unidade industrial, a caracterização da estratégia competitiva, e as áreas de decisão da indústria de laticínios. A entrevista baseia-se em Barcellos et., al (2017). Anteriormente a sua aplicação, foi realizado um pré-teste com especialistas da área. Na seção seguinte, serão discutidos os principais resultados sobre o caso em questão. A entrevista foi realizada com o atual Gerente da Planta Industrial, de 57 anos de idade, com 40 anos de atuação na empresa e 15 anos na gerência do setor de produção. A entrevista durou em média 53 min, sendo gravada, transcrita e, submetida, posteriormente, a uma análise de conteúdo proposto por Bardin (1979). Tal método consiste em uma leitura flutuante do corpus (pré-análise), separação e identificação dos temas abordados em unidades de sentido (análise temática) e agrupamento dos temas em categorias e subcategorias.

A escolha da unidade industrial deu-se pela relevância das suas atividades para a região norte do Uruguai, já que é a única unidade instalada na região, responsável pelo abastecimento das cidades mais próximas. Considera-se que o estudo dessa unidade é relevante, por estar localizada em uma região fronteira o que possibilita forte interação da empresa com o mercado externo, sem sair do território uruguaio.

Após a discussão dos procedimentos metodológicos empregados, têm-se, na seção seguinte, a apresentação e discussão dos principais resultados encontrados.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção se divide em três subseções. Na primeira, abordam-se aspectos gerais sobre a indústria de laticínios; na segunda, trata-se da competitividade da empresa pesquisada; na terceira, discorre-se sobre as decisões da produção.

## 4.1 Aspectos gerais sobre a organização e a unidade industrial

### 4.1.1 Organização

No início do século XX, o setor leiteiro contava com um cenário de instabilidade da demanda e de oferta, além da ausência de fiscalização sanitária do produto. A partir deste contexto, no início da década de 1930, houve a abertura de cinco principais empresas, inclusive a organização em análise, as quais passaram a formar parte do patrimônio da indústria de laticínios. Desta forma, houve garantia aos produtores da venda da sua produção, o abastecimento da população e a participação do governo na fiscalização dos produtos.

A missão desta organização é coletar, processar e comercializar todo o leite produzido pelos parceiros da cooperação com os mais altos níveis de eficiência, a fim de maximizar o valor do leite recebido a curto, médio e longo prazo, com o menor nível de risco possível. No âmbito do modelo de sustentabilidade, estão comprometidos em melhorar de maneira sustentável a renda dos seus produtores e, conseqüentemente, a qualidade de vida dos mesmos. Já o gerente da unidade industrial pesquisada, destaca que:

*“Em primeiro lugar, a missão envolve o cuidado com os bens da indústria, ou seja, principalmente quando se refere aos produtores. É essencial garantir a segurança do trabalhador, a saúde ocupacional, tudo que implica, não apenas saúde, mas direitos e obrigações do empregado, no momento em que ele entra na empresa é encaminhado ao Banco de Seguros del Estado<sup>1</sup>(BPS), para obter todos os seus direitos como trabalhador” (ENTREVISTADO 1).*

Como visão desta organização, busca-se ser um exportador relevante de ingredientes e misturas de alto valor com padrões de qualidade, experiência e tecnologia de classe mundial. Além disso, destaca-se o desejo de continuar crescendo na comercialização de queijos no mundo, os quais permitam valorizar o leite, bem como ser uma das empresas mais competitivas da região em negócios de consumo direto, sendo a principal do mercado uruguaio. Em outras palavras, o gerente confirmou tal visão dizendo: “Queremos um mercado de produtos inócuos, produtos que buscam ser líderes no mercado” (ENTREVISTADO 1).

No que diz respeito aos valores da empresa, pode-se citar alguns aspectos, como a integridade, ética, respeito, trabalho em equipe, busca pela inovação e gestão de resultados, excelência em qualidade, produtividade e profissionais referentes no ramo. A subseção seguinte discorre sobre a estratégia competitiva da organização.

### 4.1.2 Unidade Rivera

Em 2019, a organização conta com oito unidades industriais de laticínios, sendo uma situada próxima à fronteira do Uruguai com o Brasil, na cidade de Rivera. A unidade industrial foi construída em 1972 e tem sido objeto de múltiplas melhorias dado seu crescimento na produção e melhor adequação de trabalho. Nesta unidade, é produzido principalmente leite pasteurizado e funciona conjuntamente com o centro de armazenamento e distribuição de produtos secos (leite em pó e soro de leite), manteiga, creme de leite, doce de leite, sobremesas, iogurtes, sorvetes, sucos e produtos congelados, atendendo assim a zona norte do país.

---

<sup>1</sup> Órgão responsável pela coordenação dos serviços estatais e da previdência social

Sobre o público-alvo, não existe um posicionamento definido da empresa, sendo seus produtos comercializados para o público em geral. Entretanto, vem trabalhando no desenvolvimento de produtos que visam atender o segmento de consumidores preocupados com a saúde: atletas; pessoas celíacas e diabéticas.

A unidade industrial é composta por 31 colaboradores, os quais são: 1 gerente de produção (entrevistado), 2 supervisores responsáveis pelo controle de toda a unidade, 3 eletromecânicos, responsáveis pela manutenção (foguista)<sup>2</sup>, 3 laboratoristas, os quais realizam o controle da qualidade do produto, 5 administrativos, responsáveis pelas vendas e distribuição, 6 operadores maquinistas, para envasamento e pasteurização, 8 operadores (condicionantes) e 3 contratados para prestar serviços de limpeza geral e do jardim.

As atividades logísticas são desenvolvidas em quatro pontos distribuidores, os quais estão divididos por regiões da cidade. Diariamente, os caminhões se dirigem a unidade industrial para retirar a mercadoria necessária para abastecer diferentes pontos de venda. Cada distribuidor possui 200 pontos de venda, seus dados são inseridos no sistema utilizado pela organização, onde é permitido o monitoramento do mesmo, identificando pra quem foi vendido e para quem não. Atualmente todos os pontos de vendas, já estão abastecidos com os produtos da empresa.

## **4.2 Caracterização da estratégia competitiva**

Com o intuito de analisar a estratégia competitiva organizacional, foram empregadas as cinco forças competitivas de Porter, as quais são a ameaça de novos entrantes, produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e fornecedores, e concorrentes. Nesse contexto buscou-se caracterizar as prioridades competitivas da indústria de laticínios.

### **4.2.1 Ameaça de Entrada**

No que diz respeito aos entrantes potenciais, o respondente argumenta que basicamente, não houve entrada de negócios nos últimos anos, mas sim algumas indústrias não conseguiram manter o negócio devido à situação econômica do país. Segundo o gerente da unidade: “Uma indústria não entra com preço e qualidade no mercado, torna-se complexo levar a diante o negócio” (ENTREVISTADO 1).

As barreiras à entrada decorrentes das vantagens absolutas de custo para as empresas já existentes se fazem presentes quando estas têm acesso exclusivo a determinados ativos ou recursos, o que lhes permite fabricar, com a mesma escala de produção de um entrante potencial, a um custo mais baixo (FAGUNDES; PONDÉ, 1998).

Essas vantagens podem ser identificadas como acesso a tecnologia necessária para elaborar produtos; montantes de gastos para divulgação da marca; qualidade e complexidade dos produtos, instalações de unidades industriais em todo o país, alto consumo do produto na população.

### **4.2.2 Produtos Substitutos**

Conforme o entrevistado, a unidade industrial de laticínios compete com outros produtos, principalmente com produtos substitutos de uma fabricante argentina de laticínios, que está presente no mercado uruguaio. Porém, a presença desses produtos substitutos no Uruguai não apresenta ameaça para a organização, já que grande parte do leite recebido pela empresa é direcionado ao exterior, a partir de seus derivados, ou seja, em queijos e leite em

---

<sup>2</sup> Profissional que opera caldeiras a vapor, conduzindo os fogos e executando a limpeza dos equipamentos.

pó,. Uma das razões que levam uma empresa a procurar novos segmentos de mercado é pela busca de novos consumidores, produtos com aceitação mundial, possibilidade de crescimento da produção e redução dos custos fixos unitários (SCHNEIDER, 2002).

#### **4.4.3 Poder de negociação dos compradores**

O mercado vem exigindo da organização, uma constante busca pela qualidade, se a qualidade não for atendida, dificilmente ocorreram às vendas.

Segundo Porter (2004), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando melhor qualidade e competitividade entre concorrentes.

Um exemplo claro, foi a mudança que ocorreu no processo de produção da empresa, onde antigamente o leite da unidade industrial era distribuído e conservado em frascos de laticínios, métodos simples utilizados pelos produtores de leite. Em 2019, a unidade já conta com uma estrutura mais eficiente, o uso de tanques cisternas, que possibilitou maior controle sobre a temperatura e conservação do leite. Os requisitos mudaram com o tempo, anteriormente uma qualidade mínima bastava para a empresa ser um sucesso, mas diante das mudanças presentes no mercado, a indústria viu-se obrigada a se adequar as novas necessidades dos consumidores.

Diante disso, atender as necessidades dos clientes, passou a ser um método de negociação com os mesmos para atingir a qualidade esperada, assim como a diversificação de produtos da unidade aptos para pessoas celíacas e diabéticas.

O conceito de inovação esteve, durante muito tempo, associado apenas ao desenvolvimento tecnológico, igualmente como aconteceu com a qualidade, sendo que, este conceito tem evoluído ao longo do tempo, falando-se atualmente da inovação em nível da estratégia e de processos operacionais e de gestão. Ou seja, está cada vez mais difícil imaginar a inovação sem qualidade e a qualidade sem inovação. (PAULLA; HAMZA,2015).

#### **4.4.4 Poder de negociação dos fornecedores**

A organização conta com 1.050 fornecedores em todo o Uruguai, com contratos de longo prazo, sujeitos a renovação, se estes seguirem estritamente as normas legais da indústria. A Política da empresa é repassada aos fornecedores, onde é exigido o cumprimento das normas legais, tais como: segurança, saúde ocupacional e gestão ambiental responsável. Também é exigido pela indústria, qualidade e ingredientes inócuos na produção de materiais para embalagem. A comunicação com os fornecedores é permanente, por meio do portal de internet, para compras, pedidos, faturamento e pagamento.

#### **4.4.5 Concorrentes**

A estrutura concorrencial da organização se encontra em destaque dentro do mercado em que atua, ocupando o primeiro lugar de maior exportadora de laticínios na América Latina.

Os produtos da indústria estão presentes em 68 países de América, Europa, África e Ásia. As exportações da indústria representam o 3% do comércio mundial de láteos. Na Argélia, a indústria participou com êxito em distintas licitações, obtendo importantes colocações de leite em pó. No Brasil, a demanda de produtos láteos continuou sendo importante, dado o prestígio da marca no país. Na Rússia, apesar da difícil situação econômica, o consumo dos produtos láteos não diminuiu. As exportações para Cuba e China quase triplicaram, atualmente a indústria está trabalhando para ampliar as colocações no

mercado chinês, já que existem acordos de livre comércio que o país tem com Nova Zelândia e Austrália.

De forma geral, conforme o gerente da unidade, a competitividade da empresa baseia-se em assegurar a disponibilidade do produto para que possa chegar ao cliente na condição correta e no lugar certo. A organização é estruturada por um grupo de funcionários do departamento de marketing comercial, os quais realizam pesquisas de satisfação e monitoram os pontos de venda.

O gerente da unidade acrescenta que:

*“A engenharia da produção faz parte das decisões da unidade, é um dos pilares, sempre está presente, desde antes de receber o leite até o consumidor final. Para a compra de um equipamento, precisa-se da decisão de um engenheiro, para abrir um pasteurizador, para projetos de esgoto, reutilização de água, para produzir nossos produtos, assim como o leite em pó, independente da atividade tudo deve passar pela equipe de engenheiros, para assim dar seguimento à determinada operação” (ENTREVISTADO 1).*

A subseção a seguir trata de decisões mais específicas da área de produção, a qual tange os aspectos estruturais e infra-estruturais.

### **4.3 Áreas de decisão da indústria de laticínios**

Para que o sistema de produção seja eficiente, é necessário o desenvolvimento de um padrão de ações relacionadas às áreas de decisão estruturais e infra-estruturais. As decisões estruturais são aquelas que buscam influenciar as atividades de projeto, ligadas diretamente com o projeto. As decisões infra-estruturais, não influenciar a força de trabalho da organização, as atividades de planejamento, controle e melhoria, ligadas ao dia-a-dia da produção. Os quadros 2 e 3 apresentam uma síntese das informações relativas às áreas de decisão estruturais e infra-estruturais da empresa e dados específicos da unidade estudada.

## Quadro 2- Características das áreas estruturais da indústria de laticínios

Instalações	<p>Organização: A organização é composta por 8 unidades industriais, todas no Uruguai, as quais localizam-se em Florida, Villa Rodriguez, Canelones, San Carlos (Maldonado), San José, Rivera, Soriano e Montevideu. A produção é composta por leite integral e desnatado, leite em pó, iogurtes, queijos, sobremesas, doce de leite, sucos naturais, bebidas lácteas, produtos congelados, assim como o hambúrguer e batata frita. Além dessa produção, a indústria elabora produtos aptos para celíacos e diabéticos.</p> <p>Unidade: encontra-se instalada na entrada da cidade, na Ruta 5, rodovia do Uruguai que liga Montevideu a Rivera. Essa mesma rodovia, passa também pelas cidades de Canelones, Florida, Durazno e Tacuarembó. Produz leite integral e desnatado e realiza a distribuição dos produtos pela zona norte do país</p> <p>Aspectos que levaram a instalação da unidade nessa localidade: demanda excessiva de energia elétrica, disponível nessa localidade para o funcionamento do processo produtivo e para o uso adequado de água para a elaboração do produto. Proximidade com a principal matéria prima: leite (Tambo), lugar apto para circulação de caminhões e ponto estratégico para o abastecimento das cidades próximas.</p> <p>O Prédio é de 2.200 m<sup>2</sup> aproximadamente, divididos em depósitos, oficinas, vestiário, refeitório, laboratório e fabrica onde é realizado a pasteurização e envasamento. Vida útil/ máquina e equipamentos: 20 anos (com manutenções).</p>
Capacidade	<p>Organização: capacidade instalada de 3.500.000 litros por dia, 1.000.000 para consumo interno e o restante para exportação.</p> <p>Unidade: entre 45.000 a 48.000 litros de leite por dia.</p> <p>Contem 5 depósitos de estoque: deposito de doce de leite (20 m<sup>2</sup>), câmara de subprodutos ( 80m<sup>2</sup>), deposito larga vida( 80m<sup>2</sup>), câmara de Leite (150m<sup>2</sup>), deposito de insumos (180m<sup>2</sup>).</p>
Integração Vertical	<p>Terceirização de serviços: limpeza, manutenção de equipamentos, transporte.</p> <p>Produtos Congelados: Hambúrgueres, Molho de tomate e batatas fritas, são elaborados por uma empresa terceirizada, que segue os requisitos da empresa de laticínios.</p>
Tecnologia de processos e produtos	<p>Produtos elaborados com tecnologia de ponta, tais como: tecnologia LED (<i>Light Emitting Diode</i>), cisternas, aparelho de teste para análise de antibióticos no leite cru, equipamento de ordenha, equipamentos de frio, tratores e maquinário agrícola.</p> <p>Sistema GLF (<i>Fresh Milk Management</i>), que gerencia em diferentes módulos toda a operação de coleta de leite, obtenção de qualidade, vendas e pagamentos aos produtores e outros processos em tempo real. O GLF se conecta ao SAP (<i>Systeme Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung</i>) ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>)</p> <p>Processos bem definidos (entradas e saídas): desenvolvimento de novos produtos e dos processos produtivos.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Percebe-se que a unidade de Rivera, esta restrita a produzir somente o leite integral e desnatado, para abastecer as cidades próximas que não contam com unidades industriais do laticínio, de forma que isto possa solucionar possíveis falhas na disponibilização do produto na região. Apesar dos subprodutos (iogurte, queijos, sucos, sorvetes, entre outros) não serem elaborados em Rivera, esta unidade deve ter capacidade para armazenar os mesmos que são encaminhados pela matriz localizada em Montevideu até a unidade de Rivera. No que diz respeito aos fornecedores e serviços terceirizados, estes são administrados e selecionados pela matriz. Contudo, a fiscalização dos serviços prestados é responsabilidade do gerente geral da unidade. Para a produção do leite é de extrema importância o uso de tecnologia de ponta,

desde o momento da coleta no tambo<sup>3</sup>, até o momento que é recebido na unidade. A organização em geral possui níveis de automação e produtos com conteúdo tecnológicos semelhantes.

A automação é todo processo que auxilia o homem em suas atividades do dia-a-dia. Pode-se dizer que o processo produtivo quando aplicado às técnicas de automação se torna um processo que atende melhor as exigências e competitividade do mercado, capazes de produzir mais rápido, com menor custo e maior qualidade (ROSÁRIO, 2009). Sobre as decisões infra-estruturais apresentadas no quadro 3 é possível observar de maneira geral que as ferramentas de gestão em relação a qualidade, planejamento e controle da produção, organização do trabalho e desenvolvimento de produto são bem estruturadas e planejadas pela organização.

---

<sup>3</sup> No Uruguai, Paraguai e Argentina, o estabelecimento de gado destinado à ordenha, produção e venda, geralmente de seu leite cru é denominado tambo.

**Quadro 3 - Características das áreas infra-estruturais da indústria de laticínios**

Organização e Recursos Humanos	<p><b>Organização:</b> É prioridade da empresa contratar internamente e oferecer oportunidades de desenvolvimento e progresso para os funcionários atuais, o que cria alta mobilidade de sua equipe em toda a organização. Isso permite oferecer aos funcionários alta estabilidade de emprego e possibilidades de crescimento dentro da empresa.</p> <p>Cargos de responsabilidade: 109 empregados (29% mulheres, 71% homens); faixa etária: &gt;30 a &lt;50; Equipe mensal: 675 empregados (26% mulheres, 74% homens); trabalhador diário: 1059 empregados (11% mulheres, 77% homens). O diretório da empresa encontra-se na matriz (Montevideú), a mesma é estruturada por 1843 empregados efetivos e conta com 1914 produtores de leite. Treinamentos, consultorias e oficinas para produtores, anualmente são ministrados 60 cursos nas áreas de, preparação e uso de misturadores, criação de bezerras, inseminação artificial, treinamento para ordenha, manejo de vaca seca e preparada, implantação e manejo de pastagens, operação.</p> <p><b>Unidade:</b> Gerente geral de produção, 2 supervisores, 3 eletromecânicos, 3 laboratoristas, 5 administrativos, 6 operadores aplicado(maquinistas), 8 operadores (condicionantes, 3 contratados (serviços). Horário de maior circulação de funcionários: 02:00 as 12:00.</p>
Qualidade	<p><b>Organização:</b> Centro de inovação e qualidade em um edifício de ponta com cerca de 50 pessoas trabalhando em inovação</p> <p>Laboratório Tecnológico do Uruguai (LATU). Certificados: ISO 9001:2008, ISO 22000:2005, ISO/TS 22002-1: 2009 UNIT-ISSO/IEC 17025:2005, OSHAS 18001:2007, ISSO 26000:2010 e ISSO 14001:2004.</p> <p>Todas as unidades da empresa estão compostas por uma equipe de qualidade, Meio Ambiente e SYSO (Segurança y Salud Ocupacional), dedicada a liderar e implementar as diretrizes do Sistema de Gestão Integrado.</p>
Desenvolvimento De produtos	<p><b>Organização:</b> O desenvolvimento de produto é realizado na matriz (Montevideú). Em 2019, a empresa inaugurara sua unidade de produtos nutricionais na cidade de Villa Rodriguez, com importantes investimentos para aqueles produtos biotecnológicos para nutrição de recém-nascidos, atletas e idosos. Os produtos são elaborados com altos padrões em termos de segurança, tecnologia e produção, alinhadas aos critérios farmacêuticos e responsabilidades com meio ambiente e sociedade. Para o mercado local e de exportação, a empresa se esforça para conhecer a satisfação dos seus clientes, mediante pesquisas de satisfação realizadas periodicamente no Uruguai e no exterior.</p> <p><b>Unidade:</b> Realiza somente a manutenção, elaboração, do leite e a distribuição dos produtos recebidos pela matriz, abastecendo a região noroeste do país.</p>
PCP Logística	<p><b>Organização:</b> Sistema de transporte associado que permite transportar produtos em tempo hábil para todos os seus destinos, nacionais e internacionais. São 1.500 embarques, 1.000 distribuidores e 350 caminhões As empresas de transporte trabalham exclusivamente para a empresa.</p> <p><b>Unidade:</b> Atividades logísticas formam um sistema que é um elo entre a produção e o mercado, com uma logística de entrada (armazenamento) e uma logística de saída (distribuição dos produtos). A empresa mantém comunicação permanente com os distribuidores. Toda a coordenação se realiza mediante um software de gestão, aplicado a rede de distribuição com informações dos pontos de venda, geograficamente referenciados , com volume e transação para todo o território.</p> <p>O transporte utilizado pela unidade é terrestre, onde diariamente são transportados produtos da unidade para diferentes regiões da cidade e cidades próximas, como Salto e Tacuarembó. Nas segundas-feiras, quartas-feiras e sextas-feiras, desloca-se um caminhão da unidade de Rivera com destino a cidade de Artigas, para abastecer o comercio local. Recebe-se da matriz (montevideú), duas vezes por semana, um caminhão com subprodutos (iogurtes, queijos, doces, leite em pó), todos os produtos elaborados pela organização, com exceção do leite que é produzido na própria unidade de Rivera.</p>
Suprimentos	<p><b>Organização:</b> A função compras é centralizada na matriz, atualmente são 1.914 contratos com produtores leiteiros, 1050 fornecedores, com contratos de longo prazo, renováveis desde que cumpram com os requisitos legais da empresa de laticínios. Parte destes fornecedores trabalha exclusivamente para a empresa, onde realizam desenvolvimento de produtos conjuntamente, trabalhando com materiais inócuos e ingredientes de qualidade para a elaboração de embalagens e produtos de marca.</p> <p>PROLESA (Produtores de Leite S.A), empresa privada pertencente à indústria de laticínios, dedica-se a fornecer uma ampla variedade de suprimentos e serviços para a produção de estabelecimentos de laticínios, tornando-se parte fundamental da cadeia de produção de alimentos da maior indústria de laticínios do país.</p>

Fonte: Elaboração própria.

A organização no seu aspecto geral apresentou no ano de 2018 um índice de rotatividade de -0,5 %, 100% das mulheres e 91% dos homens mantiveram o emprego após 12 meses de sua reintegração. Nesse período, 65 homens e 28 mulheres na empresa exerceram seu direito à paternidade e licença de maternidade. Deve-se notar que as mulheres contam com o benefício de redução de horário até o ano do bebê, excedendo os 6 meses previstos em lei. A indústria também promove a amamentação, desde 2013 (antes de ser uma exigência legal), contam com salas de amamentação em todas as unidades industriais e em sua administração central, com as comodidades adequadas. Ainda sim, percebe-se um número inferior de mulheres trabalhando na indústria, em relação aos homens que ocupam a maioria dos postos de trabalho, indiferente do cargo.

A organização avalia constantemente seus fornecedores, realizando trabalhos em conjunto para o desenvolvimento e qualificação dos mesmos. É prioridade para a indústria a qualificação dos sócios produtores, visto que são realizados constantes treinamentos, referente à gestão do campo, cuidados com os animais, gestão financeira e fiscalização na qualidade do leite. Para a gestão da indústria são realizadas semanalmente reuniões, divididas em comitês, classificadas de acordo com tema a ser discutido, assim como o Comitê de Recursos Humanos, composto por três membros do Conselho de Administração, o Gerente Geral, o Gerente de Recursos Humanos e o Gerente de Operações. Suas responsabilidades são coordenar a execução de políticas de pessoal aprovadas pelo Conselho de Administração, ter a iniciativa de mudanças na política pessoal a ser proposta ao Conselho de Administração e por último funcionar como um comitê de crise. Além do Comitê de RH, também se encontra o Comitê de Auditoria e vigilância, Comitê de engenharia, Comitê da Água, Comitê de energia, entre outros.

Tratando-se da qualidade pode-se observar que a organização esta constantemente na busca de melhorias no seu processo produtivo a fim de alcançar as estratégias competitivas propostas. O nível de qualidade do leite que recebe-se hoje, encontra um tratamento industrial de classe mundial que permite à empresa atender às crescentes demandas de seus clientes nacionais e internacionais. Todas as unidades organizam suas atividades sob um sistema de gerenciamento integrado baseado na certificação ISO 9001: 2015. A empresa tem desenvolvido esforços visando lançar novos produtos no mercado, investindo bastante em produtos diferenciados direcionados a saúde e sustentabilidade para população. A redução de custos não parece ser uma prioridade para a mesma, já que exigem alto grau de qualidade, especialização e tecnologia para elaborar seus produtos. A consolidação da marca é um fator importante para a organização, que trabalha frequentemente para representar o país como fator de qualidade. Realiza-se também uma comunicação comercial gratuita e responsável, transmitindo valores à sociedade. Os produtos são comunicados mediante avisos comerciais e patrocínios de eventos culturais.

Tratando-se do Plano de Controle de Produção, busca-se corrigir certos aspectos na logística, tais como a distribuição dos produtos e a disponibilização dos mesmos em todos os pontos de vendas. Todas as unidades da empresa contam com o SAP, empresa alemã que fornece serviços de softwares para o sistema de integração empresarial ERP, utilizado como forma de controle das atividades realizadas na empresa e principalmente a parte logística da mesma. O acompanhamento de cada processo, desde a coleta do leite com o produtor até o consumidor final, é monitorado frequentemente pela indústria mediante os canais de distribuição. A unidade de Rivera tem total responsabilidade de abastecer cidades próximas localizadas na zona norte do país.

A compra de todo o qualquer suprimento necessário para as operações, é realizada pela Matriz na cidade de Montevideu. Os fornecedores devem seguir restritamente as normas da empresa, no que envolve qualidade e sustentabilidade. Os produtores leiteiros merecem ainda mais atenção, atualmente são 1914 contratos, nos últimos anos houve uma queda nas

matriculas, por questões culturais e principalmente questões econômicas do país. A próxima seção aborda as principais conclusões da pesquisa, no que diz respeito, ao perfil, a estratégia competitiva e as decisões de produção do caso analisado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da elaboração dessa pesquisa foi possível analisar as estratégias de produção de uma unidade industrial do setor leiteiro, localizada na região norte do Uruguai. A empresa de laticínios, está a mais de 80 anos presente no mercado, com 8 unidades industriais instaladas pelo Uruguai, considerada a maior empresa privada do país, pelo seu alto desempenho e desenvolvimento empresarial.

Os dados apontaram que a empresa conta com uma notoriedade histórica, pois permitiu o desenvolvimento do setor leiteiro, gerou benefícios para a população uruguaia e permitiu uma gestão de transparência perante o estado. Pode-se dizer que em 2019, além de ser reconhecida nacionalmente como a maior empresa de laticínios uruguaia, esta também cresce internacionalmente ocupando o primeiro lugar de maior exportador de produtos láteos da América Latina.

No entanto, para atingir os requisitos do cenário atual, a empresa precisou definir suas prioridades como organização, e fazer uso de estratégias para o alcance de seus objetivos. Deste modo, esta pesquisa buscou analisar quais as prioridades competitivas utilizadas pela organização e percebeu-se que a mesma prioriza aspectos relacionados à diferenciação e qualidade dos seus produtos.

Nas decisões estruturais da empresa, foi possível perceber que a qualidade, esta presente na seleção de informações e tecnologias utilizadas no processo de produção, sendo estas: tecnologia LED, cisternas, aparelho de teste para análise de antibióticos no leite cru, equipamento de ordenha, equipamentos de frio, sistema GLF, que gerencia em diferentes módulos toda a operação de coleta de leite, obtenção de qualidade e outros processos em tempo real.

Nas decisões infra-estruturais, o aspecto qualidade teve maior desdobramento, pois a empresa conta com uma equipe dedicada especificamente para realizar as atividades de garantia de qualidade, com laboratórios de análises e fiscalização para o desenvolvimento de produtos e materiais, com altos padrões em termos de segurança, alinhadas aos critérios farmacêuticos e responsabilidades com meio ambiente e sociedade. A organização avalia constantemente seus fornecedores, realizando trabalhos em conjunto para o desenvolvimento e qualificação dos mesmos. A qualificação dos sócios produtores, visto que são realizados constantes treinamentos, referente à gestão do campo, cuidados com os animais, gestão financeira e fiscalização na qualidade do leite.

Pela observação dos aspectos mencionados, percebe-se que a diferenciação do produto está ligada diretamente a qualidade, fazendo-se presente nas decisões infra-estruturais da organização, onde foi percebido maior aplicação do mesmo no dia-a-dia da empresa, atividades relacionadas a centro de inovações, produtos diferenciados preocupados com o bem-estar dos consumidores.

Apesar da empresa ocupar uma posição de destaque no mercado em que atua e nas relações comerciais com seus clientes, esta busca corrigir possíveis erros identificados mediante resultados de pesquisas sobre a satisfação de seus clientes, com a finalidade de melhorar as estratégias competitivas da mesma.

Como limitações do estudo, sugere-se que as conclusões e análises realizadas referem-se ao caso pesquisado, não podendo ser, em princípio, generalizadas para outras organizações. Além disso, a entrevista carrega o teor subjetivo das crenças e valores individuais do entrevistado. Diante disso, sugere-se para trabalhos futuros a realização de estudos dentro da

temática de estratégias de produção, com uma análise de todas as unidades da empresa, podendo ampliar o tema estudado para outras empresas do mesmo setor.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F.; MACHADO NETO, A.; GIRALDI, J. Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. **Revista de Gestão da USP**, v. 13, n. 2, p. 15-26, 2006.

BARDIN, L. (1979). **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BARCELLOS, P. F. P. ; TORMEN, D. A.; BERTELLI, J.; RIZZON, F. Estratégia de Produção Alinhada à Estratégia Corporativa: Estudo de Caso. **Programa de Pós- Graduação em Administração – UCS**, 2017.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em ciências sociais. **Em Tese**, Florianópolis, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan. 2005. ISSN 1806-5023.

CORDEIRO, D. M, J.V. Estratégia de Produção: foco, aprendizagem e sua relação com a execução da estratégia de negócios. **Rev. FAE**, Curitiba, v.12, n.2, p.47-59, jul./dez. 2009.

COSTA, D. E. A Gestão **Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**, 2. Ed, São Paulo, Saraiva, 2007.

DEZIN, N. K. ; **O planejamento de pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIAZ G., E.; PEÑA, M. L.; MUIÑA, G. F., Structural and infrastructural practices as elements of content operations strategy: the effect on a firm's competitiveness. **International Journal of Production Research**, 45(9), 2119-2140, 2007.

FAGUNDES, J; PONDÉ, J. L. **Barreiras à entrada e defesa da concorrência: notas introdutórias**. Cadernos de Estudo, Rio de Janeiro, 1998.

FIANI, R.. **Teoria dos Jogos: para cursos de administração e economia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GAUDIOSO, R. Estudio técnico: **oportunidades para promover medidas de mejora en la eficiencia energética y uso de energías renovables en pequeños y medianos establecimientos lecheros en Uruguay**, Marzo 2011.

GIL, A. C. ; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUIMARÃES, N, M. R; FILHO, T, M, A. Estratégia de Produção em uma empresa de autopeças: Um estudo de caso no município de Sorocaba/SP de Autopeças, **ABREPO Associação Brasileira de Engenharia de produção**, 2009

HAYES, R. H.; PISANO, G. P.; UPTON, D. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 384p, 2004.

HAYES, R., PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

**INALE** - Instituto Nacional de Leche. Disponível em: <https://www.inale.org/acerca-de/>  
Acesso em: 20/04/2019.

KLIPPEL, M. J.; ANTUNEZ, V. J; PAIVA, L. E, Estratégia de produção em empresas com linhas de produtos diferenciados: Um estudo de caso em uma empresa Rodoferroviária, **Revista Gestão & Produção** , São Leopoldo, RS, Brasil, v.12, n.3, p.417-428, set. Dez. 2005

LIRA, A. C. Q., GOMES, M. L. B.; CAVALCANTI, V. Y. S. L. Modelo de alinhamento estratégico de produção – **MAP: contribuição teórica para a área de estratégia de produção.**, v. 25, n. 2, p. 416-427, 2015.

MARCONI, M. D. A.; **Técnicas de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**, 7 ed. 6. Reimpr, São Paulo, Atlas, 2012.

MARKIDES, C. En la estrategia está el éxito: guía para formular estrategias revolucionarias. Bogotá: **Editorial Norma**, 2002.

MGAP, **Ministério de Agricultura y Pesca**, Disponível em:<http://www.mgap.gub.uy/unidad-organizativa/oficina-de-programacion-y-politicas-agropecuarias/publicaciones/anuarios-opypa/2018>, Acesso em: 20/04/2019

MOREIRA, D. A., **Administração da produção e operações, 2. Ed. São Paulo**: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA; MAIA; MARTINS. Estratégia de produção e desenvolvimento de produto em uma empresa do setor de cosméticos. **SISTEMAS & GESTÃO**, v. 1, n. 1, p. 58-74, janeiro a abril de 2006.

OLIVEIRA, Reis de, R. C., HONÓRIO, J. B., DA COSTA, A. H., Estratégias de produção: estudo de caso das estratégias de conteúdo e processo na produção de serviços educacionais, **XXIX Encontro Nacional de Engenharia de A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável**, Salvador, 2009.

PAULLA, C. R. D; HAMZA, K. M. Gestão da qualidade e inovação: evidencias para empresas do segmento de alimentação no oeste goiano. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 12, n. 2, aug. 2015.

PEIXOTO, M. G. M.; PINHEIRO, S. R.; NOGUEIRA, E.; BATALHA, M. O.; MENDONÇA D. A. C. M. Estratégia de produção de empresas de um arranjo produtivo local: aplicação de modelo de áreas de decisão. **Revista Produção Online**, Florianópolis, SC, v.13, n. 4, p. 1517-1542, out./dez. 2013.

PLATTS, K. W.; GREGORY, M. J. Manufacturing audit in the process of strategy formulation, **International Journal of Operations and Production Management**, v. 10, n. 9, 1990.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Campus, Rio de Janeiro, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da**

concorrência. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.** Disponível em:

<<https://www.uy.undp.org/content/dam/uruguay/docs/cuadernosDH/undp-uy-cuaderodh04-2015.pdf>> Acesso em: 08/11/2019

ROBERTT, P. A busca de um novo regime de mobilização da força de trabalho em uma empresa de laticínios uruguaia. Civitas - **Revista de Ciências Sociais**, ISSN 1519-6089, 2007 Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74270106>> Acesso em: 20/04/2019

ROSÁRIO, J. M. **Automação Industrial**. São Paulo, Editora Baraúna, 2009.

SCHRIPPE, P.; SANTOS, S. R. D.; VINCENZI, S. L.; MOREIRA JUNIOR, F. J.; IARCZEWSKI, A. M. W. Estratégia Empresarial para a Natura: Análise de Correlação e Previsão dos Lucros por Meio do Modelo Holt-Winters. **Reuna**, v. 20, n. 4, p. 5-26, 2015.

SHAVARINI, S. K et al. Operation's strategy and business strategy alignment model: case of Iranian industries. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33 n.9, p. 1108-1130, 2013.

SCHNEIDER, . C. S. O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: um estudo de caso. 2002. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração). **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2002.

SKINNER, W. **Manufacturing: the formidable competitive weapon**, New York: John Wiley & Sons, 330 p, 1985.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

VENTURA, M. M.; O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Rev. SOCERJ**, Rio de Janeiro, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman,2005

## APÉNDICE A - Roteiro de Entrevista

Unidade:

Entrevistado:

### Parte I - Información general de la empresa / unidad

1. Nombre del entrevistado
2. Cargo del entrevistado
3. Tiempo en la empresa
4. Número de empleados en la unidad/ (local)
5. Tamaño de la unidad
6. Misión, visión y valores.
7. ¿Qué factores son esenciales para fabricación del producto?

### Parte II - Datos sobre la estrategia competitiva de la organización

8. ¿Qué cantidad de empresas del mismo segmento y línea de productos han ingresado a la región en el último año? ¿Cuáles fueron los factores de amenazas de entrada al mercado?
9. ¿La competencia de la empresa con las empresas competidoras se basa predominantemente en qué variables?
10. ¿Existe una fuerte competencia de los productos sustitutos? (por ejemplo, productos similares hechos de otra materia prima/insumos)?
11. ¿Número de clientes?
12. ¿Principal producto de comercialización?
13. ¿Existe negociación de la empresa para la compra de materia prima/insumos?
  - a) ¿Qué factores valora/ aprecia el cliente?
  - b) ¿Hay negociación de los clientes al comprar el producto? Si es así, ¿cómo ocurre?
14. ¿Existe negociación de la empresa para la compra de materia prima/insumos?
15. ¿Por medio de qué estrategia se puede identificar una posición competitiva de la empresa?
16. ¿De qué manera el departamento de Ingeniería de Producto y Producción participa en la gestión o planificación estratégica de la empresa?

### Parte III- Decisiones estructurales y de infraestructura

17. ¿La empresa tiene un sistema informático o computadoras integradas en una red local o internet?
  - a) ¿El uso de la tecnología aumenta la competitividad de la empresa? Cómo?
  - b) ¿Tiene un sistema de producción para el desarrollo de proyectos, dibujos técnicos?
  - c) ¿Cuál es la edad promedio de las máquinas y equipos que conforman la planta actual?
- d) ¿Están las instalaciones de la unidad cerca del cliente y proveedores? (costos de transporte, logística)
- e) Capacidad de producción?
18. ¿Cuál es la capacidad máxima de productos que se pueden producir? ¿Cuáles son los principales componentes subcontratados?
  - a) Si la empresa externaliza componentes a otros, ¿cuál es el porcentaje en producción?
  - b) ¿Qué actividades indirectas se subcontratan?

### Caracterización de la gestión de calidad

19. ¿Su empresa realiza encuestas de satisfacción del cliente?
  - a) ¿Cuál es el principal problema señalado por los clientes?
  - b) ¿Cuál es el sistema adoptado para el control de calidad en su empresa?

### Caracterización de recursos humanos

20. ¿Cuáles son los beneficios otorgados por la empresa?
- a) ¿La empresa tiene empleados en producción multifuncional con un multipropósito?
  - b) ¿Cuál es la política de compensación/remuneración de la empresa?

**Análisis**

21. ¿Cómo analiza las estrategias de producción en relación a la estrategia competitiva de la empresa?
- a) ¿De qué maneras crees que la estrategia podría mejorarse?
  - b) ¿Qué ve como desafío para el sector de producción y para la empresa en el futuro?