

ANÁLISE ESTRATÉGICA NO RIO GRANDE DO NORTE: UM ESTUDO DE CASO NA R. COSTA REPRESENTAÇÕES DE CONGELADOS

Daniel Fernandes dos Santos

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN
E-mail: dani_02santos@hotmail.com

Driele Cendon Trindade

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN
E-mail: dreeleee@yahoo.com.br

Felipe Cunha Alves de Sena

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN
E-mail: felipe_sena@hotmail.com

Gustavo Henrique Freire Barbosa

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN
E-mail: ymerbeau@hotmail.com

Isabella de Oliveira Diniz

Tecnologia em Comércio Exterior - Gerência de Serviços – CEFET-RN
E-mail: isabella_diniz@hotmail.com

Gerda Lúcia Pinheiro Camelo

Professora do curso de Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN
E-mail: gerda@cefetrn.br

RESUMO

O mercado de alimentos é uma das atividades mais rentáveis e que colabora para o crescimento da economia devido à necessidade de consumo de seus produtos. A indústria de congelados, nessa perspectiva, vem crescendo no Brasil, principalmente para pessoas que trabalham, visto a facilidade e praticidade exigida pelo mercado. Dessa maneira, esse consumo significativo desencadeia uma lógica eficaz estabelecendo relações fornecedores-clientes que buscam estratégias para satisfazer consumidores. Esse segmento possui grande potencialidade, apesar de apresentar dificuldades tais como: oscilação de valores impostos pelos fornecedores, alto custo dos tributos e de logística, diante do fato que os fornecedores se concentram no sudeste-sul do país. A metodologia utilizada foi estudo de caso na empresa de congelados R. Costa, e bibliográfica, aliando teoria e prática, tendo como objetivos avaliar as variáveis que interferem no comércio de congelados sob a ótica das estratégias competitivas – poder de barganha dos fornecedores e clientes, concorrência, novos entrantes e produtos substitutos -, identificando o público-alvo dos produtos, e compreender as relações estabelecidas fornecedor – representante – cliente. Constatou-se que a empresa adquiriu tradição, confiabilidade dos fornecedores e satisfação dos clientes, apresentando grande lucratividade no comércio e superando entraves. Depreendeu-se ainda, a adoção de planejamento estratégico, a partir do estabelecimento de metas financeiras e estudos para a inserção a novos mercados, como o Oriente Médio; para avaliar o setor, com vistas melhorar as relações entre os fornecedores e clientes diretos.

PALAVRAS CHAVE: Estratégias Competitivas, Mercado de Alimentos, Planejamento Estratégico.

1. INTRODUÇÃO

A empresa Representações Costa atua em todo o Brasil e representa vários fornecedores de aves e congelados em geral. Em Natal, existe uma filial que trabalha vendendo os produtos para os grandes distribuidores do estado e organizando a logística dos transportes para os distribuidores de todo o nordeste. O mesmo trabalho é realizado nas outras filiais e da matriz situado em São Paulo, porém com número superior de funcionários no escritório e, enquanto lá é voltado para o varejo, ou seja, todos os mercados, aqui, só se trabalham com os grandes distribuidores, e atacados.

Este estudo realizado na empresa Representações Costa objetivou-se diagnosticar a importância do setor de congelados sob a ótica das vendas e logística, do empreendedorismo, explicitando as influências externas, macroambientais e microambientais, bem como enfatizar as vantagens e desvantagens em buscar alternativas estratégicas, como inovação, busca de novos mercados, entre outros.

No contexto profissional/pessoal desta pesquisa busca-se a união dialética da teoria e da prática, segundo o marxismo - a práxis -, duas aliadas fortes no enriquecimento cultural, fornecendo bases para a experiência profissional.

No tocante acadêmico avalia-se como uma empresa que se articula com grande êxito no mercado nacional e pretende lançar-se no comércio internacional, analisando os fatores intervenientes, benefícios e obstáculos envolvidos na futura inserção nesse cenário.

No que diz respeito ao contexto social, a oferta de bens e serviços aquece a economia nacional, contribuindo para o crescimento do país, principalmente com o setor alimentício, ao qual se destina a empresa, trabalhando com diversos fornecedores, e uma infinidade de tipos de produtos, atendendo com presteza e qualidade à demanda exigida pelos clientes diretos, distribuidores e clientes indiretos, consumidores finais.

Para fins de análise, a bibliografia utilizada foi o estudo de caso, realizado por meio de coleta de dados primários, com entrevista semi-estruturada com o representante da empresa em Natal, examinando sua gestão da empresa, seu comportamento em relação ao mercado, levando em conta a instabilidade da economia e os fatores que influenciam o mesmo.

A partir dessa pesquisa e do confronto dela com as teorias referentes à disciplina Estratégia Empresarial, buscou-se analisar as estratégias que a empresa utiliza para se organizar e permanecer no mercado, identificar a influência das forças competitivas no cenário em que a empresa se encontra e conhecer o quanto o comércio exterior influencia na dinâmica desse segmento.

Constatou-se que a empresa por meio das forças competitivas de Porter, analisadas baseadas em um planejamento estratégico de metas e de finanças, tem destaque no segmento em que está inserida, contribuindo para a economia local, regional e nacional, tendo total condições de adentrar mercados externos – estudos já realizados com plano de internacionalização - elevando o número de negócios das empresas brasileiras no exterior, e contribuindo entre as parcerias de empresas nacionais fortalecendo as relações fornecedores-representantes –clientes.

Para tanto este abordará em seus capítulos, o teoria das estratégias competitivas, aliadas a prática em uma empresa que se utiliza dessas estratégias para alavancar seus lucros e contribuir para o desenvolvimento brasileiro.

2. REPRESENTAÇÕES COSTA – R. Costa

2.1 O Setor

2.1.1 Visão Geral sobre o Mercado de Frango

Produto de baixo valor, o frango foi, por muito tempo, a vedete do atual plano econômico, haja vista que seu preço era inferior a um real. Produto de consumo primeiramente destinado às classes baixas, aos poucos foi tomando o gosto das mesas mais abastadas, tornando-se até artigo de exportação. Outro fator que influenciou muito no incremento das vendas dos produtos de frango relaciona-se à preferência dos consumidores pelas carnes brancas, em virtude das menores taxas de gordura.

Com o passar do tempo, o frango teve que ir se adaptando às exigências de seu mercado consumidor. A ave "in natura" passou a perder cada vez mais espaço com o aumento da procura pelos itens processados, ou seja, as partes do frango vendidas individualmente. A indústria vislumbrou nessa preferência um novo nicho, pois era comum que os consumidores tivessem uma parte preferida da ave, sendo então a compra do animal inteiro dispendiosa, haja vista a grande quantidade de carnes diferentes.

De acordo com dados da Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frango, no ano de 2005 o Brasil teve uma produção de 9.297.151 toneladas, sendo 6.535.185 toneladas para o mercado interno e 2.761.966 toneladas para exportação sendo consumo brasileiro percapta de 35,48 kg de carne de frango por ano¹.

Desde 1989 a produção brasileira de frango tem aumentado constantemente, primeiramente em virtude da altas taxas de inflação que inviabilizaram à população em geral a compra de alimentos mais caros como a carne bovina de primeira, mas principalmente com a estabilidade monetária, que, aliada ao baixo preço do frango fez com que o brasileiro comprasse mais desse tipo de carne.

Aliado ao aumento do consumo interno, o mercado internacional tem se mostrado bastante receptivo ao produto nacional, sendo que o país ocupa o posto de maior exportador mundial, com uma faixa de 2.846 mil toneladas exportadas em 2005 e uma previsão para o ano de 2006 de 3.050, à frente de Estados Unidos que em 2005 exportou 2.335 mil toneladas do produto².

Dentre os principais importadores mundiais de carne de frango, o relatório da ABEF Traz Rússia, Japão, União Européia e Arábia Saudita, com consumos respectivos de 1.190, 748, 485 e 480 mil toneladas da ave, totalizando aproximadamente 59% do mercado mundial que gira em torno das 4.960 mil toneladas.

2.1.2 O Preço do Frango e as Intempéries do Mercado

Observado em uma escala semanal, o mercado de frango pode ser observado como uma bolsa de valores, onde os preços flutuam em virtude dos mais variados fatores.

Dentre os vários fatores que influenciam na determinação do preço do frango, deve-se levar em conta preço do milho, principal componente da ração, que é cotado pelo mercado internacional.

Considera-se também doenças como a gripe aviária, a qual fez reduzir drasticamente a importação em alguns países que antes eram consumidores. Segundo os analistas da Zentrale Markt und Preisberichtsstelle (ZMP) a queda nas vendas de frango ocorre mesmo sem que o País tenha sido alvo da gripe aviária. O problema, segundo os consultores, é que o temor de uma pandemia fez com que o mercado de frango diminuísse em todo o mundo em mais de 20%³. Lembram ainda que, "como resultado, a queda da participação brasileira no mercado internacional já teria sido de 10% nos primeiros seis meses do ano". Até o final do ano, projeta-se que a queda seja menor. Mesmo assim, 2006 terminará com uma redução de 6% do produto brasileiro nos mercados mundiais.

Principalmente observa-se o principal indexador de preços dentro da economia capitalista a lei da oferta e da demanda, que será determinada pela quantidade de frango existente para a venda no mercado e sua relação para com a procura por este produto como item de consumo.

Outro fator externo que influencia na oferta do produto no país são as barreiras comerciais. Segundo o jornal O Estadão de 25/08/2006 A União Européia (UE), responsável pela absorção de quase 87 das exportações brasileiras de aves processadas, se prepara para adotar uma medida protecionista, anunciando cotas em 15 de setembro para a exportação de peito de frango salgado, frango e peru industrializados. O que deverá barrar o crescimento das exportações nacionais que avançavam 20% ao ano.

¹ Associação brasileira dos exportadores de frango in <http://www.abef.com.br/Estatisticas/MercadoInterno/Historico.htm>

² Associação brasileira dos exportadores de frango in <http://www.abef.com.br/Estatisticas/MercadoInterno/Historico.htm> em 22/08/2006

³ Agência Estado in <http://www.opovo.com.br/brasil/623579.html>, obtido em 22/08/2006

Em análise mais profunda, a grande quantidade de aves produzida no Brasil, com um baixo custo de ração e dos demais insumos determina para o consumidor final um preço mais atrativo do que seus similares mais caros como é o caso da carne *vaccuna*. Em virtude das grandes quantidades vendidas a preços razoavelmente baixos os produtores conseguem manter seus estabelecimentos e auferir lucros.

O mercado externo é determinante para que os preços permaneçam estáveis. Haja vista que o segmento avícola exportador trabalha com aproximadamente um terço da quantidade comercializada no Brasil, e o bloqueio desta saída implica em um grande afluxo desses produtos no mercado nacional que se vê forçado a absorver a produção, provocando assim um aumento da oferta sem correspondente na demanda e, conseqüentemente, a baixa dos preços.

Em casos como o apresentado anteriormente uma das saídas encontradas é a prospecção de novos mercados como o russo. Segundo a agência russa interfax, o país pode redistribuir a cota de frango hoje destinada à União Européia (UE) para outros países, principalmente para o Brasil. A proposta foi apresentada por conta dos casos de gripe aviária em vários países da Europa. Além do mais o consumo russo supera a capacidade de produção dos países europeus, sendo que cerca de 50 mil toneladas de carne de frango brasileira foram vendidas para a Rússia na primeira metade do corrente ano.

2.1.3 A Cotação do Frango no Mercado Nacional

Como já foi citado, o preço do frango é determinado por vários fatores, devendo ser avaliado nos espaços de tempo mais curtos possíveis. Atualmente, em virtude das intempéries que se abatem no mercado internacional, a oferta interna tem aumentado drasticamente o que faz com que os preços caiam. De acordo com o Cepea⁴, no atacado da Grande São Paulo, o valor frango resfriado recuou 3,6% entre 17 e 24 de agosto, cotado a R\$ 1,86/kg nessa quinta-feira, 23. O congelado caiu 1,9% no mesmo período, passando para R\$ 1,83/kg. O quilo vivo do animal, por sua vez, permaneceu com a cotação praticamente inalterada no estado de São Paulo, para R\$ 1,20/kg na quinta. Em outros mercados os preços variam, sendo ainda considerados baixos como é o caso de Descalvado(SP), centro produtor, R\$ 1,30; de fortaleza, R\$2,60; Rondonópolis (MT) R\$ 1,75; Londrina, R\$1,80 e Rio de Janeiro R\$ 1,60⁵. Deve-se atentar que o principal motivo para o aumento de preço em locais como Fortaleza em 30% do valor do preço praticado nos locais de produção se deve principalmente em virtude do frete, realizado em caminhões frigoríficos, agregado à alta taxa de impostos, que encarece consideravelmente o preço final.

2.2 A Empresa R. Costa

A empresa R. Costa atua no mercado nacional desde 1993, tendo um escritório sede em São Paulo/SP e uma filial em Natal/RN aberta em 2003 para servir o mercado nordestino, contando ainda com um representante no estado da Bahia.

Sua área de atuação é a de representação comercial de frios e congelados, com maior destaque para frango e derivados. Seu serviço se dá basicamente pelo sistema de mesa, onde não se trabalha com estoque de produtos, sendo os pontos fortes as vendas e a logística. O faturamento anual da empresa gira em torno de 8 milhões de reais.

Em virtude do sistema de trabalho a empresa não necessita de grandes quantidades de mão de obra, sendo que em Natal trabalham o gerente geral do estado, uma secretária e um vendedor externo, haja vista que no mercado potiguar só atende a grandes compradores e redistribuidores. Em São Paulo, por sua vez, a empresa conta com cerca de 40 funcionários para atendendo o varejo.

A empresa se destaca pela confiabilidade e segurança que transmite tanto a fornecedores quanto a clientes, consolidada durante os seus 13 anos de mercado, possuindo a em seus contratos o diferencial de assumir a responsabilidade pelo pagamento da carga aos fornecedores.

2.3 Produtos com que Trabalha / Fornecedores

A R. Costa vem com o passar dos anos alcançando resultados cada vez mais significativos em virtude de investimentos de caráter tanto quantitativos como qualitativos em relação a seus produtos.

Com fim de atingir a priori setores da classe média – mediado por distribuidores, a empresa sempre procura ressaltar aspectos inovadores em seus produtos, consolidando e expandindo seu espaço no mercado além de se diferenciar da concorrência, chamando mais a atenção do cliente para as suas mercadorias uma vez que a forma com a qual esta é posta no

⁴ http://www.aviculturaindustrial.com.br/site/dinamica.asp?id=22018&tipo_tabela=negocios&categoria=mercado_interno

⁵ <http://www.rcostarepresentacao.com.br/rcAdmin/default.asp#> acessado em 25/0//2006.

mercado é norteada justamente pelas exigências e preferências do consumidor. Um exemplo de tal inovação é justamente a diversificação das embalagens dos produtos. O frango, por exemplo, vem embalado por várias folhas, dependendo do perfil do cliente, sempre considerando as questões legais e de higiene, a qual se constitui de muita importância no processo de empacotamento dos produtos. No nosso Estado, há uma forma de embalagem que é proibida justamente em função do risco de contaminação e da maior exposição a bactérias, chamado de interfolhado. O interfolhado caracteriza-se basicamente pelo embalamento do produto com várias folhas de papel manteiga, dando margem ao aparecimento de fungos e bactérias, principalmente no contato direto com a mão das pessoas. Tal espécie de embalagem é veementemente proibido do Rio Grande do Norte, sujeito a pesadas sanções por parte dos órgãos de fiscalização. Entretanto, há Estados em que o modelo interfolhado é permitido, como na Bahia. No tocante a questão da qualidade, o Ministério da Saúde especifica várias normas, como a de que o frango deve ter no máximo 7% de água, seguidas à risca pelo grupo.

No nosso Estado, a demanda individualizada dos produtos da R. Costa é consideravelmente grande. Em virtude disso, a vendas em sua maioria são feitas por unidade, caracterizando uma adaptação dos produtos da empresa aos costumes do consumidor padrão com vistas a se utilizar do mesmo processo em futuros produtos aspirantes a entrarem no rol de ofertas do grupo, como os frangos empanados ou os chamados *sticks*.

A adequação quantitativa aos anseios consumistas também faz parte da estratégia da empresa. Como já foi dito, a compra por unidades está em alta na atualidade, impulsionando a personificação do produto de acordo com a exigência do cliente.

Dentro do perfil de fornecedores da R. Costa estão basicamente empresas das regiões Sul e Sudeste, mais especificamente dos Estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais e Paraná. Enquadra-se também nesse perfil empresas exportadoras e de médio porte. A logística fica sob a responsabilidade do grupo uma vez que o carregamento chega em terras potiguares. A política utilizada pela R. Costa para angariar distribuidores é bastante eficaz - apesar de arriscada. Tal risco advém justamente do fato da empresa se comprometer em contrato a assumir as responsabilidades pelo pagamento do serviço dos fornecedores caso a outra parte negociante não o realize, coisa que dificilmente as empresas representantes fazem. Este esquema facilita consideravelmente o acesso aos fornecedores, os quais visualizam grandes vantagens neste quesito diferencial concernente ao pagamento, quesito o qual, atrelado à confiabilidade construída em 13 anos atuando no mercado, torna-se um ímã para diversos tipos de fornecedores interessados em prestar seus serviços e trabalhar ao lado da R. Costa, uma vez que terão retorno garantido por uma empresa de renome e com bons antecedentes. Tal procura - protagonizada basicamente pelos fornecedores Globoaves, Rei, Copagrill, C.Vale e São Leopoldo - compensa definitivamente o risco que o grupo assume em relação aos pagamentos, além de alavancar a sua atuação no mercado.

2.4 Clientes

A R. Costa é uma empresa de representação que atende a demanda de toda região nordeste, sendo responsável por toda logística do produto até seu destino. Em Natal por ser um trabalho de mesa, apenas com telefone e vendas externas, não possui estoque. Sua responsabilidade é atender os clientes, verificar o estoque dos fornecedores, dar a ordem de colocar a mercadoria no transporte e mapear seu percurso até sua entrega, analisando os pontos de descarga e ordem de passagem.

A clientela da empresa R. Costa no nordeste, em específico no Rio Grande do Norte, é formada por distribuidores, os grandes frigoríficos, as redes de mercados e os atacados, pois não compensa à empresa vender para os pequenos empresários, visto o custo final, no qual se inclui toda logística, desde transportes ao preço do produto. Para a empresa é mais viável vender em grandes quantidades e com preços menores, descontos, facilidades que estimulem as compras, pois assim, o lucro compensa os gastos totais.

Já os consumidores finais do produto são de todas as classes, pois os produtos com que a empresa trabalha variam de qualidade à preço, os melhores produtos, consequentemente, tem os maiores preços. Nesse contexto, pode-se observar que devido ao baixo custo dos produtos que proporcionam maior faturamento à R. Costa, os principais clientes finais de congelados são da Classe C e D, embora alguns fornecedores, como LAR e C.Valle são destinados também à exportação, aumentando o preço final para o consumidor, além de sua alta qualidade, visto sua competitividade no mercado externo.

Esses fornecedores que também exportam, por ter seus produtos com preços mais elevados que a maioria, são difíceis de encontrar no mercado local, haja vista sua pouca demanda, segundo dados do representante da R. Costa em Natal.

A empresa ainda possui um retorno de 80% de satisfação de seus clientes diretos que são as distribuidoras e outros, como citados anteriormente. O consumidor final não entra em contato com a empresa de representação porque quando tem algum problema com o produto, recorre diretamente aos serviços de atendimento ao consumidor direto dos fabricantes. Já os

clientes diretos, fazem suas reclamações e sugestões para o representante da R. Costa, e este procura atender prontamente ao pedido, considerando isso como um diferencial no atendimento.

2.5 Inovação

Um fator muito importante para o consumo de produto é a inovação que o mesmo possa apresentar. Valor agregado conta muito na hora da escolha do consumidor, e nessa perspectiva, os fornecedores tem se importado em analisar as necessidades dos clientes finais para satisfazê-los e aumentar sua lucratividade consideravelmente. A R. Costa pensando nisso, analisa o que o mercado tem necessitado e repassa para seus fornecedores, e eles fazem as modificações necessárias, como mudança em embalagens e diversificação dos produtos.

No Rio Grande do Norte, a empresa, em uma dessas análises percebeu que o mercado estava demandando – devido ao aumento de pessoas morando sozinhas - a venda de pedaços individuais de todas as partes do frango, pela praticidade e economia, visto que as pessoas compravam em pacotes ou quilos e o produto acabava se degenerando. Dessa maneira, aconselhou ao fornecedor a fabricar esse tipo de produto, tendo em contrapartida, um consumo aumentado.

É difícil fazer inovações com produtos congelados, por se tratar de “produtos vivos” como coloca o representante da empresa. O que pode ocorrer é mais uma diversificação de embalagens, de temperos, de praticidade, e pequenos detalhes como receitas no verso, dicas de cozimento entre outros, mas na essência o produto sempre será sempre mesmo.

2.6 Concorrência

No Rio Grande do Norte, a empresa R. Costa vende seus produtos para todas as grandes distribuidoras, mercados e atacados do estado. Suas principais concorrentes são as marcas “A” e “B” que representam parcela essencial de consumo do brasileiro.

A empresa “A” é responsável pelo abate de 600mil aves/dia, enquanto a empresa “B” abate 450mil aves/dia, já a R. Costa, juntando seus fornecedores, tem um total de abate de 400mil aves/dia.

Arelado a essa diferença, é ainda mais agravado, quando se tem concorrentes fortes, “A” e “B”, que reduziram seu preço à metade, na tentativa estratégica de amortizar os impactos negativos, o que, em contrapartida, provocou um desajuste tremendo na Empresa em estudo, uma vez que seus fornecedores sofreram com essa competição, prejudicando o setor de vendas, predominante na R. Costa.

Essas empresas não só possuem liquidez de lucros maior do que a empresa em estudo pelo seu numero de abates, mas por possuírem uma rede de distribuição própria, não precisando terceirizar os serviços, principalmente, de transportes.

A força dessas concorrentes é tal que, a participação no mercado da R. Costa perante essas duas é ínfima, de apenas 0,0003%, segundo o representante da empresa. Entretanto, o seu diferencial está em relação a oferecer tratamento diferenciado aos seus clientes e fornecedores. Por ser pequena, a empresa de representações possui uma relação ímpar procurando procura estreitar suas relações, atraindo-os por meio de uma prestação de serviços de maior respaldo. Inclusive, pagando ao fornecedor indenizações de possíveis sinistros com a mercadoria, o que facilita essa parceria e agrega maior valor ao serviço, visto a confiabilidade da empresa.

2.7 Produtos Substitutos

No segmento alimentício, o problema dos riscos de produtos substitutos é praticamente inexistente visto que, não há um produto que substitua a necessidade humana de alimentos. Como uma empresa de representações de produtos desse gênero, a R. Costa não convive com o risco de produtos substitutos diretos tão conhecido por outros âmbitos comerciais. Quando há depreciação do consumo deste, ou as vendas diminuem e o consumidor passa a não adquiri-los, haja vista que seja difícil substituir o consumo do produto pelo baixo valor do frango em relação às outras carnes.

Entretanto, há uma consideração a ser feita no que cerca sua área de atuação: a exigência dos clientes por produtos com embalagens mais práticas e econômicas. Em meio a esse problema, a empresa deve perceber as exigências e buscar atender às necessidades do mercado consumidor, repassando para os fabricantes dos produtos que representa a crescente procura dos consumidores por produtos com essas e outras inovações.

2.8 Novos Entrantes e Entraves do Setor

No ramo de representações, no qual a Empresa está inserida, é necessário para adentrar, o investimento de um alto capital na estruturação da empresa. Além de que, por ser um segmento no qual a importância das relações com fornecedores é imensa, faz-se essencial a apresentação de um nome que passe credibilidade aos mesmos. Sabendo disso, pode-se afirmar que o segmento de representações de frangos congelados é muito atrativo se considerarmos a questão da lucratividade, no entanto, em virtude dos altos custos a serem investidos na montagem da empresa e dos outros fatores citados acima, torna-se pouco acessível a novos entrantes este mercado.

Ainda analisando o ramo de representações, no que concerne à atratividade que ele exerce sobre outras futuras empresas, caso venha-se a desconsiderar as dificuldades que o mercado oferece, a área de atuação mais lucrativa no Rio Grande do Norte é a de distribuição de congelados e laticínios, visto que, a produção de laticínios do estado é insuficiente para atender toda a demanda. O fornecimento de laticínios e embutidos em geral (mortadela, presunto, etc) tornar-se-ia bastante recompensador.

Além dos fatores que, de certa forma, inibem novos entrantes, há uma série de dificuldades inerentes ao mercado em que a R. Costa se encontra. O mercado interno, por exemplo, é extremamente dependente do mercado externo. Se observarmos atualmente, a efeito de pesquisa, por causa do preço baixo do dólar e valorização do real, os principais fornecedores da empresa têm dado preferência ao mercado interno. Esta nova medida tomada pelo Ministro da Fazenda em 2006, mudando nossa política de Comércio Exterior teve um efeito dual para a empresa porque ao mesmo tempo em que proporcionou a facilitação desta medida às exportações, pode atrapalhar porque o aumento das exportações acarreta numa depreciação do preço interno do produto, tal medida também ajuda porque controla os estoques do produto no Brasil, numa relação com a lei da oferta e da procura - quanto menos produtos oferecidos no mercado interno, maior o preço dele. Outro exemplo importante dessas dificuldades é a distância entre o Rio Grande do Norte e os principais estados fornecedores do produto (São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Rio Grande do Sul). A grande distância entre estes estados acarreta numa despesa maior com transportes – uma carga transportada para o NE custa em média 12 mil reais, segundo o representante da Empresa no RN - e, conseqüentemente, um aumento significativo no preço do produto.

As empresas passa por entraves que vão desde elevadíssima carga tributária até os problemas higiênicos de embalagem dos produtos. Este setor encontra-se bastante subordinado ao mercado externo, de modo que qualquer alteração ou problema que ocorrer na exportação de frangos, as conseqüências são negativas e bastante repercutidas no mercado interno. Como exemplo, pode ser citado o boato recente acerca da gripe aviária. A Europa reduziu consideravelmente suas compras, que acarretou em um aumento da oferta e conseqüente diminuição drástica de preços.

O entrave mais significativo que a empresa encontra é a elevada carga tributária que os fornecedores têm que pagar. O frango tem, em média, um imposto de 0.7%, este valor varia de estado pra estado. Os altos impostos cobrados sobre o frango faz com que seus clientes prefiram comprar à produtores do próprio estado a recorrer pra uma empresa de representações como a R. Costa. Tais fatos fazem desse mercado, um âmbito complicado e repleto de riscos para a empresa.

2.9 Análise do Ambiente e a Importância de Novos Mercados

A análise do ambiente em que uma empresa encontra-se inserida é de extrema importância para avaliar possíveis mudanças em sua estrutura interna organizacional, seus objetivos a curto e longo prazo, suas inovações em determinado setor, etc. A entrada em novos mercados seria um caminho estratégico que qualquer corporação tem como opção, no caso de crises no mercado interno, por exemplo, e que garante além da dinamização das atividades da empresa, fornece capital necessário para uma situação adversa futura.

O macroambiente é exatamente o ambiente externo à empresa, o cenário em que ela está inserida. Assim, faz-se necessário desenvolver um sistema de informações que acompanhe periodicamente todas as variáveis referidas a este ambiente, realizar um confronto entre demanda e oferta, possibilitando conhecimento futuro das necessidades dos clientes, o que será, sem dúvida um ótimo indicador para empresa. Tudo isso é de acentuada importância para as demarcações estratégicas.

O exercício de verificar as transformações externas que podem afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços, traz informações bastante relevantes que podem ajudar a identificar oportunidades de servir melhor aos mercados, criando valor superior, bem como diagnosticar futuras ameaças, evitando desastres dentro da empresa, como declínio do produto, alteração nos gostos e hábitos dos consumidores, entrada de produtos substitutos, novas tecnologias, dentre outros fatores. O campo do produto em que a R. Costa é muito incerto e instável, podendo ser comparado até a uma bolsa de valores. Ocorrem muitas oscilações de preço que são imprevisíveis, incomuns e, muitas vezes abusivas (em relação ao aumento de

preço). Assim, os clientes ficam receosos e nem sempre compram em grande quantidade, que usualmente comprariam, pois não se têm certeza de seu “destino no mercado”, uma vez elevados subitamente os preços.

A Representações Costa possui grande êxito atualmente graças ao espírito empreendedor do proprietário em lançar-se em novos mercados. No decorrer de 3 anos no estado do Rio Grande do Norte, a empresa multiplicou acentuadamente suas vendas, cresceu, ganhou bastante credibilidade no mercado local e nacional e pretende, à curto prazo, se inserir no mercado externo. O faturamento mensal da empresa, somando sua filial em Natal e sua matriz em São Paulo, resulta em cerca de 8 milhões de reais; o objetivo é atingir os 10 milhões. Chegando nessa cifra, a Empresa deverá lançar-se no Oriente Médio. Na visão dessa corporação, o melhor mercado seria a Turquia e a Arábia Saudita, pois de acordo com cálculos realizados na atualidade, estima-se que o Oriente Médio consome diariamente um milhão e meio de tonelada de frango. Os empreendedores locais que ali operam são fracos, o potencial é imenso e faltam representantes, por isso a R. Costa objetiva estabelecer-se também lá, com o aval de seus fornecedores, C.Valle, Lar.

O mercado é excelente, a aceitação será boa, mas quanto aos problemas de ordem cultural, surgirão algumas barreiras, principalmente no que diz respeito às especificações nas embalagens dos produtos. Em virtude de inúmeros conflitos ocorridos nessa região, as embalagens devem conter instruções escritas nas línguas e/ou dialetos próprios da região e diferentes dos utilizados nas áreas com quem já tiveram conflitos. Ainda assim, o segmento é lucrativo e extremamente bem vindo nessas áreas, pois os investimentos são maciços, diferentemente do que ocorre no Brasil.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo, foi possível destacar a importância que esse segmento representa para aquecer o mercado local, regional e nacional, apresentando grande potencial em adentrar no cenário externo e aumentar bastante sua lucratividade. Seu investimento é a partir de capital de terceiros, ou seja, recursos obtidos a partir das vendas dos produtos fornecidos para os distribuidores vindo dos abatedouros – fornecedores -, por intermédio da empresa Representações Costa, que apesar de cuidar além do setor de vendas, lida com logística também, atendendo um nível elevado de desempenho e alto grau de satisfação por parte de clientes, tanto diretos, como indiretos, mesmo com todas as dificuldades já ressaltadas.

A R. Costa calcula à curto prazo sua entrada no mercado internacional, estando condicionada apenas a uma questão financeira, mas que em breve será atingida tal meta e a especificações da embalagem do produto, no que concerne ao idioma do lugar. Quanto aos concorrentes não há nenhum forte no mercado onde ela deseja inserir-se (Oriente Médio), o que será de êxito certo, já que os investimentos neste setor são significativos nessa região. São sendo relevantes e fortes, apenas os concorrentes do mercado interno “A” e “B”, marcas grandes e que possuem seu próprio distribuidor.

Assim, a prospecção de novos mercados é meta fundamental no crescimento contínuo da Empresa e de seus funcionários, o que finda por gerar mais empregos, importante aspecto social, fomentar as exportações do país, aquecendo assim sua economia, e favorecendo na balança comercial, e o lucro individual, seja o faturamento, seja a vivência e experiência nas relações com diversos parceiros comerciais diferentes.

4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Campus, 2000).

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Indústrias e Concorrência**. Rio de janeiro: Elsevier, 1986.

TACHIZAWA, Takeshy e REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios – um enfoque na realidade brasileira**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.