

Melissa Vasconcellos Chiattonne Nedel

A produção de compotas de pêsego em Pelotas-RS: uma análise estratégica da agroindústria Crochemore.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Mário Conill Gomes
Coorientador: Prof. Dr. Volnei Krause Kohls

Pelotas, 2016.

Melissa Vasconcellos Chiattonne Nedel

Título: A produção de compotas de pêssego em Pelotas-RS: uma análise estratégica da agroindústria Crochemore.

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e Turismo, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 28 de outubro de 2016.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Mário Conill Gomes (Orientador).
Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Dr. Sérgio Renato Ferreira Decker.
Doutor em Agronomia pela Universidade Federal de Pelotas.

Profa. Dra. Cátia Grisa.
Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Dedico este trabalho ao meu esposo Augusto, e aos nossos filhos Rafael e Theo, pelo carinho, amor e apoio incondicional durante toda esta trajetória.

AGRADECIMENTOS

Ao longo de toda trajetória da realização deste curso de Mestrado, a participação, apoio e carinho de muitas pessoas foram excepcionalmente importantes para que eu conseguisse realizar mais um sonho em minha vida. Além disto, algumas instituições, também colaboraram de forma considerável para a realização deste trabalho. Assim, a todos que participaram de alguma forma durante toda essa caminhada, deixo aqui os meus sinceros agradecimentos. Contudo, gostaria de agradecer em especial:

Ao meu esposo Augusto, primeiramente pelo incentivo de correr atrás de mais uma realização na minha vida profissional. Também agradeço pelo amor, carinho e apoio incondicional durante este período e por suportar minha ausência na empresa, como também muitas vezes na nossa vida pessoal.

Ao meu filho Rafael, que com apenas dois anos, me apoiava e queria ajudar a mamãe a estudar. Obrigada pela força, carinho e todo amor filho. Só eu sei como o teu abraço e sorriso foram importantes para eu seguir em frente.

Aos meus pais Volni e Nara, que com todo o amor e carinho me proporcionaram valores e me incentivaram a sempre estudar e me aperfeiçoar profissionalmente. Por também cuidarem do Rafael para eu conseguir realizar minhas atividades.

As minhas irmãs, pela ajuda e ensino. Priscila, sem a tua ajuda eu não teria conseguido ingressar naquele dia no curso de mestrado. Tua participação foi decisiva para que eu conseguisse terminar este trabalho. Agradeço a paciência e todo o apoio que me destes desde o começo. Michele, tua participação e apoio também foi de grande valia, repassando experiências da tua trajetória no teu curso de mestrado.

A minha sogra Maria Helena, pelo apoio ao cuidar sempre que necessário do Rafael. Obrigada por sempre poder contar contigo nos momentos em que precisei.

Ao meu braço direito Joice, pelo estímulo de nunca desistir, pelos cafés nas tardes intermináveis, pelas palavras de conforto e por sempre estar pronta para me ajudar como uma amiga e também como babá do Rafael.

Ao professor Mário Conill Gomes, meu orientador e um ótimo profissional, reconhecido no meio acadêmico. Agradeço muito os ensinamentos, orientações e palavras de estímulo, as quais me fizeram acreditar que eu era capaz de alcançar mais esta meta em minha vida. Obrigada também por se preocupar comigo e deixar o professor Volnei como meu coorientador no período que estavas na Espanha cursando Pós Doutorado. Com certeza, fostes não só um orientador, mas te tornastes um grande amigo.

Ao professor Volnei Krause Kohls, meu coorientador, uma pessoa admirável, além de um excelente professor, um grande amigo e torcedor xavante. Agradeço primeiramente por aceitar o convite do professor Conill para dar continuidade ao meu lado ao estudo que estava sendo construído. Obrigada professor, não só pelas intervenções teóricas, mas também pela plena participação no meu trabalho. Me sinto lisonjeada por estares presente nas visitas à Crochemore, como também pelos ensinamentos repassados pela tua vivência no meu objeto de estudo. Com certeza a tua orientação e ensinamentos enriqueceram consideravelmente o meu trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais e a todos os seus professores, por eu fazer parte da primeira turma do programa. Agradeço da mesma forma, a qualidade do ensino e o know-how adquirido pelas aulas lecionadas durante a docência orientada.

Aos professores Sérgio Renato Ferreira Decker e Cátia Grisa, pelas valiosas contribuições nas bancas de defesa do projeto e dissertação.

À CAPES por ter me oportunizado uma bolsa de estudos, a qual possibilitou a minha dedicação exclusiva ao programa de Mestrado.

A todos os colegas da primeira turma deste programa, pela cumplicidade e pelos momentos que convivemos em aula, na preparação de seminários, grupos de estudos e confraternizações, em especial as colegas Cátia e Fernanda.

As empresas que participaram diretamente do estudo: os restaurantes, mini mercados, supermercados, macro atacados e hipermercados, pelo tempo dedicado aos questionários, entrevistas e reflexões, compartilhando as suas experiências, sem as quais este estudo não seria possível.

Aos proprietários da agroindústria Crochemore, Paulo e Angelita, por aceitarem fazer parte deste estudo como objeto do mesmo, pela hospitalidade que me receberam a cada visita e por dividirem comigo momentos importantes da história da Cochemore.

RESUMO

NEDEL, Melissa Vasconcellos Chiattonne. **A produção de compotas de pêssego em Pelotas-RS: uma análise estratégica da agroindústria Crochemore**, 2016. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Universidade Federal de Pelotas.

Este estudo tem como objetivo principal entender os elementos que possibilitaram a reinserção da agroindústria Crochemore no mercado, bem como seu posicionamento estratégico. A agroindústria Crochemore está localizada na Colônia Santo Antônio que é parte do 7º Distrito de Pelotas. Nesta localidade já houve uma grande concentração de agroindústrias, as quais ao longo do tempo foram encerrando suas atividades. Mais especificamente em meados dos anos de 1980, com a denominada crise dos anos 80, muitas agroindústrias não resistiram e quebraram. Uma destas agroindústrias foi a agroindústria Crochemore, que apesar de não ter conseguido continuar operando nesta época, conseguiu retomar suas atividades utilizando um posicionamento estratégico diferente das demais. Neste estudo de caso, buscaram-se informações, juntamente aos gestores da agroindústria Crochemore e a quatro segmentos de seus clientes: Macro atacados e Hipermercados (S1); Supermercados (S2); Minimercados e casas de conveniências (S3); Restaurantes (S4). Procurou-se avaliar o grau de importância que cada um destes segmentos atribui para diversos critérios competitivos, identificados através de uma revisão bibliográfica, na hora de comprar a conserva de pêssego da agroindústria Crochemore. A relevância teórica deste estudo deriva da utilização de um modelo conceitual (*framework*) apropriado para a contextualização do ambiente competitivo da cadeia de produção do pêssego da região da gestão estratégica da agroindústria Crochemore. Do ponto de vista prático, a relevância do estudo deve-se a que a agroindústria Crochemore pode gerar influência sobre outras agroindústrias da região e sobre a dinâmica de desenvolvimento da cadeia produtiva. Além de mostrar a possibilidade de reinserção competitiva para outras empresas do setor. Os resultados permitiram perceber os critérios competitivos mais importantes e priorizados pelos quatro diferentes segmentos de clientes, como padrão de qualidade e confiabilidade e reputação da empresa Crochemore, os quais foram apontados como decisivos na hora da escolha da compota de pêssego. Da mesma forma, as informações obtidas possibilitaram identificar novos critérios competitivos específicos para a agroindústria Crochemore, como a “inovatividade” e a “cultura e tradição”, oportunizando à agroindústria Crochemore potenciais aspectos para manutenção e/ou melhoria da sua posição estratégica nos seus mercados.

Palavras-chave: agroindústrias; critérios competitivos; produtos coloniais.

ABSTRACT

NEDEL, Melissa Vasconcellos Chiattonne. **The production of canned peach in Pelotas: a strategic analysis of the Crochemore firm**, 2016. 130f. Dissertation (Master Degree in Management) – Posgraduate Program in Territorial Development and Agrindustrial Systems, Federal University of Pelotas.

This study aimed to understand the elements that made possible the Crochemore firm reintegration in the agribusiness market, as well as its strategic positioning. Crochemore firm is located in *Colônia Santo Antônio* which is part of the 7th District of Pelotas. In this community there were in the past high concentrations of agribusiness firms, which over time had to close their doors. More specifically in the mid-1980s, with the so-called Brazilian crisis of the 1980s, many firms went to bankruptcy. One of them was the Crochemore firm and despite of haven't been able to continue operating at that time, managed to resume their activities using a different strategic positioning from the other firms. In this case study, we sought information from Crochemore firm managers and their four customer segments: Large Wholesales and Hypermarkets (S1); Supermarkets (S2); Minimarkets and Convenience houses (S3); Restaurants (S4). The study assessed the degree of importance that each of these segments assigned to several competitive criteria, as reviewed in the literature, when buying from canned peach sellers. The theoretical relevance of this study stems from the use of a framework suitable for the regional context and to the competitive environment of the production chain as well as the strategic management of the Crochemore firm. From the practical side, the study relevance is due to the influence on other business that the Crochemore firm can generate in the region and the dynamic development of the productive chain. Beyond of showing the possibility of firm reintegrations in the business, the results presented the most important competitive criteria ranked by the four different customer segments. For the costumer segments the most important criteria were the product quality, reliability and reputation of the seller firm, which were pointed out as decisive for choosing a canned peach seller. On the other hand, the information obtained made possible the identification of "innovativeness" and "culture and tradition" as specific new competitive criteria for Crochemore firm to develop new opportunities or increase the firm strategic position in their markets.

Key-words: agribusinesses; competitive criteria; colonial products.

Lista de Figuras

Figura 1 – Sistematização da estrutura da dissertação.....	12
Figura 2 - Arcabouço da revisão de literatura do estudo.....	13
Figura 3 - Fotografia de João Antônio Pinheiro, fundador da Colônia Santo Antônio.	18
Figura 4 - Fotografia da vista geral da Colônia Santo Antônio.	19
Figura 5 - Imagem do rótulo da Quinta Pastorello.....	21
Figura 6 - Imagem do prédio das Indústrias Reunidas Crochemore.	26
Figura 7 - Imagem do rótulo das conservas de pêssago.....	26
Figura 8 - Fotografia das Conservas Sulmar.....	27
Figura 9 - Fotografia da Cachoeira Paraíso.	28
Figura 10 - Fotografia da tubulação da usina.	29
Figura 11 - Fotografia de onde se localizava o gerador.	29
Figura 12 - Fotografia de indícios da usina elétrica.....	29
Figura 13 - Fotografia da marca dos doces caseiros Crochemore.....	32
Figura 14 - Gráfico com o percentual de produção destinada a cada um dos segmentos de clientes da agroindústria Crochemore.	34
Figura 15 - Aspectos internos e externos de desempenho de manufatura.	42
Figura 16 - Quadro com as categorias mundias e nacionais para identificar as tendências dos consumidores.	48
Figura 17 - Fatores a serem avaliados para a inovação no setor de alimentos.	50
Figura 18 - Quadro com a síntese das dimensões e critérios competitivos.....	55
Figura 19 - Mapa com divisão distrital do município de Pelotas.....	56
Figura 20 - Fotografia dos gestores da agroindústria, Paulo e Angelita Crochemore.	58
Figura 21- Quadro com o resultado da pesquisa junto ao conjunto dos quatro segmentos de clientes da agroindústria Crochemore.	62
Figura 22 - Gráfico com as informações agrupadas para os quatro segmentos.	63
Figura 23 - Gráfico com as informações agrupadas do S1.	65
Figura 24 - Gráfico com as informações agrupadas do S2.	67
Figura 25 - Gráfico com as informações agrupadas do S3.	68
Figura 26 - Gráfico com as informações agrupadas do S4.	70

Figura 27 - Quadro com o critérios considerados decisivos em cada segmento.....	71
Figura 28 - Fotografia da produção de figo em calda.....	75
Figura 29 - Fotografia de um dos proprietários, Paulo Crochemore com algumas variedades de doces produzidos pela agroindústria.	75
Figura 30 - Fotografia de um dos caminhões da agroindústria Crochemore.....	78
Figura 31 - Imagem da conserva de pêsego do tipo especial.	82
Figura 32 - Fotografia do rótulo da compota de pêsego tipo serra.	82
Figura 33 - Fotografia de amostras de pêsegos em calda produzidos no Brasil nas safras de 1999/2000.....	84
Figura 34 - Fotografia de amostra de pêsegos importados da safra de 1999/2000.	85
Figura 35 - Fotografia da embalagem tradicional de conservas de pêsego utilizadas hoje pela agroindústria e da embalagem com easy open, a qual ainda não foi colocada no mercado.	88
Figura 36 - Percepção Crochemore em relação aos aspectos internos e externos de desempenho de manufatura.....	91
Figura 37 - Quadro com os atributos desejáveis para os quatro segmentos.	92
Figura 38 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis dos quatro segmentos.....	92
Figura 39 – Quadro com informações a respeito dos atributos que podem ser desenvolvidos pela Crochemore.	97
Figura 40 - Quadro com os resultados de cada segmento em relação ao grau de importância de cada critério competitivo na hora de escolher a compota de pêsego da agroindústria Crochemore.....	119
Figura 41 - Quadro com a respostas de novos atributos em grau de importância para S1, S2, S3 e S4.....	120
Figura 42 - Quadro com análise dos critérios em S1.	121
Figura 43 - Quadro com análise dos critérios em S2.	122
Figura 44 - Quadro com análise dos critérios em S3.	123
Figura 45 - Quadro com análise dos critérios em S4.	124
Figura 46 - Quadro com as características de cada cultivar utilizados pela agroindústria Crochemore.....	126
Figura 47 - Quadro com os atributos desejáveis para S1.	127
Figura 48 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis para S1.....	127

Figura 49 - Quadro com os atributos desejáveis para S2.	128
Figura 50 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis para S2.....	128
Figura 51 - Quadro com os atributos desejáveis para S3.	129
Figura 52 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis para S3.....	129
Figura 53 - Quadro com os atributos desejáveis para S4.	130
Figura 54 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis para S4.....	130

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 JUSTIFICATIVA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.3 ESTRUTURA	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 O MUNICÍPIO DE PELOTAS E A IMPORTÂNCIA DA COLÔNIA SANTO ANTÔNIO	14
2.2 A TRAJETÓRIA DAS AGROINDÚSTRIAS DA FAMÍLIA CROCHEMORE	25
2.3 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO	35
3 METODOLOGIA	56
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
5.1 LIMITAÇÕES	100
5.2 RECOMENDAÇÕES	101
REFERÊNCIAS	102
APÊNDICES	113
APÊNDICE 1 - Carta de apresentação	114
APÊNDICE 2 – Questionário “A” aplicado aos gestores da agroindústria Crochemore.	115
APÊNDICE 3 – Questionário “B” aplicado aos macro atacados/hipermercados, supermercados, minimercados e restaurantes.	117
APÊNDICE 4 – Quadro com os resultados de cada segmento em relação ao grau de importância de cada critério competitivo na hora de escolher a compota de pêssego da agroindústria Crochemore.	119
APÊNDICE 5 – Quadro com as respostas obtidas dos quatro segmentos, S1, S2, S3 e S4 em ordem de importância, dos atributos prospectados para a agroindústria Crochemore.	120
APÊNDICE 6 – Quadros com a análise dos critérios para S1, S2, S3 e S4.	121

APÊNDICE 7 – Quadro resumo das informações básicas dos cultivares de pêssego mais processadas pela agroindústria Crochemore.....	125
APÊNDICE 8 – Quadros com as respostas de S1, S2, S3 e S4 e gráficos, agrupando os graus 5 e 4 (atributos mais desejáveis), os graus 3 e 2 (atributos desejáveis) e 1 (atributos menos desejáveis).....	127

1 INTRODUÇÃO

O Município de Pelotas já foi reconhecido como um dos mais importantes do Sul do Brasil, primeiro por estar localizado em um centro regional de comércio e serviços e segundo, por ser um polo de transformação de produtos de origem agropecuária. Do mesmo modo, se destaca por apresentar condições favoráveis tanto em relação ao clima quanto ao solo para a produção de frutas, legumes e hortaliças (GRANDO, 1990).

Por outro lado, um aspecto de destaque de Pelotas é a sua riqueza étnica resultante de um fluxo migratório de italianos, alemães, portugueses e franceses. Mais especificamente, a imigração francesa deixou marcas visíveis no patrimônio histórico e cultural e representa parte do passado e da evolução do município de Pelotas (BETEMPS, 2010).

De acordo com Magalhães (1993), a ascensão do charque no período pós-revolução farroupilha acentuou a dinâmica dos negócios em Pelotas e região, transformando-a em um polo econômico e social. Muitas oportunidades a profissionais liberais, negociantes e empresários floresceram por conta do seu dinamismo, transformando-a em uma das cidades mais prósperas do Brasil naquele momento histórico.

A organização econômica do estado do Rio Grande do Sul foi resultado da reprodução de inúmeras charquedas. Primeiramente pelo fato das próprias charquedas representarem um novo tipo de negócio, apropriadas para gerar uma enorme quantidade de riqueza. Após, por concederem a alteração da estância, a qual era vista como uma empresa rudimentar, em um negócio originador de grandes lucros. Assim, possibilitou-se a existência de duas unidades que se complementavam, de um lado as estâncias, caracterizadas como latifúndios e lugar onde se criavam os rebanhos bovinos, e de outro, as charquedas, de caráter semi-industrial, que utilizavam os rebanhos bovinos para produzirem couros e charques. (MAGALHÃES, 2003).

Este apogeu econômico acentuou o fluxo migratório, o qual também foi fomentado pela introdução da política de colonização. Outro fator positivo que atraiu a imigração foi o contraste geográfico em Pelotas, o qual apresenta duas topografias, tanto a serrana, quanto a planície. Assim, em 1844, ano em que ocorre o declínio da

Guerra Farrroupilha, foi registrado o maior número de entrada de estrangeiros, entre eles, portugueses, alemães, italianos, espanhóis e franceses. Destas, a imigração francesa foi uma das que contribuiu consideravelmente para o desenvolvimento de Pelotas, deixando marcas na sociedade pelotense (BETEMPS, 2010).

Segundo o mesmo autor, é no município de Pelotas que está localizada a única colônia agrícola com franceses no Rio Grande do Sul, a colônia Santo Antônio, fundada em 1880 e localizada no 7º distrito do município de Pelotas, também denominado de distrito de Quilombo. Pelo fato dos imigrantes franceses terem sido os primeiros a habitarem essa região, a colônia também ficou conhecida por “colônia francesa”. Corroborando com este fato, Bach (2009) salienta que a instalação dos imigrantes trouxe alterações notórias na vegetação nativa, visto que os desmatamentos das espécies florestais nativas causaram significativas transformações na cobertura original.

A colônia Santo Antônio foi a localidade onde ocorreram as primeiras atividades de produção de pomares de pêssegos para atender as necessidades das pequenas indústrias que surgiam, devido essa região apresentar clima e solo favoráveis à produção deste tipo de alimento (BACH, 2009). Grandó (1990), da mesma forma salienta que a colônia Santo Antônio, além de ter apresentado um desenvolvimento superior às demais colônias da região, pelo fato de ter sido nesta localidade que surgiu a primeira agroindústria de pêssego, foi considerado o único núcleo agrícola de origem francesa no Sul do Brasil.

Assim, segundo a própria autora, foi de extrema importância a atuação destes imigrantes, os quais foram responsáveis por desencadear a tradicional atividade de conservas de frutas e vegetais na região. O resultado final foi a consolidação da imagem de Pelotas como um dos maiores municípios na produção de doces e de compotas¹ do país, a tal ponto que estima-se que seja responsável por 96% de toda a produção nacional (BETEMPS, 2015). De acordo com Decker e Estrada (2006), a Agroindústria de Doces e Conservas da Região Sul do RS, a qual participa da Cadeia Agroindustrial de Frutas e Hortaliças, destaca-se na economia gaúcha, sendo responsável por gerar aproximadamente cinco mil empregos diretos.

¹Compota ou fruta em calda é o produto obtido de frutas inteiras ou em pedaços, com ou sem sementes ou caroços, com ou sem casca, e submetida a cozimento incipiente, envasadas em lata ou vidro, praticamente cruas, cobertas com calda de açúcar. Depois de fechado em recipientes, o produto é submetido a um tratamento térmico adequado, ANVISA, 1978.

Da mesma forma, o presidente do Sindicato da Indústria de Doces e Conservas Alimentícias de Pelotas (Sindocopel), Paulo Crochemore, ressalta a importância do setor, destacando que o consumo no país é de aproximadamente 60 milhões de latas, das quais quase 100% do pêssego enlatado é produzido pelas treze agroindústrias que operam atualmente na Região Sul, complementadas pelas compotas importadas da Argentina². Por ano, cerca de 50 milhões de latas da fruta em calda saem daqui para abastecer o mercado de todo o Sul do Brasil. A região consome 90% do total produzido no país. Além disso, o presidente salienta que a cadeia do pêssego movimenta em torno de R\$ 250 milhões por ano e é responsável por beneficiar cerca de 35 mil pessoas³.

Apesar destes dados positivos, segundo Canever et al (2002), o pêssego enlatado no Brasil apresenta um mercado que poderia ser melhor explorado e conduzido, pois apesar de as frutas em calda terem boa aceitabilidade pelo consumidor brasileiro, o mesmo poderia consumir este tipo de produto com maior frequência caso se sentisse atraído pelos mesmos ou se criasse um hábito de consumo⁴.

Assim, atualmente nota-se que de todas as agroindústrias que estiveram em atividade, há somente treze agroindústrias operando na Região Sul do Rio Grande do Sul, estando somente uma localizada na colônia Santo Antônio, a Crochemore. Desta forma, a ênfase desta pesquisa está no entendimento da evolução, auge e declínio da agroindustrialização nesta região, compreendendo o porquê da decadência destas agroindústrias e, fundamentalmente, das que também operavam na colônia Santo Antônio e por quais razões ela perdeu importância relativa no desenvolvimento da região.

Assim sendo, a própria história da colônia Santo Antônio é importante para entender os motivos da ascensão, auge, decadência e fechamento da maioria das agroindústrias de pêssego daquela localidade, dentre as quais está a Crochemore. Um estudo mais detalhado sobre a trajetória desta agroindústria que, a exemplo de muitas outras, interrompeu suas atividades, mas que diferentemente das demais

²Madail e Raseira (2008), estimam que o pico da capacidade de produção de latas de pêssego em conserva no Brasil esteja próximo dos 80 milhões de latas.

³Informação dos proprietários da agroindústria Crochemore, objeto deste estudo.

⁴ O consumo percapita no Brasil é de 0,43 kg hab./ano; pequeno comparado aos 20 kg hab./ano, em Israel, 12 kg/hab/ano, na Argentina (Madail e Raseira, 2008).

ressurgiu e se reposicionou no mercado, pode lançar luz no entendimento da situação. O que a fez ressurgir? O que ela faz de diferente? Assim, a resposta a estas questões pode estar na análise das estratégias utilizadas pela Crochemore comparativamente às estratégias competitivas do mundo empresarial, levando-se em conta as especificidades desta empresa e desta atividade.

1.1 JUSTIFICATIVA

A escolha por estudar a colônia Santo Antônio ocorreu pela importância que essa localidade representou como pioneira na produção de compotas de pêsego em pequenas fábricas que operavam nas próprias residências dos moradores franceses. Assim, além de ter sido a primeira a ser habitada por imigrantes, essa região alcançou um desenvolvimento superior às demais colônias, se situando entre as mais prósperas economias da Região Sul (GRANDO, 1990).

A colônia Santo Antônio deu origem a este setor que tornou o município de Pelotas o principal fornecedor de compotas de pêsegos nos mercados da Região Sul do Brasil. Contudo, com o passar de algumas décadas, observa-se apenas a presença da agroindústria Crochemore operando atualmente nesta colônia, o que justifica a definição desta agroindústria como objeto de estudo.

Assim, a relevância teórica desse estudo está na construção, a partir das concepções e abordagens discutidas na seção 2.3, de um modelo conceitual (*framework*) apropriado para a análise da gestão estratégica da agroindústria Crochemore. Esse modelo se propõe a prospectar os critérios direcionadores de competitividade, avaliar o estágio desses critérios competitivos junto à agroindústria estudada, além de orientar a investigação e análise de como a Crochemore combina as suas competências internas (recursos e capacitações estratégicas), e externas (nível de organização, articulação e coordenação da cadeia produtiva), enquanto ênfases estratégicas para a sua sustentação competitiva no mercado em que atua. Além disso, este trabalho pode fornecer o conhecimento mais preciso do ambiente competitivo da cadeia de produção do pêsego da região.

Outra contribuição do estudo é a influência que a agroindústria Crochemore pode gerar sobre outras agroindústrias da região e sobre a dinâmica de

desenvolvimento da cadeia produtiva. Além de mostrar a possibilidade de reinserção competitiva para outras empresas do setor, apresenta caminhos para diminuir a dependência crônica dos mecanismos de proteção tarifária sobre a TEC (Tarifa Externa Comum) do Conselho do Mercado Comum do Mercosul⁵.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GERAL

- Entender os elementos que possibilitaram a reinserção competitiva da agroindústria Crochemore no mercado, bem como seu posicionamento estratégico.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisitar a história da Colônia Santo Antônio, a origem, ascensão e declínio das suas agroindústrias.
- Identificar a trajetória da agroindústria Crochemore dentro da região.
- Apontar os diferentes segmentos que compõem a base de clientes da agroindústria Crochemore.
- Avaliar o grau de importância atribuído por estes segmentos de clientes aos diversos critérios competitivos considerados na compra dos produtos desta empresa.
- Relacionar as principais ações de gestão estratégica da empresa estudada aos critérios que dão suporte à sua inclusão sustentada nesse mercado.

1.3 ESTRUTURA

Este trabalho está organizado em cinco seções. Na parte introdutória apresentou-se o contexto do estudo, o problema, a justificativa do trabalho, e os seus objetivos. Na segunda seção explana-se a fundamentação teórica com base nos principais autores que abordam o assunto, ou seja, é feita uma discussão dos principais conceitos envolvidos no estudo. A terceira seção salienta a metodologia

⁵ A partir de 23/07/2015 houve um acréscimo tarifário de 35% e que vigorará até o final de 2023. Para mais detalhes veja-se a publicação no Diário Oficial da União da Resolução da Câmara de Comércio Exterior (Camex) nº 72 (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2015).

para a execução do trabalho e na quarta seção são apresentados e discutidos os resultados. Por fim, na última seção são mencionadas as considerações finais do trabalho, bem como as limitações e as recomendações do estudo. A Figura 1 abaixo sistematiza a estrutura do trabalho.

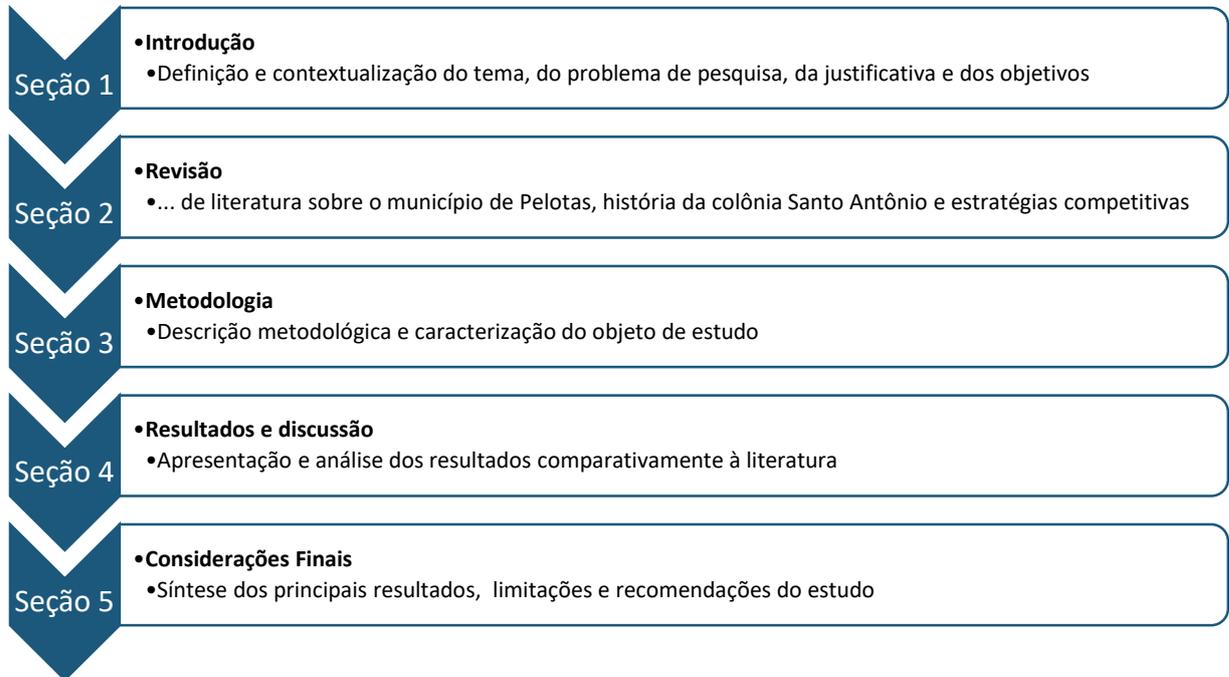


Figura 1 – Sistematização da estrutura da dissertação.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção, busca explicar a fundamentação teórica do estudo com base nos seus principais autores, ou seja, é feita uma discussão dos principais conceitos envolvidos no trabalho. A Figura 2 mostra um arcabouço com os tópicos que são explorados. Primeiramente, o trabalho faz um estudo sobre a importância e a história do município de Pelotas, bem como da colônia Santo Antônio, localizada no 7º distrito do município de Pelotas. Foi analisada a trajetória desta colônia, por ter sido esta localidade a pioneira na produção de pêssegos e no surgimento das agroindústrias. Como atualmente só se encontra em operação nesta colônia a agroindústria Crochemore, sua trajetória é analisada, bem como, as estratégias de competição que utiliza para se reinserir no mercado.



Figura 2 - Arcabouço da revisão de literatura do estudo.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

2.1 O MUNICÍPIO DE PELOTAS E A IMPORTÂNCIA DA COLÔNIA SANTO ANTÔNIO

O município de Pelotas possui 342.873 habitantes, e está localizado no Sul do estado do Rio Grande do Sul, estando a 256 km da capital do estado, Porto Alegre, e também liga o Brasil com os países Uruguai e Argentina. A cidade possui um sistema ferroviário e está ligado por via fluvial a Porto Alegre e ao Porto de Rio Grande, localizado a pouco mais de 50 km (IBGE, 2015).

Contudo, a cidade de Pelotas teve seu nascimento primeiramente como Freguesia, em 1812, com o nome de São Francisco de Paula. Dezoito anos após, conquistou a condição de vila, porém manteve o mesmo nome. Foi somente em 1835, que receberia o nome de Pelotas, o qual teve sua origem com base em uma canoa de couro chamada de pelota, a qual era utilizada pelos indígenas rio-grandenses para travessia dos rios (MAGALHÃES, 2011).

Loner, Gill e Magalhães (2010) salientam que o crescimento econômico de Pelotas teve seu início a partir das charqueadas, entretanto, em pouco tempo, a economia da cidade sofreu alterações. Paralelo as charqueadas, a prosperidade econômica da cidade também esteve atrelada às condições propícias tanto de clima, como de solo para plantações. Assim, tanto as charqueadas, como a prosperidade de uma agricultura comercial impulsionaram o desenvolvimento do município, o que resultou em uma localidade bastante atrativa para diversos imigrantes.

Desta forma, o município Pelotas passou similarmente a contemplar um forte comércio, com empresas atacadistas e uma agricultura desenvolvida, uma vez que o município está localizado em uma região com forte tradição agropecuária e de amplas propriedades.

Desde os tempos de Freguesia e Vila de São Francisco de Paula, a Princesa do Sul contou com florescente comércio, ainda que relativo à sua pequenez. Progredindo, ao impulso dos anos e do pioneirismo de seus filhos, passou a maior centro comercial da zona sul (NASCIMENTO, 1994, p. 94).

Segundo Magalhães (2011, p. 21), “à sombra das charqueadas, Pelotas transformou-se de incipiente povoação, na cidade que seria, durante todo o século 19, a mais rica e adiantada da Província, ao lado de Porto Alegre”. Corroborando com Magalhães, Nascimento (1994) destaca que não há dúvida de que o crescimento da população na região municipal se deve às charqueadas que se estabeleciam desde 1778 com o pioneiro português José Pinto Martins. Desta forma, devido ao grande

número de charqueadas que a cidade de Pelotas apresentava no período pós-revolução farroupilha, foi acentuada a dinâmica dos negócios em Pelotas e região transformando-a em um polo econômico e social, diversificando suas atividades de produção e serviços, em relação aos demais municípios da região (MAGALHÃES 1993).

De acordo com Lagemann (1985), o grande representante da pecuária gaúcha e do charque foi o Banco Pelotense, fundado em 1906 na cidade de Pelotas.

O Banco Pelotense era o orgulho da fina flor dos pecuaristas e charqueadores do nosso meridão, da pequena classe média urbana que era acionista minoritária e dos donos das casas de negócio da área de colonização ítalo-alemã (LETTI, 1977, p. 8)

Sua criação surgiu em virtude da necessidade de alguns pecuaristas e charqueadores gaúchos de uma instituição bancária que apoiasse suas atividades, assegurando recursos financeiros para os mesmos, uma vez que os outros bancos que haviam na época favoreciam o comércio e a indústria. Em relação ao controle acionário, este ficou em poucas mãos, entre elas as de Plotino Amaro Duarte, o qual foi diretor do banco ao longo de toda a sua história, do coronel Alberto Rosa desde a fundação até sua morte, em 1923, tendo à frente o Barão de Arroio Grande e do senador Joaquim Augusto de Assunção (LAGEMANN, 1985).

Segundo Loner, Gill e Magalhães (2010) nos seus 25 anos de funcionamento, o Banco Pelotense teve 70 agências, estando a matriz em Pelotas, situada primeiramente junto a uma casa de câmbio de Plotino Amaro Duarte. Em 1916, foi inaugurada a sede na rua Marechal Floriano, esquina rua Andrade Neves. Corroborando com Loner, Gill e Magalhães (2010), Lagemann (1985) salienta que todas as sedes bancárias eram instaladas em prédios imponentes que contrastavam com as construções simples das pequenas cidades gaúchas, com o intuito de passar aos possíveis clientes uma idéia de poder e riqueza, o que resultou em grande endividamento, fatal para o banco.

Assim, segundo o mesmo autor, em 1931 ocorreu o fechamento do Banco Pelotense, o qual pode ser explicado por diversas causas tanto internas à organização, como falhas administrativas, quanto externas, como a crise geral da economia com a quebra da bolsa de Nova York, a criação do Banco do Rio Grande do Sul e o frágil sistema de defesa institucional. Mas a grande causa das dificuldades do Banco Pelotense foi a decadência da indústria do charque, para onde se dirigia as maiores aplicações. A economia pecuária enfrentou duas dificuldades, primeiro a

qualidade e os preços do produto argentino e uruguaio, e depois a instauração de frigoríficos estrangeiros (como o Swift) no estado do Rio Grande do Sul.

Contudo, Loner, Gill e Magalhães (2010) lembram que no decorrer de sua história, o município de Pelotas teve o seu desenvolvimento atrelado tanto à pecuária extensiva de bois e ovelhas, como também a uma agricultura comercial.

Anterior ao fechamento do Banco Pelotense, alguns industriais já se dedicavam ao plantio de arroz, resultando em grandes e modernas lavouras. Assim, o município de Pelotas conseguiu se recuperar economicamente após a crise do charque e o fechamento do Banco Pelotense, devido à cultura racional e técnica da terra, pecuária e a industrialização de frutas de clima temperado, como o pêssego (MAGALHÃES, 2011).

A partir de 1848, devido ao contraste geográfico do município de Pelotas, o qual apresenta duas paisagens naturais, a planície, ao sudeste, e a região serrana, ao noroeste, possibilitando o desenvolvimento econômico desta localidade tanto por atividades pastoris e da indústria de charque, quanto por plantações de fruta, ocorreram em Pelotas iniciativas de colonização. A cidade estava entre as mais procuradas pelos imigrantes, pois o município se destacava pelas charqueadas, por apresetar uma cultura europeia marcante e devido as inovações técnicas e culturais serem bem aceitas (BETEMPS, 2009).

Paralelo à produção de charque, o qual se manteve até início do século XIX, o processo de imigração de agricultores europeus também foi visto como uma maneira do município de Pelotas se desenvolver economicamente. Assim, charqueadores, estanceiros e comerciantes pelotenses, vendo no processo de imigração uma outra fonte de riqueza, apossaram-se das terras férteis e ricas em matos da região serrana. Primeiramente, faziam uso da terra para extrair madeira, e em algumas vezes, fazerem lavouras, contudo a partir de 1854, passaram a vender as terras para imigrantes (GRANDO, 1990).

Era atraente vender os terrenos, às vezes ameaçados por quilombolas, substituindo a retirada da madeira e as pequenas lavouras movidas pela força de trabalho escrava, que cada vez mais diminuía, por atividades empresariais rentáveis. Desde 1854, esse tipo de especulação imobiliária rural estava amparado pela Lei Provincial nº 304. Os particulares ofereciam seus lotes por até 800% a mais do que os vendidos pelas iniciativas oficiais (GUTIERREZ, 2004, p. 282)

De acordo com Betemps (2010), foi no ano de 1880 a 1990 que ocorreu o apogeu colonial, período em que mais núcleos foram criados, os quais foram

essenciais na formação do município, pois algumas destas ex-colônias, se tornaram municípios. Corroborando com Betemps (2010), Loner, Gill e Magalhães (2010), ressaltam que foram registradas, no ano de 1900, 61 colônias, localizadas entre 18 e 72 km da cidade.

Tanto a colonização, quanto a imigração francesa foram protagonistas no desenvolvimento do município de Pelotas. A influência francesa deixou marcas visíveis no patrimônio histórico e cultural da cidade até os dias de hoje, como destaca Magalhães (2002), a Baronesa com o seu jardim estilo francês, a torre em ferro do Mercado Público, os chafarizes franceses, parques, entre outros monumentos franceses.

Betemps (2009) salienta que nos anos de 1832, 1844 e 1846, pode-se conhecer a relação de 202 franceses que se apresentaram à Câmara Municipal de Pelotas, sendo que destes, menos de 20% deixou descendência permanente em Pelotas, visto que pela peculiaridade deste tipo de imigrante, o objetivo não era de colonizar. A maior parte dos franceses eram constituídos por homens solteiros, profissionais liberais, que buscavam, através de suas profissões, conseguir dinheiro e voltar para o seu país de origem.

O autor da mesma forma observa que, com o advento da Guerra dos Farrapos, as correntes migratórias pararam até o término desse período, porém, o aumento e a riqueza das charqueadas tornaram a atrair muitos imigrantes, sendo grande parte destes de origem basca e bearnense (fronteira com a Espanha), oriundos via Uruguai e Argentina em consequência das guerras platinas.

Cabe ainda ressaltar que no ano de 1853, no departamento de Hautes Alpes, foi localizado o primeiro registro de três agricultores franceses, requerendo passaporte para Pelotas (ou como escreveram “Pellota”). Betemps (2010) também argumenta que destes franceses que se estabeleceram na região de Pelotas, somente alguns solicitaram naturalização brasileira, como pode ser verificado no livro de Registro de Naturalização de Estrangeiros da Câmara de Pelotas, que hoje está localizado no Museu da Biblioteca Pública Pelotense. E, complementa o autor, mesmo com a Proclamação da República que elevou o número de naturalizações, um grande número de estrangeiros se fizeram registrar alegando em um livro próprio para tal fim, que também se encontra hoje no Museu da Biblioteca Pública, não estarem de acordo com a naturalização.

No estado do Rio Grande do Sul os imigrantes franceses habitaram primeiramente a região de São Feliciano, hoje denominada de Dom Feliciano, porém, devido à distância dos centros comerciais, era inviável se manterem nessa localidade. E também, complementa Grandó (1990), por não verem nenhuma expectativa de transformação imediata desta situação, buscaram se mudar para outras terras. Betemps (2009), da mesma maneira comenta que os primeiros a chegarem a cavalo em 08/09/1880, vindos de São Feliciano, foram: Gustave Ribes, Jean Martim, Marius Martim, Jean Capdeboscq, Oscar Wahast e Domenico Pastorello. Logo, os imigrantes franceses vieram para Pelotas, como também salienta Grandó (1990), pois conheciam a existência de haver ali um solo de qualidade adequada e um apropriado mercado consumidor para seus produtos.

Assim, com a necessidade de morarem em uma localidade próxima a um centro consumidor, imigrantes franceses moradores de São Feliciano buscam no município de Pelotas uma oportunidade para escoarem suas produções agrícolas. Desta forma, compram terras na Serra dos Tapes do comerciante e atacadista João Antônio Pinheiro (Figura 3), e começam a ocupá-las e explorá-las (BETEMPS E VIERA, 2008).



Figura 3 - Fotografia de João Antônio Pinheiro, fundador da Colônia Santo Antônio.

Fonte: Betemps, 2009, p. 68.

Deste modo, foi em 25/09/1880, destaca Betemps (2010), quando pela primeira vez foram desmatadas as terras para se fazerem lavouras, que ocorreu a fundação

da colônia Santo Antônio (Figura 4). Sendo os imigrantes franceses os primeiros a habitarem essa região, segundo o autor, a colônia ficou conhecida por “colônia francesa”.

Nos primeiros anos 50 famílias francesas conviveram naquele espaço: Arbes, Argout, Beauvalet, Bertholon, Betemps, Bichet, Capdeboscq, Carret, Charnaud, Charrois, Chollet, Choreux, Claverie, Colomby, Conte, Cousen, Crochemore, Ebersol, Escallier, Fouchy, Fournier, Frechou, Fuzeri, Gaume, Gerard, Giroux, Guiot, Jacquôt, Jouglard, Lahude, Lardot, Laurant, Leroy, Lesauvage, L’homme, Lomchamp, Luvier, Magallon, Martin, Ney, Palavet, Pastorello, Petit, Raffy, Ribes, Steinle, Tourin, Vacher, Vannuer, Wahast. Depois chegaram alemães e italianos (BETEMPS E VIEIRA, 2008, p. 17)



Figura 4 - Fotografia da vista geral da Colônia Santo Antônio.

Fonte: Foto da autora, 2015.

Betemps (2009) destaca que além das 50 famílias vindas da França, outras que já viviam em Pelotas se mudaram para a “colônia francesa”, o que deixou o Coronel Pinheiro satisfeito com o desenvolvimento que os colonos proporcionavam às suas terras, o que conseqüentemente, resultou na compra de outros terrenos por volta de 1886, sendo vendidos novos lotes para outras famílias interessadas, compostas por alemães, italianos, espanhóis, belgas, suíços e brasileiros.

No ano de 1898, toda a colônia francesa já havia sido habitada, não havendo mais ofertas para venda de terras. As moradias construídas por esses franceses nos

ranchos eram extremamente rústicas, possuíam poucas aberturas, com portas tapadas com pedaços de couro animal, paredes feitas de madeiras retiradas dos matos e cobertas por palhas. A primeira casa de alvenaria foi construída pela família Jouglard, nos anos de 1886 (BETEMPS, 2006).

Grando (1990), lembra que a “colônia francesa” é vista como o lugar onde iniciou o pequeno capitalismo industrial em Pelotas, diferenciando os franceses dos alemães e italianos que ali habitavam. Da mesma forma, observa que a solidariedade foi um instrumento que fez com que os franceses conseguissem se organizar e se desenvolverem economicamente.

Segundo Betemps (2009) a “colônia francesa” possibilitou aos imigrantes franceses a produção não somente para consumo, como também para a comercialização. Assim, na década de 1890, a alfafa foi o produto inicial a ser explorado comercialmente em toda a colônia, garantindo o investimento de algumas famílias em pomares de laranja, marmelo, peras, maçãs, pêssego e uva, o que resultou no aparecimento de pequenas fábricas rurais, ou seja, das agroindústrias de Pelotas.

O pioneiro na implantação da indústria de conservas de frutas e legumes em Pelotas, em seu estabelecimento chamado Bruyères, conforme Grando (1990), foi o imigrante francês Amadeo Gustavo Gastai, o qual também fabricava vinhos. Assim, no ano de 1867, Gastai foi à França e trouxe para o Brasil informações que até anteriormente eram desconhecidas, como a cultura de frutas e os conhecimentos técnicos indispensáveis para beneficiá-las industrialmente, importando ainda, após onze anos, todo o equipamento necessário para fabricar as primeiras compotas de pêssego. Do mesmo modo, salienta a autora que no ramo de conservas, Gastai cultivava pepino e seus produtos apresentavam uma magnífica qualidade, e suas embalagens eram aprimoradas, contendo rótulos coloridos e chamativos de fabricação francesa.

De acordo com Bach (2012), os imigrantes alemães, pomeranos, franceses e italianos trouxeram para o Brasil a tradição doceira de seus países, na forma de pastas, cristalizados, *schimiers* e compotas caseiras. Já no meio rural, conforme Grando (1990), o surgimento da primeira fábrica de conservas de pêssego em calda foi em 1900, estabelecida na Colônia Santo Antônio, denominada de Quinta Pastorello (Figura 5).



Figura 5 - Imagem do rótulo da Quinta Pastorello.

Fonte: Acervo Museu Grupelli.

Betemps (2010), também destaca que a imigração francesa ocorrida no município de Pelotas foi importante para o desenvolvimento desta região, pois foi este grupo étnico responsável por introduzir as compotas e conservas que originaram as agroindústrias de Pelotas, e que fizeram a cidade ser reconhecida como a maior produtora de pêssegos. Cabe ressaltar, segundo Ferreira et al (2009) que a fama da cidade de Pelotas como a *Capital Nacional do Doce*, também foi resultante da imigração portuguesa. Estes imigrantes se instalaram, majoritariamente na área urbana, onde estabeleceram vínculos culturais com as elites de extração luso-brasileira, vinculadas historicamente aos latifúndios, ligadas à tradições a familiares remanescentes do ciclo das charqueadas.

Assim, a imagem de Pelotas como um pólo de produção de doces encontra explicações históricas que, juntamente com outros elementos, possibilitam a compreensão da origem dessa atividade. De um lado os *doces finos*, uma tradição de imigrantes portugueses, e de outro, os *doces de fruta*, de origem pomerana, alemã, italiana e sobretudo, francesa, consolidaram a fama do município de Pelotas.

Com o surgimento da Quinta Pastorello, construída ao lado da residência familiar, houve um amuneto na produção de compotas de pêssego, a qual não visava mais apenas o consumo da família e sim um mercado consumidor que se organizava em nível regional, (BACH, 2012). Assim, Costa (1922) apud Bach (2012), confirma que no ano de 1920 havia em Pelotas aproximadamente 20 indústrias de conservas,

crescendo a partir de então e chegando, nas décadas de cinquenta, sessenta e setenta a cerca de 60 estabelecimentos na zona rural.

Com a fruticultura em ritmo de crescimento vertiginoso a cada ano, direcionada quase que exclusivamente para a indústria conserveira, provocando, nesta década, um aumento no número de fábricas de compotas e conservas do município, Pelotas torna-se notícia para o Brasil (BACH, 2012, p. 28)

Porém, mudanças no cenário econômico começam a ocorrer a partir do início da década de 1970, período que ficou conhecido como “milagre econômico”, devido aos incentivos da política econômica então vigente nessa época, que viabilizou um maior uso de recursos financeiros para financiamento das indústrias de conservas. Neste período, as pequenas fábricas rurais começam a ceder lugar para indústrias maiores, as quais passam a formar a maior concentração industrial de conservas vegetais do País. Assim, foram instauradas na década de 70, indústrias de maior porte, sendo duas pertencentes a dois grandes grupos paulistas e a outra composta de capitais locais, com o intuito de impulsionar o desenvolvimento industrial brasileiro (GRANDO, 1990).

Ferreira (2011) corroborando com Grando (1990) ressalta que até fins dos anos de 1980, Pelotas e municípios aos redores apresentavam como suas principais atividades econômicas a fabricação de doces e conservas de diversas frutas e legumes. Entretanto, a partir de fins destes anos, quase trinta fábricas foram fechadas, resultando em uma ampla diminuição da força de trabalho empregada. Assim, no final da primeira década de 2000, existiam apenas 12 fábricas de conservas na região de Pelotas.

Segundo Ferreira (2008) os empresários do setor conserveiro não são unânimes em relação às causas que desencadearam a “crise” pela qual passaram as empresas nos anos 80. Os principais motivos citados por estes foram: a administração equivocada de alguns empresários, a falta de uma política governamental que apoiasse a produção agrícola, o surgimento de novas tecnologias, a competição internacional e devido aos planos econômicos dos anos 80.

Já as instituições e pesquisadores analisados por Ferreira (2008), apontam outros motivos ligados à crise dos anos 80, entre eles: uma questão comercial, pois o consumo de compotas estagnou no tempo, seguindo o mesmo modelo tradicional sem empreender; sazonalidade do setor de conservas; baixa qualidade da matéria-prima; pouca qualificação da mão-de-obra; distância entre as fábricas e o centro consumidor

e fornecedor; elevados custos de estocagem; e por fim ressaltam que as compotas de pêssego eram ameaçadas por qualquer outro tipo de sobremesa, cremes, *mousses*, pudins, etc.

Corroborando com Ferreira (2008), Grandó (1990) destaca que devido ao baixo poder aquisitivo das pessoas, estas deveriam escolher entre comer a fruta “in natura” ou em conserva. Pelo fato de o país apresentar condições de cultivo apropriadas, há sempre uma oferta relativamente abundante de frutas e legumes frescos, e entre as duas escolhas, os consumidores acabam por optar pelos alimentos “in natura”, até devido o custo do produto ser menor. Em outros países com melhores condições, a autora afirma que isso não ocorre, visto que por exemplo, o consumo “per capita” do pêssego em calda nos Estados Unidos é de 5 kg ao ano, enquanto no Brasil é de 300 gramas⁶.

Um outro fator que pode ser considerado é que com a integração comercial entre as regiões e países, facilitadas pelo avanço nas comunicações e operações logísticas, os consumidores passam a ter a disposição, praticamente, todas as frutas na forma natural, em todos os meses do ano, o que contribui para a diminuição da importância relativa das frutas em conserva, que tinham um papel fundamental naquele período histórico, quando as pessoas queriam comer frutas “fora da época de safra”. Embora exista um fator que relativiza isto, que é o alto preço das frutas “in natura” fora do período de safra, quase sempre importadas de outros países e regiões.

Diante dos fatores citados e de uma nova necessidade de consumo, as indústrias tiveram que adotar novas tecnologias para diversificar os seus produtos e embalagens. Ferreira (2011), ainda expõe que não se pode deixar de situar essa “crise” entre as mudanças globais que ocorreram nos últimos anos.

Zerbielli e Waquil (2006), ressaltam também a própria formação do Mercado Comum do Sul (Mercosul) e a abertura econômica, os quais dificultaram a situação do agronegócio de pêssegos de Pelotas, pois, em nível de bloco, não foram criadas instituições que favorecessem a atuação desse agronegócio em mercados globalizados. Devido a integração ser com países com as mesmas características climáticas que as do Rio Grande do Sul, o Estado mostrou maior sensibilidade a criação do Mercosul, pois alguns produtos agrícolas gaúchos, como o pêssego, também são produzidos na Argentina, Uruguai e Paraguai.

⁶ A avaliação é evidentemente diferente de Madail e Raseira(2008) por este estudo ser mais recente.

No momento em que o governo brasileiro observa tal sensibilidade, procura proteger alguns produtos através de uma lista de desgravação, negociada pelos representantes dos setores envolvidos nos vários acordos com os demais países do Mercosul. Porém, o governo mostrou-se apático com relação a alguns setores ao longo da evolução do processo de integração, como ocorreu com a piscicultura da região de Pelotas (ZERBIELLI E WAQUIL, 2006, p. 3).

Contudo Bach (2009) aponta algumas outras causas que ocasionaram o declínio das pequenas fábricas rurais.

As grandes indústrias, como a J. Alves Veríssimo, Red Indian e Delrio chegaram com um aporte tecnológico muito avançado para as pequenas fábricas locais, tanto em equipamentos importados quanto ao uso de modernas técnicas em engenharia de alimentos, com o objetivo de criarem uma relação inexistente, até então, entre a indústria e o produtor, concedendo adiantamento de parte da safra, garantindo desta forma a fidelidade do produtor (BACH, 2009, p. 173).

Assim, segundo o autor, as pequenas fábricas rurais não contavam com a mesma tecnologia das indústrias de grande porte, pois não possuíam o capital necessário para isso, como também para pagar antecipadamente o produtor. Outro fator considerado pelo autor foi o crédito concedido para os pomares industriais, conforme lei 5.106 de 02 de setembro de 1966⁷. Como as pequenas fábricas rurais não portavam de áreas acima de cem hectares, não podiam usufruir dos incentivos fiscais oferecidos pelo governo federal para a implantação dos pomares industriais. Já as grandes indústrias aproveitaram esse benefício e com a implantação dos pomares industriais, os pequenos produtores de pêssigo se viram obrigados a mudar de ramo, o que ocasionou a falta de matéria-prima para as pequenas fábricas familiares.

Betemps (2010), ressalta também um outro fator que agravou ainda mais a situação da colônia Santo Antônio, que foi a incapacidade de muitos herdeiros de produtores que haviam falecido, tocarem o negócio adiante, resultando na venda das propriedades e saída de muitas famílias.

Assim, quando se percorre a estrada principal que liga o município de Pelotas às zonas coloniais, o que se vê são prédios industriais abandonados. Lugares que anteriormente já foram responsáveis por empregar um grande número de pessoas e

⁷ § 3º As pessoas jurídicas poderão descontar do imposto de renda que devam pagar, até 50% (cinquenta por cento) do valor do imposto, as importâncias comprovadamente aplicadas em florestamento ou reflorestamento, que poderá ser feito com essências florestais, árvores frutíferas, árvores de grande porte e relativas ao ano-base do exercício financeiro em que o imposto for devido, Brasil, Presidência da República Federativa, 2007.

de produzirem milhares de compotas de pêssego, hoje são vistos como patrimônios industriais.

O patrimônio industrial rural, no caso específico de Pelotas, é entendido como sendo esse grande número de fábricas de compotas de pêssego encontrado na zona rural e que foram responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento econômico de determinadas colônias, influenciando comunidades inteiras. Sua dinâmica e suas manifestações ainda podem ser encontradas e analisadas pois, em alguns casos, estão em plena atividade (BACH, 2009, p. 17)

No que se refere à colônia Santo Antônio, conforme pesquisa realizada por Bach (2009), já houve treze fábricas registradas que produziam compotas de pêssego fomentando o desenvolvimento dessa região, porém atualmente, só se encontra em operação a agroindústria Crochemore.

2.2 A TRAJETÓRIA DAS AGROINDÚSTRIAS DA FAMÍLIA CROCHEMORE

Não é por acaso que a agroindústria Crochemore é a única que se encontra em operação na colônia Santo Antônio. De proprietários descendentes de franceses, essa agroindústria familiar teve início com os três irmãos, Nelson, Nilo e Nestor. De acordo com Paulo Crochemore, um dos filhos de Nelson, desde o final de 1940 seu pai já dominava a técnica da industrialização do pêssego, sendo o pioneiro em pelar os pêssegos com soda.

Segundo Bach (2009), a primeira agroindústria da família Crochemore foi aberta em um pequeno pavilhão em 1952, e se chamava de Indústrias Reunidas Crochemore, conforme apresenta a Figura 6. A fábrica rural foi constituída em sociedade entre os irmãos Nilo e Nelson Crochemore e um riograndino chamado Fuad Abdala Nader, o qual fazia vendas na cidade de Rio Grande. Apesar de ser toda produção manual, chegaram a produzir 30 mil latas por safra (Figura 7), sendo a primeira fábrica a fazer uso de máquina a vapor. Contudo, após duas safras, a fábrica faliu, a sociedade terminou e o prédio ficou para Nilo Crochemore.



Figura 6 - Imagem do prédio das Indústrias Reunidas Crochemore.

Fonte: Bach, 2009, p. 99.



Figura 7 - Imagem do rótulo das conservas de pêssego.

Fonte: Bach, 2009, p. 98.

Conforme Paulo Crochemore, no ano de 1954 seu tio, Nilo, formou uma sociedade juntamente com o outro irmão, Nestor Crochemore, a qual funcionou no prédio que havia ficado para Nilo. Esta sociedade durou dez anos, e operava no “sistema de comissão”, onde produziam para outras fábricas maiores.

Ao mesmo tempo em que tinha a sociedade com o irmão Nilo, Nestor também construiu sua fábrica no ano de 1959, a qual se chamava de Conservas Sulmar, (Figura 8). Além da sua fábrica, também firmou uma sociedade com a empresa Rizzo

S/A de Caxias do Sul, no ano de 1973. Enlatava além do pêssego, outras frutas e legumes, porém no ano de 1976, devido a todas as requisições estabelecidas pela Secretaria da Saúde, não conseguiu manter a produção e vendeu sua fábrica para a Rizzo. Contudo, Nestor ainda continuou trabalhando, até se aposentar no ano de 1982, como funcionário da Rizzo, ocupando o cargo de gerente de produção (BACH, 2009).



Figura 8 - Fotografia das Conservas Sulmar.

Fonte: Acervos de Paulo Crochemore.

Quando se fala em Nestor Crochemore, lembra-se de um homem de grande importância para a colônia Santo Antônio. Um indivíduo dotado de inteligência e extremamente empreendedor para aquela época. Além da fábrica de processamento de pêssego, figo, abacaxi, pepino, ervilha e outras, prestava um serviço de resfriamento de leite para a Cosulati, num entreposto instalado junto a fábrica. O leite era recolhido dos produtores da colônia Santo Antônio e colônias vizinhas, acondicionados em tarros de diferentes tamanhos e transportados diariamente por pequenos caminhões e camionetes até o entreposto na Vila Nova, onde era resfriado durante o período da manhã e, na sequência, transferido para um caminhão tanque da cooperativa e transportado até a sua sede na cidade de Pelotas. Esse serviço funcionou durante os anos sessenta e início dos setenta. Foi ele o responsável pelo

fornecimento de luz elétrica para as fábricas da Vila Nova e toda a comunidade. Construiu, juntamente com um sócio, uma usina elétrica movimentada pela força d'água em um arroio, onde hoje está localizado o empreendimento Cachoeira Paraíso, de acordo com a Figura 9, de propriedade atualmente da família Gruppelli.



Figura 9 - Fotografia da Cachoeira Paraíso.

Fonte: Foto da autora, 2016.

Ao visitar o local, o qual hoje funciona como um patrimônio cultural e de lazer, com atividades como banhos de cachoeira, área para camping, passeio a cavalo, hospedagem, churrasqueiras e trilhas, pode-se observar vestígios da usina construída por Nestor, conforme mostram as Figuras 10, 11 e 12 abaixo. A luz elétrica gerada pela usina funcionou até os anos de 1970, quando foi substituída pela rede elétrica implantada pela CEEE.



Figura 10 - Fotografia da tubulação da usina.

Fonte: Foto da autora, 2016.



Figura 11 - Fotografia de onde se localizava o gerador.

Fonte: Foto da autora, 2016.



Figura 12 - Fotografia de indícios da usina elétrica

Fonte: Foto da autora, 2016.

Já Nelson Crochemore, com o fim da sociedade foi trabalhar por comissão, de acordo com o seu filho Paulo. Trabalhou para a indústria Red Indian, onde chegou a produzir 10 mil latas por safra e também com Lino Bauer, Ernesto Ney e Paulo Mülling. Encerrou as atividades por estar com muitas dívidas, em 1971.

Paulo Crochemore em depoimento, aponta algumas causas que provocaram a ruína das agroindústrias da família. Uma delas, segundo o empresário, foi quando ocorreu a instalação das empresas maiores, como a Cicasul e a DelRio, as quais trouxeram outra maneira de gestão. As agroindústrias da colônia eram todas familiares, não eram assinadas carteiras para os funcionários, eles moravam nas próprias fábricas e faziam as refeições ali, “lembro de que o pessoal vinha de Canguçu e de regiões aos arredores e acampavam no próprio terreno da fábrica”, relata Paulo.

Contudo, o Ministério do trabalho e da saúde passaram a determinar novas normas trabalhistas e sanitárias. Assim, as agroindústrias teriam que se adequar as novas normas de trabalho, de como era realizado nas agroindústrias de grande porte que haviam se estabelecido na região. Paulo lembra que:

“Nós não tínhamos como fazer essas adequações, as mesas eram todas feitas de madeiras, as condições eram precárias, não se usava maquinários, a produção era toda em mão de obra, as mulheres usavam facas para descarocarem o pêssego, como iríamos substituir toda a madeira e pessoal por material em inox e maquinários?”

Paulo relata que apesar de possuírem um grande número de mão de obra, a produção na época de seu pai era pequena, não chegava a 80 mil latas. Contudo, como eram cinquenta e seis agroindústrias ao total na região, a quantia se tornava significativa. Assim, seria inviável realizar os investimentos exigidos para o volume que se produzia. Desta forma, as agroindústrias maiores, contando com maquinário moderno para a época, uma vez que pagavam mais caro, compraram toda a fruta da região, já antes mesmo do período de safra, implicando em falta de matéria-prima para as demais agroindústrias.

No auge da produção, quando seu tio Nestor conseguiu produzir cento e trinta mil latas, lembra Paulo, a quantidade de mão de obra era excessiva. Relata que havia quase duzentas e trinta pessoas no processo de produção, o que resultava no alto preço final da compota do pêssego. Com tal característica, não havia como concorrer com as grandes agroindústrias, pois somente uma máquina para retirar o caroço da fruta, era equivalente a 80 pessoas. Contudo, não se podia aumentar a produção, pois não havia depósito maior para estocagem, já que o local também servia como

entreposto para o leite. Assim, o excedente de mão de obra também foi crucial para a quebra das agroindústrias.

Todavia, a família Crochemore anteriormente à produção das compotas de pêssego, já fabricava os doces, os quais foram os grandes responsáveis pela retomada das atividades. Quando o banco tomou posse das fábricas, recorda Paulo, seus pais Nelson e Wilma não se desmotivaram com a falência, continuaram a produção dos doces, como também de pães e cucas para vender de porta em porta em feiras na cidade. Grande parte das receitas que hoje levam o nome Crochemore a diversas partes do estado e do país veio com a avó de Wilma Ney Crochemore, 73 anos, Ida Riques Ney, uma reconhecida doceira de origem francesa. O empresário afirma “minha mãe sempre foi uma guerreira, continuou fazendo as pessegadas, goiabadas, figadas, os pães e as cucas”. Primeiramente vendiam em locais como o mercado público, introduzindo os doces nas feiras somente no ano de 1978, quando foram criadas as feiras com a iniciativa da Emater.

Através das feiras, as variedades de doces aumentaram, passando para quarenta itens, e assim, conseguiram pagar toda a dívida e recomprarem no ano de 1986, o prédio onde funcionou as Indústrias Reunidas Crochemore. Perceberam, segundo Paulo, que as feiras eram muito boas, proporcionavam uma renda significativa, e com isso passaram a apostar nesse mercado. Assim, os irmãos Paulo e Ricardo se organizaram e fundaram a Indústria de Doces Crochemore, destacando a origem colonial dos produtos (Figura 13), uma marca hoje consolidada entre as mais tradicionais de Pelotas. Após quatro anos, conseguiram adquirir o outro prédio, que havia sido de propriedade de Nestor, o qual se chamava de Conservas Sulmar e utilizaram esse local para fazerem as matérias-primas para os doces, uma vez que nesse estabelecimento havia açúcares e também água em abundância.



Figura 13 - Fotografia da marca dos doces caseiros Crochemore.

Fonte: Foto da autora, 2016.

Produziram somente doces durante onze anos, contudo, devido a ótima qualidade dos pêssegos que eram destinados às polpas, recorda Angelita, decidiram produzir algumas conservas da fruta para venderem nas feiras. A empresária relata que “as pessoas ficavam contentes quando viam nas feiras as nossas compotas novamente”. Destaca que recomeçaram com as conservas de pêssego dez anos após as outras agroindústrias. A primeira produção foi no ano de 2002, em que produziram cinco mil latas para venderem nas feiras. Estas feiras também ocorriam na cidade de Rio Grande - RS.

Porém o supermercado Guanabara de Rio Grande ao tomar conhecimento da produção da Crochemore de compotas de pêssego para as feiras, solicitou vinte e duas mil compotas, porém não havia essa quantidade, logo foram vendidas no primeiro ano cinco mil latas. No ano de 2003, a agroindústria Crochemore já produziu vinte mil latas, tanto para atender o supermercado Guanabara quanto às feiras livres. No ano seguinte, a agroindústria fez a programação para produzir e comercializar com o supermercado vinte e duas mil compotas de pêssego, volume que obteve um incremento a cada ano.

O lançamento da compota então foi feita na 11ª Feira Nacional do Doce (Fenadoce)⁸, no ano de 2003, onde trouxeram o chef de cozinha Jorge Nascimento da cidade de Porto Alegre – RS, para preparar diversas receitas de pratos doces e salgados (DIÁRIO POPULAR, 2003).

Após a comercialização com o Guanabara, de acordo com depoimento de Paulo, foi a vez do Walmart nas lojas de Pelotas, Rio Grande e Porto Alegre. A loja de Pelotas já comprava os doces, visto que para conseguir se instalar na cidade, a loja deveria comprar produtos locais. Foram comercializadas pessegadas, doces cristalizados, entre outros, todavia, o interesse maior dos proprietários da empresa era conseguir implantar as compotas de pêssego, já que era o momento que ocorria a reinserção do produto no mercado. Destarte, Paulo lembra que não foi nada fácil, salienta que:

“Eu insisti durante dois anos, viajava a Porto Alegre e voltava desiludido, até o momento em que o comprador disse para eu fazer uma proposta para eles. Mas como eu faria uma proposta se nem dinheiro eu tinha? Aí ele me disse: arruma dez mil reais que eu vou te inserir em sete lojas entre Pelotas e Rio Grande e mais duas em Porto Alegre”.

No entanto, Paulo não disponibilizava da quantidade requerida pelo comprador do Walmart, assim o comprador decidiu financiar o valor que seria descontado mês a mês. Foi desta forma que conseguiram inserir as compotas de pêssego no Walmart, sendo este atualmente, o principal cliente da agroindústria Crochemore. Este ano, foi o primeiro em que conseguiram também vender para lojas do Walmart em São Paulo. Assim, entre sua carteira de clientes estão os macro atacados, hipermercados, supermercados, mini mercados, casas de conveniência, restaurantes e clientes de feiras livres. O percentual de produção destinado para cada um destes segmentos, pode ser observado conforme a Figura 14.

Atualmente comercializam a compota de pêssego para os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina Paraná e São Paulo. O maior consumidor é o estado de Santa Catarina, absorvendo 50% da produção da Crochemore. Segundo Angelita, as compotas de pêssego foram muito bem aceitas neste estado e a comercialização só não é maior por falta de divulgação para o produto, como ocorre com outros tipos de sobremesas como sorvetes e chocolates. O que também confirma a informação do

⁸ Evento criado na cidade desde o ano de 1986, e que ocupa cerca de 21 dias do mês de junho (Magalhães, 2003).

Comitê de Fruticultura da Metade Sul (2008), onde os participantes destacam, em relação a esse produto, que uma estratégia de *marketing* da cadeia produtiva para “vender melhor” o pêssego em conserva deveria ser elaborada.

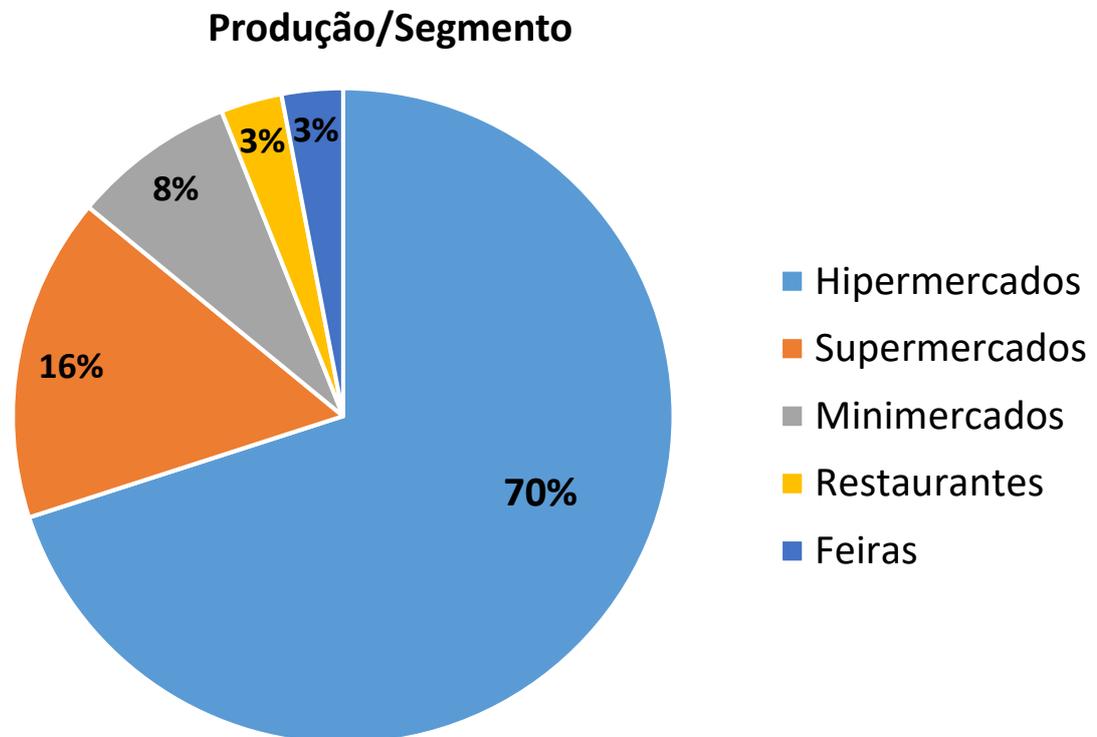


Figura 14 - Gráfico com o percentual de produção destinada a cada um dos segmentos de clientes da agroindústria Crochemore.

Fonte: Informação obtida juntamente à Angelita Crochemore, 2016.

Agora, com a gestão dos bisnetos, as geléias, compotas e *schimiers* antes artesanais, distribuídas em feiras livres por várias cidades, ganharam profissionalismo sem perder a qualidade do passado, “somos, em alguma medida, resistentes à inovações porque não queremos perder a nossa identidade, nós demos o tom de como são produzidas e comercializadas as nossas compotas”, afirma Angelita. Com orgulho Paulo acrescenta, “todo o sacrifício, fracassos e tristezas não foram em vão, hoje carregamos a nossa história nos produtos que comercializamos”. Além de ser uma sobremesa tradicional, nota-se a versatilidade do produto, pois o pêssego em calda, de forma renovada, também tem estado presente na culinária dos gaúchos.

2.3 ESTRATÉGIAS DE COMPETIÇÃO

Nesta seção serão revisadas teorias a respeito das estratégias de competição, ressaltando as dimensões competitivas e seus respectivos critérios, os quais servem de embasamento para a elaboração de estratégias das organizações que buscam sua sustentação em mercados complexos e competitivos.

Segundo FIESP e ITAL (2010) a indústria de alimentos no Brasil desempenha um papel relevante na economia do Brasil. Este setor, além de desempenhar o seu papel em relação à inovação, e ser a indústria que mais gera empregos, também é responsável por exportar para mais de cem mercados. O segmento de alimentos e bebidas, no ano de 2007, participou com mais de 15% dos R\$ 606 bilhões gerados por todas as atividades de transformação e extração.

Contudo a concorrência no mercado se acentua, as empresas aumentam a oferta de novos produtos que modificam as expectativas e os padrões de avaliação dos consumidores, os quais buscam continuamente a maximização do valor dos alimentos (VIALTA, 2010). Assim, é primordial que as organizações se atentem as tendências⁹ do mercado consumidor e criem estratégias para continuarem a integrar o setor de alimentos.

Conforme Barbosa et al (2010) os agentes de mercado ao tomar conhecimento das tendências de mercado, reverterem essas informações em estratégias altamente competitivas, pois consideram o pioneirismo e o ineditismo maneiras de conquistarem mercados. Este hábito de monitorar as tendências já se faz presente de forma natural nas empresas de grande porte, contudo isto não é uma realidade para grande parte das micro e pequenas empresas. Rego (2010) destaca que no ano de 2020, os consumidores tenderão a buscar preços mais acessíveis, além de um vasto pacote de benefícios nos produtos, o que resulta em um mercado cada vez mais complexo.

De acordo com Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), há uma diversidade conceitual para o termo Estratégia na literatura. Como um dos autores mais referenciados em relação ao “conteúdo estratégico”, Porter (1980) afirma que a essência da formulação da estratégia é lidar com a concorrência. Segundo o autor, clientes, fornecedores, novos entrantes, produtos substitutos e concorrentes diretos, são todos agentes que poderão ser relativamente proeminentes, dependendo do setor

⁹A palavra tendência, no escopo deste estudo, pode ser definida como a propensão dos indivíduos em modificar hábitos já estabelecidos, Barbosa et al, 2010.

sob análise. Na sua visão, sejam quais forem as forças coletivas, a meta do estrategista empresarial é encontrar uma “posição” na indústria, onde sua empresa possa melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor.

Assim, conforme Porter (1996), estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria (setor), para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Assim, o autor ressalta que estratégia competitiva significa selecionar, de forma deliberada, um conjunto diversificado de atividades para proporcionar um *mix* único de valores, ou seja, estratégia competitiva é ser diferente e, se possível, único. Desta forma, ressalta que uma estratégia bem sucedida deve:

...integrar um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional (PORTER, 1996, p. 68).

Para Slack (2002) a estratégia está diretamente relacionada à função de manufatura de uma empresa, ou seja, o processo de fabricação exerce um papel direto e central na criação de uma estratégia, tendo assim poder competitivo decisivo. Assim, a estratégia de manufatura de acordo com Slack (2002, p. 29) “é o conjunto das tarefas e decisões coordenadas que precisam ser tomadas para atingir as exigências dos objetivos competitivos da empresa”.

Conforme Hill (1993), a criação da estratégia estaria relacionada ao estabelecimento, por parte da empresa, das características dos produtos ou da capacidade da mesma de competir e ganhar pedidos.

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008, p.4)

Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretende fazer.

De acordo com Mintzberg (1983), o conceito de estratégia está relacionado às decisões que uma organização deve tomar considerando o ambiente e suas possíveis alterações. Desta forma, os gestores devem estar sempre atentos ao ambiente, uma vez que uma empresa é sensível às alterações que ocorrem no mesmo.

Strategy maybe viewed as a mediating force between the organization and its environment. Strategy formulation therefore involves the interpretation of the environment and the development of consistent patterns in streams of organizational decisions ("strategies") to deal with it (MINTZBERG, 1983, p. 14)

Assim, com base nas diversas abordagens pode-se dizer que o tema estratégia envolve as definições básicas da organização (negócio, missão, visão e valores), a análise do seu ambiente de atuação (ambientes macro e setorial), seu posicionamento competitivo, a análise da sua cadeia de valor, a definição de estratégias corporativas e de negócios, o planejamento e o acompanhamento da implementação das mesmas. Desta maneira, a estratégia apresenta como objetivo básico desenvolver e dar suporte a uma vantagem competitiva duradora.

Formular e implementar uma estratégia efetiva leva tempo e requer o auxílio e o esforço conjunto de muitas pessoas da organização. Uma vez definida a estratégia, é difícil modificá-la. Logo, é essencial que ela seja baseada em um conjunto de valores amplamente divulgados e duráveis (HAYES ET AL, 2008, p. 60)

Cada vez mais pressões competitivas estão surgindo sobre as organizações, não somente de empresas que se encontram no mesmo país, região ou localidade, mas também de estrangeiras, o que faz com que as organizações tenham que estar atentas e desenvolver novas competências estratégicas (FENSTERSEIFER, 2000).

Canever et al (2002) destacam que ao passar dos anos ocorreram mudanças no mercado, mais especificamente no de alimentos, onde a tendência se voltou para a produção de alimentos frescos ou minimamente processados, com qualidade atestada e baixo custo. Segundo os autores, considerando a rapidez que ocorrem as transformações nos mercados, os empresários que apenas reagirem às tendências e mudanças podem fracassar. Assim, as organizações que apresentam melhor percepção e controle das forças competitivas que atuam sobre o setor, são capazes de se adaptarem mais rapidamente ao novo cenário, gerando estratégias e métodos de gestão de acordo com o setor e a economia para lidarem com os prováveis problemas e/ou novas tendências.

Segundo Casarotto Filho e Pires (1999), houve um aumento nos riscos, os quais para uma empresa podem ser definidos da seguinte forma: uma outra empresa localizada em outro país pode produzir o mesmo produto que o produzido em uma determinada região, melhor e com o custo mais baixo, tendo acesso aos mesmos mercados. É o que acontece no setor conserveiro da Região Sul, o qual é ameaçado

com constantes entradas de produtos oriundos de outros países, como Argentina e Grécia.

De acordo com Pedrozo, Begnis e Estivaleti (2005), a forma com que uma organização ou empresa interpreta as condições estruturais do mercado pode influenciar diretamente no seu desempenho, e conseqüentemente, na sua conduta. Assim, segundo os autores o conceito de competitividade está associado ao termo concorrência, a qual é entendida como a capacidade de uma empresa se manter, sobreviver e crescer em relação aos concorrentes, através da valência que apresentam em se adequarem às alterações do ambiente em que estão inseridas.

Corroborando com estes autores, Martins e Laugeni (2006, p. 65) afirmam que “ser competitivo é ter condições de concorrer com um ou mais fabricantes e fornecedores de um produto, ou serviço em um determinado mercado”. Contudo, salientam que a capacidade que uma empresa apresenta de competir pode variar ao longo do tempo, e que algumas empresas podem perder tal capacidade e não fazerem mais parte do mercado.

Collis e Montgomery (2000) observam que as raízes da vantagem competitiva se encontram no interior de uma organização e que o nível de recursos que apresenta uma empresa é o que limita a admissão de novas estratégias.

Conforme Kohls (2003), uma série de autores, tais como Wernerfelt (1984); Dosi (1988); Dierickx e Cool (1989); Barney (1991); Mahoney e Pandian (1992), realizaram diversas pesquisas com foco nos recursos, tanto tangíveis, quanto intangíveis, para apurar a relação dos mesmos com as estratégias de uma organização. Estas pesquisas se basearam no conjunto de habilidades e capacidades, resultantes da experiência de uma empresa e que influenciam no seu desenvolvimento estratégico.

Penrose (1959), similarmente enfatizou os recursos como parte “polivalente” das organizações, onde suas utilizações corretas irão depender da gestão dos seus administradores.

Essa abordagem, segundo Kohls (2003) propõe que as empresas possuem recursos comuns e que devido a algumas características, como padrões de aprendizagem e de acumulação de ativos estratégicos, conseguem transformar esses recursos em produtivos e estratégicos, levando as organizações a desiguais potenciais de desempenho. Desta forma, as organizações seriam capazes de instituir

novas competências difíceis de serem imitadas pelos seus concorrentes, no longo prazo. Assim, conforme o autor, a questão essencial é identificar quais os fatores que fazem com que um simples recurso se torne um recurso estratégico.

O mesmo autor ressalta que a partir dos trabalhos de Wernerfelt (1984), Dierickx e Cool (1989), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), Mahoney e Pandian (1992), Peteraf (1993), Shoemaker e Amit (1997), Teece et al. (1997), Mahoney (2001), entre outros, essa abordagem se estabelece a partir dos anos de 1980 no campo de pesquisa de administração estratégica, consolida-se, e passa a ser designada como “visão da empresa baseada em recursos” (do original resource-based view of the firm – RBV).

Cabe ressaltar, que cada empresa tem a sua cultura organizacional e diversas “formas” de gestão, o que Schumpeter (1961) já enfatizava, o qual foi o primeiro a destacar que as empresas são diferentes entre si, contendo distintos recursos físicos, humanos e organizacionais.

Em relação ao significado de um recurso, Wilk (2001) destaca que o mesmo inclui todos os fatores que pertencem a uma organização, ou que a mesma pode ter acesso, tais como recursos humanos, competência tecnológica, recursos financeiros, entre outros.

Entretanto, Barney (1991) observa que um recurso, para desenvolver um valor estratégico, deve ser dificilmente imitável, não dispor de um substituto que possa se sobrepôr estrategicamente em seu lugar, ser vantajoso para o cliente e diferente de seus concorrentes atuais e potenciais.

Assim, a inferência elementar da RBV é que as instituições são heterogêneas, formadas por distintos conjuntos de recursos, os quais remetem as organizações a diversas habilidades competitivas, dificilmente imitáveis que manteriam a competitividade.

Seguindo esta ótica, Oliveira e Miranda (2001) destacam que principalmente os recursos intangíveis, como o conhecimento organizacional, são ativos estratégicos importantes, já que dificilmente podem ser imitados. Assim, as raízes da vantagem competitiva estão plantadas no interior da organização, centrada, em larga medida, no *know-how* da organização, e que inserção de novas estratégias é limitada pelo nível de recursos da mesma.

Contudo, os recursos de uma organização são imprescindíveis na formação de suas vantagens competitivas, conforme afirma Kohls

Em última análise, a vantagem competitiva, qualquer que seja sua fonte, pode ser atribuída à propriedade de um recurso valioso, que capacita a empresa a executar certas atividades melhor, ou de forma menos dispendiosa, do que os concorrentes (KOHLS, 2003, p. 58).

Conforme aumentam as vantagens competitivas de uma organização, mais mercados ela poderá atingir, porém deve-se ressaltar que a mesma pode ser competitiva em um mercado e não ser em outro. Contudo, para que uma empresa possa ser competitiva, deve traçar uma estratégia de ação para atuar em mercados locais, regionais ou globais (MARTINS E LAUGENI, 2006).

Segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), uma organização pode apresentar três níveis estratégicos: a estratégia corporativa, a estratégia de negócios e a estratégia de operações. A primeira, refere-se às relações de um grupo empresarial com o ambiente em que procede, sendo primordial conhecer as forças e fraquezas desse grupo. Assim, na definição dessa estratégia, os administradores devem estar atentos aos fatores externos, tais como tecnologia, aspectos políticos, que podem impactar no futuro do grupo. Em relação à segunda, os autores afirmam que é fundamental reconhecer a competência distintiva de uma empresa para que se possa definir sua estratégia de negócios. Os pontos fracos e fortes de uma empresa podem definir a sua competência distintiva, ou seja, através da indicação dos pontos fortes, daquilo que uma organização sabe fazer particularmente bem e que pode ganhar competitividade neste aspecto. Assim, os autores salientam que quando essa competência distintiva é apontada, poderá se obter os fundamentos necessários para a geração de sua estratégia de negócios, a qual se remete a políticas, objetivos e planos elaborados por uma organização para que possa se manter em um mercado.

Após a descrição da estratégia de negócios de uma organização nos diversos mercados em que opera, formula-se o terceiro nível estratégico, a estratégia operacional, também denominada de funcional. De acordo com Dias e Fensterseifer (2005), existem várias definições para estratégias de operações, sendo a mais seguida a sugerida por Wheelwright (1984), o qual reporta o tema de estratégia procurando definir o elo de ligação entre a estratégia de negócio e a estratégia de operações. Desta forma, a estratégia de operações pode ser conceituada como um

padrão de decisões que são tomadas ao passar do tempo e que irá permitir à unidade de negócio alcançar uma vantagem competitiva almejada.

Conforme Pires (1995), o conteúdo de uma estratégia de operações é definido pelos critérios competitivos, relacionados com a estratégia de negócio da empresa, e as categorias ou áreas de decisão, relacionadas com as políticas adotadas pela função produção e operações das empresas.

De acordo com Barros Neto, Formoso e Fensterseifer (2002), a avaliação inicial dos critérios competitivos de um setor irá auxiliar as organizações na elaboração de estratégias de operações necessárias para obterem sucesso. Estes critérios competitivos devem ser desenvolvidos conforme os recursos estratégicos que a empresa possui para acessar ao mercado desejado e quanto ao grau de desempenho em relação à concorrência (BARNEY, 2001).

Os critérios competitivos podem ser definidos como um conjunto de prioridades que são estabelecidos pelas organizações, com o intuito de possibilitar que as mesmas sejam capazes de competir no mercado. De acordo com o mercado em que uma empresa pretende atender, do nível de concorrência do mesmo, de qual produto é produzido, e da sua competência interna, deve-se priorizar critérios que correspondam às expectativas dos compradores, tais como qualidade, flexibilidade, entre outros (PAIVA, CARVALHO Jr. e FENSTERSEIFER, 2004).

Todavia cabe ressaltar que os critérios competitivos podem ser classificados em três tipos: os critérios menos importantes, os critérios qualificadores e os critérios ganhadores de pedidos. Os critérios menos importantes são aqueles dificilmente considerados pelos consumidores, porém o podem ser futuramente. Os qualificadores são aqueles que devem se encontrar dentro dos patamares mínimos exigidos pelo mercado, ou seja, qual desempenho mínimo é esperado dos produtos para que ele possa ser competitivo. Já os ganhadores de pedido são os mais importantes ou decisivos para os clientes ou consumidores, visto que devem proporcionar um desempenho melhor do que o da concorrência para que possam ganhar os mercados. Contudo, deve-se salientar que os mercados estabelecem seus critérios de definições dos produtos, pautados nas características exigidas por cada setor (HILL, 1995).

Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004) elucidam que é fundamental abordar a questão dos *trade-offs* entre os critérios competitivos, pois considera que uma organização não consegue apresentar uma boa *performance* em todos os critérios ao

mesmo tempo. Desta forma, uma empresa deve especificar e priorizar alguns critérios, pois a tentativa de uma organização atender, simultaneamente, todas as dimensões/critérios competitivos, pode ocasionar resultados negativos. Assim, segundo os autores, deve-se verificar as incompatibilidades entre dois ou mais critérios, onde a melhoria de um pode incorrer em um pior desempenho de um outro.

Os critérios competitivos mencionados na literatura de estratégia de operações são praticamente os mesmos. Os principais critérios, que são comuns a diversos autores podem ser colocados, utilizando-se a terminologia de Slack (2002), o qual ressalta a existência de aspectos internos e externos de cada critério competitivo, conforme Figura 15 abaixo. Os internos, segundo o autor, correspondem às capacitações que a empresa deve desenvolver para ter bom desempenho nos aspectos externos, como por exemplo, operação confiável, habilidade de mudar, entre outros. Já os externos se referem àqueles que são percebidos pelos clientes, como produtos livres de erro, baixo preço, entrega confiável, entre outros.

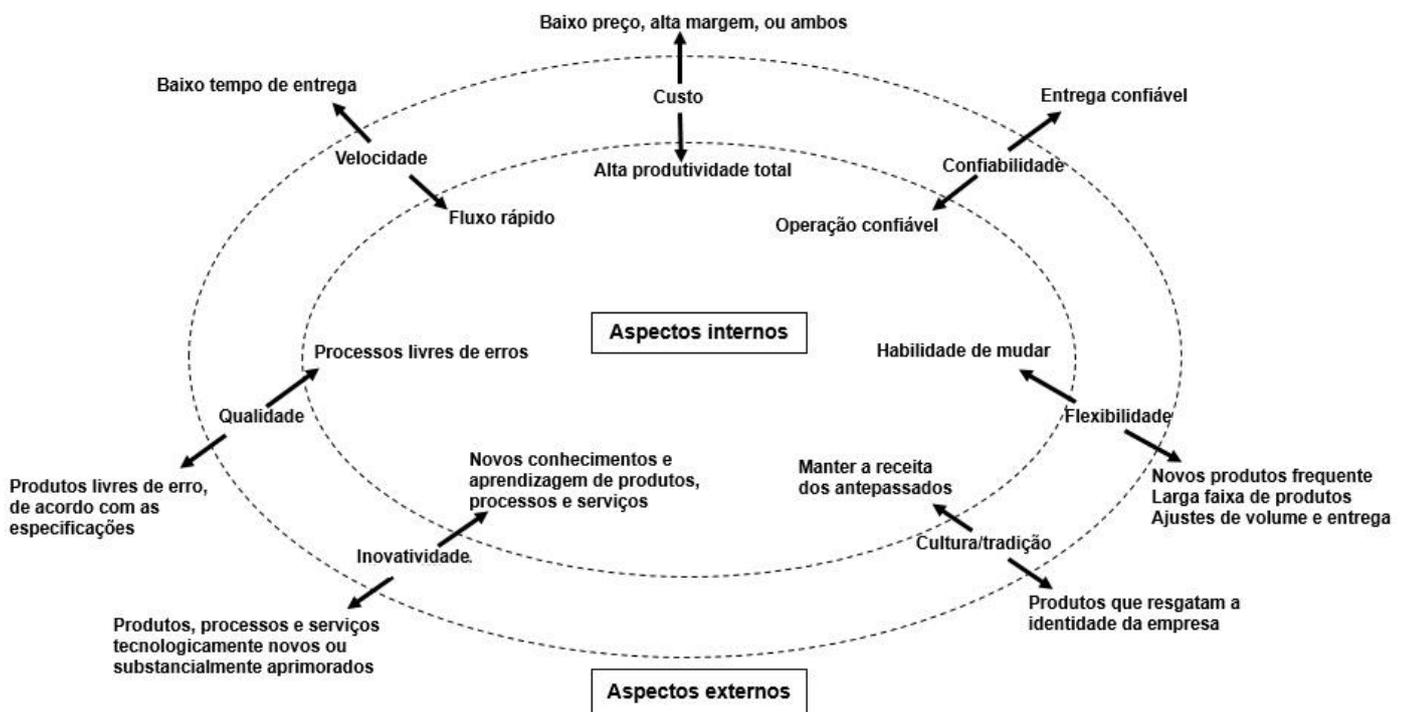


Figura 15 - Aspectos internos e externos de desempenho de manufatura.

Fonte: Adaptado de Slack (2002), p. 21.

Desta forma, de acordo com Slack (2002) os critérios competitivos citados nas teorias sobre estratégias operacionais são: custo, qualidade, flexibilidade, velocidade

e confiabilidade de entrega. Outro critério encontrado na literatura considerado importante para o estudo, de acordo com Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), apesar de não estar entre os clássicos expostos por Slack (2002), é o da “inovatividade”. Além destes, o critério cultura/tradição foi apontado como um possível critério identificado durante a primeira entrevista com os gestores da agroindústria Crochemore. Contudo, cabe ressaltar que alguns critérios podem ser subdivididos, tais como as dimensões qualidade e flexibilidade.

A partir de revisão de alguns estudos como em: Dias e Fensterseifer (2005), Slack (2002), Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), dada a falta de precisão na diferenciação entre dimensão e critérios competitivos, doravante entende-se neste trabalho que dimensão refere-se ao nível de avaliação mais agregado, o qual pode ser decomposto em diferentes critérios mais específicos.

Para Barros Neto, Formoso e Fensterseifer (2002) a dimensão competitiva custo é a maneira mais antiga que uma organização utiliza para competir no mercado, pois tem um reflexo direto nos preços dos seus produtos e/ou serviços. Além disso, os autores salientam que esta dimensão está diretamente ligada à eficiência da empresa em produzir mais com a menor utilização de recursos, se tornando, assim, mais produtiva. É uma dimensão competitiva cujos critérios estão focados basicamente no processo produtivo.

Em relação à dimensão qualidade, Slack, Chambers e Jhonston (2002), ressaltam que a mesma pode ser, em determinadas situações, a dimensão mais visível de uma operação. Os autores observam que o significado de qualidade é fazer de forma correta as coisas certas, e que estas podem variar conforme o modelo de operação. Assim, uma empresa que apresenta um bom desempenho nessa dimensão, não incorre somente na satisfação de consumidores externos, mas também de seus próprios clientes internos, uma vez que uma operação que apresenta qualidade facilita a vida das próprias pessoas que participam dessa operação. Beto, Ferreira e Talamini, (2010), corroboram com Slack, Chambers e Johnston (2002), afirmando que a dimensão qualidade se refere a como fazer corretamente o que foi solicitado, além de proporcionar produtos melhores que os concorrentes. Assim a preocupação desta dimensão seria atender com máxima eficiência as necessidades dos clientes.

Garvin (1987), destaca que a qualidade pode ser subdivida em demais subcritérios: desempenho, o qual se caracteriza segundo as capacidades operacionais do produto e com as funções que irão desempenhar; características secundárias, as quais estão ligadas a personalização dos produtos; confiabilidade, refere-se a possibilidade do produto apresentar falhas; conformidade, está relacionada ao nível de adequação do produto ao projeto; durabilidade, critério encarregado de medir o tempo de vida do produto; serviços agregados, os quais correspondem com a rapidez com que um produto é entregue, considerando competência, agilidade no atendimento e cortesia; estética, refere-se a um critério subjetivo da qualidade, relacionado com a aparência, aroma, entre outros; qualidade percebida, a qual é associada a um produto estipulado, através de seu nome, marca, ou imagem da empresa.

A flexibilidade é definida, considerando uma abordagem mais estratégica, segundo Gerwin (1993), como a capacidade que uma empresa apresenta em seu sistema produtivo de responder a variáveis tanto externas, quanto internas. Considera-se as variáveis externas como aquelas que se referem aos avanços da tecnologia, as novas necessidades de clientes, entre outros. Já as internas estão relacionadas a imprevistos que podem ocorrer no interior de uma empresa, como falta de matéria-prima indicada, falhas em máquinas e equipamentos, falta de comprometimento dos fornecedores em relação a insumos, entre outros. Desta forma, a flexibilidade é vista como uma dimensão cada vez mais importante em uma empresa e que diz respeito à capacidade de transformar uma operação.

Ainda em relação à dimensão flexibilidade, a mesma ainda pode ser subdivida em: flexibilidade de novos produtos, a qual se caracteriza pela possibilidade de inserção de novos produtos; flexibilidade de *mix* de produtos, a qual refere-se à capacidade de alterar a variedade de produtos oferecidos; flexibilidade de volume, a qual retrata a probabilidade de modificar o volume de produção; e flexibilidade de entrega, a qual considera a capacidade de uma organização alterar os prazos das entregas (PAIVA, CARVALHO JR. e FENSTERSEIFER, 2004).

De acordo com Slack (2002), a velocidade está diretamente ligada ao tempo das operações, o qual quando ganho é visto tanto como um fator que pode proporcionar a redução dos custos de manufatura, como proporcionar maior satisfação aos consumidores. Sem mencionar que, em alguns casos, ter um tempo

de entrega menor que o dos concorrentes pode ser vital. Assim, segundo o autor, a dimensão velocidade pode trazer benefícios internos, como a redução do material em processo, como externos, como benefícios aos clientes que conseguem acesso mais rápido aos produtos.

Em relação à dimensão da confiabilidade da entrega, Wheelwright (1984), salienta que a mesma diz respeito em a empresa desenvolver suas ações conforme prometido, assim, deve produzir e vender produtos que esteja conforme o especificado, cumprir suas promessas de entrega dentro dos prazos estabelecidos e quando detectado algum defeito, a empresa deve corrigir imediatamente. Slack (2002) corroborando com Wheelwright (1984), ressalva que a dimensão da velocidade e da confiabilidade de entregas andam juntas, pois de alguma forma, estão sempre ligadas.

Já a dimensão competitiva, “inovatividade”, segundo Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), apesar de apresentar fundamental importância, suas implicações se estendem às demais dimensões, como flexibilidade, custo, qualidade, e desempenho de entrega. Isso ocorre porque as melhorias que acontecem em determinadas dimensões e/ou critérios competitivos, geralmente são advindas de ações de inovação. O conceito de inovação está intimamente associado ao de aprendizagem, e pode ser definido “como um processo contínuo de acúmulo de conhecimento ao longo do tempo” (PAIVA, CARVALHO JR. E FENSTERSEIFER, 2004, p. 70). Além disso, conforme os autores, a “inovatividade” está relacionada a dois elementos da área de operações: processos; e produtos e serviços.

De acordo com a convenção de Oslo e utilizado pela Pintec/IBGE¹⁰, o conceito de inovação pode ser sintetizado como “produtos e processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados”. Assim, uma inovação pode ser um produto ou processo novo para a empresa; um produto ou processo novo para o mercado; um produto ou processo novo no país; ou ainda um produto ou processo novo internacionalmente.

Porter (1992) salienta que a inovação transfere vantagens competitivas quando os concorrentes, ou fracassam em perceber uma nova forma de competir, ou não

¹⁰A referência conceitual e metodológica da PINTEC é o Oslo manual: proposed guidelines for collections and interpreting technological innovation data 1997. A Pesquisa de Inovação (PINTEC) é realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) trianualmente, com o apoio da Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

estão dispostos, ou são incapazes de responder às novas maneiras de competir em um mercado.

Shumpter (2000) foi o primeiro a ressaltar a importância da inovação, como também do empreendedorismo para o crescimento econômico e desenvolvimento. Segundo ele, a inovação não está limitada somente para o desenvolvimento de novos produtos, assim caracteriza inovação como:

The introduction of a new good or new quality of good, the introduction of a new method of production, the opening of a new market, the acquisition of a new source of raw material, or by carrying out an alteration of an existing industry structure (SCHUMPETER, 2000, p. 51).

Em relação ao empreendedorismo, Knudson et al (2004), afirmam que há uma variedade de conceitos para o termo, assim após revisão de literatura, expõem que

Entrepreneurship can be defined as the personalized drive and capability to commercialize (bring to market realization) a product, service, process, or business idea. Entrepreneurship can exist in degrees based on how strong the drive is in motivation the personal behavior of the entrepreneur and extent of the entrepreneur's capabilities (KNUDSON ET AL, 2004, p. 1333).

Já em relação a inovação os autores afirmam que

Innovation can be defined as the process of creating a new product, service, market, processo or organization. Innovation can exist in degrees running from "new to the world" (most innovative) to "new only to the individual (least innovative) (KNUDSON ET AL, 2004, p. 1333).

Desta forma, os autores salientam que para ser um inovador, não é necessário ser um empreendedor, e que para ser um empreendedor, da mesma forma, a característica inovador não é essencial. Porém, ressaltam que existe uma ligação muito forte entre a inovação e o empreendedorismo. Contudo, segundo os estudiosos Miller (1983); Covin e Slevin (1991) a orientação empreendedora é caracterizada por três importantes atributos: inovatividade, assunção de riscos e proatividade.

A inovatividade, segundo Miller (1983), está relacionada com a disposição da organização em apoiar e dividir novas ideias, onde novos produtos, serviços ou processos tecnológicos podem ser oriundos da experimentação, da novidade e de processos criativos. A proatividade refere-se às empresas se anteciparem para conseguirem vantagens competitivas. Para isso, buscam uma perspectiva de futuro para antecipar oportunidades afim de desenvolverem e introduzirem novos produtos ou serviços no mercado. Já a assunção de riscos, conforme o mesmo autor, é geralmente caracterizada pelo comprometimento de recursos e atividades incertas,

estando relacionada com a aceitação de incertezas e do risco das atividades associadas.

Além destes atributos, Lumpkin e Dess (1996) ressaltam que a orientação empreendedora também é caracterizada pela autonomia e agressividade competitiva. A primeira é associada à pré disposição das empresas em relação as oportunidades que surgem no mercado, enquanto a agressividade competitiva se refere a tendência de comportamento agressivo das empresas em relação aos concorrentes.

No setor de alimentos, Barbosa et al (2010) ressaltam que o desafio para inovar está em prospectar as tendências dos consumidores mundiais de alimentos, como os novos hábitos de consumo, os quais se consolidam segundo as rápidas modificações que ocorrem na sociedade. Para se tentar identificar as tendências dos consumidores mundiais de alimentos, identificaram-se as recentes exigências com base em uma análise de relatórios estratégicos produzidos por institutos de referência, agrupando-os em cinco categorias: Sensorialidade e Prazer; Saudabilidade e Bem-estar; Conveniência e Praticidade; Confiabilidade e Qualidade; Sustentabilidade e Ética.

Em relação ao consumidor brasileiro, foi realizada uma pesquisa de âmbito nacional pelo Ibope, procurando quantificar e qualificar a intensidade com que o consumidor brasileiro, segmentado em diferentes níveis de renda, idade e escolaridade, entre outros, percebe as cinco categorias apresentadas. Segundo FIESP e ITAL (2010) das quatro tendências encontradas no Brasil, três delas são similares às globais, sendo elas: Conveniência e Praticidade; Confiabilidade e Qualidade; Sensorialidade e Prazer. A 4ª tendência encontrada no Brasil representa a fusão entre a Saudabilidade e Bem-estar e Sustentabilidade e Ética observadas nos estudos internacionais. Os detalhes de cada uma das cinco categorias, como as características, quais tipos de produtos se encaixam em cada uma das tendências e como essas categorias de enquadram no Brasil, pode ser observado conforme mostra a Figura 16.

Categoria	Características	Tipos de produtos	No Brasil
Sensorialidade e Prazer	Relacionadas com o aumento do nível de educação, informação e renda da população, entre outros fatores. Essa tendência dissemina as receitas regionais e os produtos étnicos, cria o interesse pela harmonização de alimentos e bebidas, novas texturas e sabores.	Produtos <i>gourmet</i> e <i>premium</i> , geralmente destinados à população de alta renda, como também para os alimentos sofisticados que têm preço acessível para os consumidores emergentes.	Tendência amplamente valorizada. Esse segmento representa em torno de 22% do mercado consumidor de alimentos. Consumidores com estilo mais impulsivo na hora de comer, sendo guiados, pelo prazer e, o mais importante, sem culpa.
Conveniência e Praticidade	Motivadas, principalmente, pelo ritmo de vida nos centros urbanos e pelas mudanças verificadas na estrutura tradicional das famílias, as quais estimulam a demanda por produtos que permitem a economia de tempo e esforço dos consumidores.	Refeições prontas e semiprontas, alimentos de fácil preparo, embalagens de fácil abertura, fechamento e descarte, com destaque para produtos para o preparo em forno de micro-ondas, além de serviços e produtos de <i>delivery</i> .	É proporcionalmente o maior segmento encontrado no País, com 34% dos consumidores brasileiros de alimentos. Divide-se igualmente entre as classes sociais AB e C.
Confiabilidade e Qualidade	Consumidores mais conscientes e informados tendem a demandar produtos seguros e de qualidade atestada, valorizando a garantia de origem e os selos de qualidade obtidos a partir de boas práticas de fabricação e controle de riscos. Nessa direção têm sido valorizadas características que são intrínsecas aos produtos.	Produtos que contenham rastreabilidade e a garantia de origem, os certificados de sistemas de gestão de qualidade e segurança, e a rotulagem informativa.	Consumidores desse grupo estão dispostos a pagar mais por produtos nos quais detecta maior qualidade e por marcas em que confia. Representam aproximadamente 23% do mercado de alimentos e estão mais presentes na classe C.
Saudabilidade e Bem-estar	Originam-se em fatores tais como o envelhecimento das populações, as descobertas científicas que vinculam determinadas dietas às doenças, bem como a renda e a vida nas grandes cidades, influenciando a busca de um estilo de vida mais saudável.	Alimentos funcionais, produtos naturais, diet/light, alimentos orgânicos e produtos com propriedades cosméticas.	Esse segmento representa, aproximadamente, 21% do mercado consumidor de alimentos, com forte potencial de crescimento. Mais presente na classe C; entre casados; com destaque para a Região Nordeste. O que mais se destaca nesse grupo é a busca por alimentos que podem trazer algum benefício à saúde. Para isso, buscam selos de qualidade e outras informações sobre a origem dos alimentos.
Sustentabilidade e Ética	Consumidores preocupados com o meio ambiente e também interessados na possibilidade de contribuir para causas sociais ou auxiliar pequenas comunidades agrícolas através da compra de produtos alimentícios. Apresentam simpatia pelas empresas com programas avaliados e certificados de responsabilidade social.	Produtos com uma menor "pegada" de carbono (<i>carbon footprint</i>), baixo impacto ambiental, não estar associado a maus-tratos aos animais, ter rotulagem ambiental, ter embalagens recicláveis e recicladas etc. Sob o aspecto social, produtos vinculados a causas sociais, com certificados de origem de sistema <i>fairtrade</i> .	

Figura 16 - Quadro com as categorias mundias e nacionais para identificar as tendências dos consumidores.

Fonte: Barbosa et al (2010), FIESP e IBOPE (2010).

Em relação aos produtos industrializados, FIESP e IBOPE (2010), salientam que este tipo de produto é muito utilizado em todos os segmentos sociais devido a sua praticidade. Contudo, existem alguns alimentos enlatados que não são bem aceitos pelos consumidores, como é o exemplo da feijoada e outros produtos prontos. Diante deste contexto, as embalagens de vidro são as mais almejadas e valorizadas, enquanto as latas são mais reprovadas pelos consumidores.

Segundo os mesmos autores, apesar destas tendências influenciarem no comportamento dos consumidores, a marca é ainda o fator de maior peso no momento da escolha de compra de algum alimento industrializado. Assim, confiança e conhecimento nas marcas representam 59% das escolhas dos consumidores, o sabor dos produtos 47% e o fato de serem nutritivos, ou seja, enriquecidos com vitaminas 32%. Em um futuro, apesar de os consumidores estarem cada vez mais preocupados com a saúde e por procurarem por alimentos com mais atributos de qualidade e com menor utilização de produtos químicos, a marca ainda será o principal fator de decisão.

Diante deste cenário de transformações nos fatores de demanda e incertezas, Rego (2010) destaca que o investimento em inovação é considerado fundamental para uma organização obter vantagens competitivas. Esta necessidade, está atrelada a agilidade na mudança nas escolhas dos consumidores, a variabilidade de novas receitas e sabores, como também pode estar alinhada ao acentuado crescimento de estratégias competitivas relacionadas à sustentabilidade.

Desta forma, o autor afirma que uma organização pode inovar através do desenvolvimento de novos produtos, aprimoramento de algum produto que já exista no mercado, ou adição de algumas melhorias nos seus próprios produtos, como, por exemplo, a variação de sabores, o desenvolvimento de novas embalagens e a inclusão de benefícios, entre outras estratégias para estimular o aumento das vendas.

A inovação por meio de processos, tais como certificados de qualidade, segurança, origem ou sustentabilidade, também pode resultar no aumento de valor dos produtos. Assim, ingredientes, embalagens e processos produtivos constituem uma função estratégica na agregação de valor aos produtos alimentícios, contudo cabe a organização a escolha de qual função utilizar através da avaliação do comportamento do consumidor. A Figura 17 abaixo, evidencia os fatores que devem

ser considerados pelas organizações para que uma inovação seja bem sucedida e conseqüentemente crie estratégias competitivas.

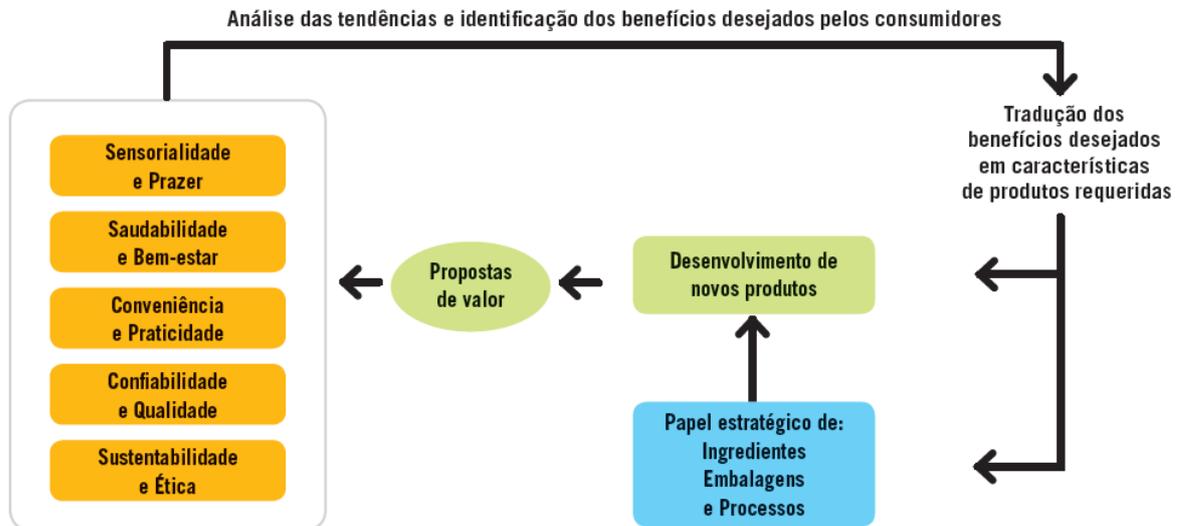


Figura 17 - Fatores a serem avaliados para a inovação no setor de alimentos.

Fonte: BFT 2020, 2010, p. 72.

Quando se remete a ingredientes¹¹ como uma função agregadora de valor para o produto, está se falando de um elemento que tem papel crucial neste processo. A tendência em relação aos ingredientes, é que apresentados de forma natural, através de uma produção que seja sustentável econômica, social e ambientalmente correta, manifestem um crescimento acentuado. A procura por produtos que contenham antioxidantes, vitaminas e minerais também deverá aumentar (VIALTA, 2010).

Outro elemento que apresenta papel essencial no mercado de alimento e bebidas é a embalagem, uma vez que é um dos fatores que mais influenciam na compra por impulso de um produto. Faz parte de um de seus objetivos, a comunicação de sensorialidade e prazer ao consumidor. O consumo em massa e o acréscimo do poder de compra do consumidor, continuarão a fomentar o desenvolvimento do mercado de embalagens para alimentos, (SARANTOPÓULOS ET AL, 2010).

Assim, segundo os autores, observa-se que aumentou o consumo por tipos de alimentos embalados que anteriormente eram vistos como muito caros ou como luxos desnecessários.

¹¹ Assume-se a definição de ingrediente de Vialta (2010) que se refere a qualquer substância, incluindo os aditivos, empregada na fabricação ou preparação de um alimento e que permanece no produto final, ainda que na forma modificada.

Também se observa a tendência cultural da valorização da “gastronomia de botequim” e “da roça”, que deverá se refletir cada vez mais nas embalagens, a exemplo da utilização de tintas e vernizes foscos e filmes com acabamento mate, que remetem ao “feito em casa”, “feito na fazenda” metálicas etc (SARANTOPÓULOS ET AL, 2010, p. 113).

Assim, segundo os autores, os vernizes foscos serão cada vez mais utilizados, resultando no aumento de investimentos em novas tecnologias de impressão, tintas e vernizes. Outra tendência em relação a embalagem será o maior uso de embalagens de vidros, principalmente para produtos *gourmet*, geleias, conservas, molhos e condimentos. Este tipo de embalagem, apesar de algumas desvantagens, como custo, peso e fragilidade, está cada vez sendo mais associada na mente dos consumidores à produtos *premium* e de melhor qualidade.

Além destas tendências, os autores afirmam que os consumidores exigirão cada vez mais embalagens que tragam alguns benefícios como: facilidade e redução de tempo de preparo; possibilidade de consumo do produto em vários ambientes; porções individuais e personalizadas; serem fáceis de abrir; oferecerem ao consumidor selos de origem e qualidade; e sustentabilidade, utilizando insumos que possam ser reciclados, de baixo consumo de energia, e cumprindo com as normas ambientais.

Em relação aos processos como estratégia competitiva, a tendência é que possa se substituir alguns métodos mais antigos de processamento e preservação, como secagem, enlatamento, preservação química e refrigeração ou congelamento, por novas tecnologias de processamento. Isto irá ocorrer principalmente para os alimentos minimamente processados, sem aditivos e com maior tempo de vida útil. Estas novas tecnologias, poderão beneficiar diretamente os consumidores e promoverão à indústria uma maior eficiência produtiva, com redução de custos e o incremento de sistemas de produção sustentáveis (RIBEIRO, 2010).

Desta maneira, diante de um mercado altamente competitivo e dinâmico, o poder de inovação aplicado aos produtos, processos produtivos e ingredientes constitui um elemento fundamental para o incremento da competitividade das empresas de alimentos e bebidas. É justamente a busca por esse diferencial que deverá incentivar um número cada vez maior de indústrias, incluindo as micro e pequenas, a monitorar permanentemente a evolução das tendências e, dessa maneira, otimizar seus esforços em PD&I.

Em relação ao último critério competitivo do estudo, a cultura, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) salientam que o seu conceito é constantemente discutido pelos antropólogos. Neste estudo optou-se por utilizar o conceito de cultura alinhado a formulação da estratégia, enfatizando a cultura organizacional, pelo fato de esta se adequar a finalidade do estudo.

Muitos autores se manifestam sobre cultura organizacional. Para Kotler (1998), a organização de uma empresa consiste de sua estrutura, políticas e culturas corporativa, que tendem a tornar-se disfuncionais em um ambiente de negócios rapidamente mutante. Enquanto a estrutura e as políticas, embora com certo grau de dificuldade, podem ser mudadas, é muito mais difícil transformar a cultura de uma empresa, mesmo que isso signifique, freqüentemente, ser a chave para a implementação de uma nova estratégia bem-sucedida.

Para Hofstede et al (1990), a essência da cultura é construída pelos valores, no sentido amplo de sentimentos que são freqüentemente inconscientes e raramente discutidos, que não podem ser observados como tal, mas são manifestados em comportamentos alternativos. Para os autores, os valores estão atrelados às primeiras coisas que as crianças aprendem, muitas vezes de maneira inconsciente, e por serem assim, se tornam perceptíveis através da forma como as pessoas se comportam mediante diversas circunstâncias. Assim, os valores e as diferentes interpretações das práticas distinguem os grupos culturais. Desta forma, a cultura não é uma característica de indivíduos, mas, sim, uma característica de um grande número de pessoas que foram condicionadas pela mesma educação e experiência de vida.

Das observações de antropólogos e sociólogos descobriu-se que, em sociedades onde o modo de produção artesanal representa a base da economia e produtividade, em lugar das organizações formais, o trabalho toma sentido completamente diferente e freqüentemente ocupa muito menos tempo da pessoa.

Contudo, um dos autores que vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, é Edgar Schein. Para ele,

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 9).

Assim, de acordo com o Shein (2009), o papel dos fundadores é de grande importância no processo da organização moldar seus padrões culturais. Para o autor

a cultura não pode ser compreendida sem o seu aspecto dinâmico, pois ela é um processo contínuo de mudança e formação que está presente em todos os aspectos da experiência humana.

Desta forma, Shein (1984) destaca que a cultura organizacional pode ser aprendida em três níveis:

- a) Nível dos artefatos visíveis: refere-se ao ambiente construído da organização (arquitetura, *layout*, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos).
- b) Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes. Por serem difíceis de se observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização.
- c) Nível dos pressupostos inconscientes: paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas.

O autor sugere que a cultura organizacional pode ser compreendida através do entendimento dos pressupostos básicos, por meio de entrevistas complexas, da observação e da investigação conjunta.

Já Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), buscam associar os tipos de estratégias adotadas com diversas abordagens, as quais também denominaram de escolas. Estas escolas foram classificadas em: Escola do Design, Escola de Planejamento, Escola de Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola de Aprendizado, Escola de Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola de Configuração. Neste estudo, será elucidada a escola cultural, pelo fato desta estabelecer a estratégia como um processo enraizado na força social da cultura.

De acordo com os autores, apesar de a cultura não ser algo novo, ganhou força nos anos de 1980 devido ao sucesso das organizações japonesas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) salientam que cultura é formada basicamente de interpretações do mundo e sua importância é coletiva. Em relação à cultura

organizacional, esta se encontra associada à cognição coletiva, ou seja, à “mente de uma organização”. Esta escola classifica a cultura como uma força vital da organização, já que a cultura é vista como uma valiosa estratégia competitiva, uma vez que é um recurso de difícil imitação.

A escola da cultura ressalta algumas premissas, entre elas pode ser enfatizado que a estratégia é formada através da interação entre as pessoas, baseada na percepção e crenças comuns aos integrantes de uma organização. Da mesma forma, esta abordagem salienta que nem sempre os membros de uma organização conseguem expor todas as crenças que apoiam a sua cultura, o que conseqüentemente, assume a forma de uma perspectiva não necessariamente realizada. E por fim, destaca que a cultura pode ser um entrave para mudanças estratégicas, como a resistência a inovações, por exemplo (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

De acordo com Barney (1986) a cultura por encorajar a produção de resultados únicos e por ser interpretada de diferentes maneiras, pode servir como um obstáculo mais eficaz e durável contra a imitação. Se um funcionário, por exemplo, sair de uma organização e for trabalhar em outra, ele não consegue reproduzir os recursos para um concorrente. Desta forma, muitas vezes a dificuldade de uma organização em perceber e reproduzir os seus conhecimentos e processos intangíveis, pode ser a melhor garantia da sua vantagem estratégica.

Apesar de todos os benefícios que a cultura pode acarretar para uma organização, ela também pode desencorajar mudanças e inovações quando necessário.

Ela favorece a administração da coerência, de se permanecer nos trilhos, por assim dizer. Cultura é pesada, estabelecida, firmada; recursos são instalados, enraizados. Ao enfatizar a tradição e o consenso, além de caracterizar as mudanças como sendo complexas e difíceis, esta escola pode encorajar uma espécie de estagnação (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p. 271).

Assim, com base nas diversas abordagens sobre estratégia e procurando adaptar para as condições específicas do setor agroalimentar, o estudo foi organizado em torno de sete dimensões competitivas e seus respectivos critérios, conforme Figura 18 abaixo, o qual serviu de base para a pesquisa de campo.

Dimensões competitivas	Critérios competitivos
Custo	
Qualidade	Desempenho Características secundárias Conformidade Confiabilidade Durabilidade Serviços agregados Estética Qualidade percebida
Flexibilidade	Flexibilidade de novos produtos Flexibilidade de mix de produtos Flexibilidade de entrega Flexibilidade de volume
Velocidade	
Confiabilidade de entrega	
Inovatividade	
Cultura/tradição	

Figura 18 - Quadro com a síntese das dimensões e critérios competitivos.

Fonte: Adaptado de Slack (2002), Garvin (1987) e Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2004), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Este quadro ainda poderá sofrer novas alterações, em função da prospecção que se fará junto aos principais clientes da Crochemore, quanto aos critérios decisivos para a escolha desta empresa como fornecedora. Assim, as dimensões competitivas tradicionalmente elencadas na literatura, poderão, após a pesquisa de campo, se desdobrar em novos critérios competitivos percebidos e mais valorizados pelos clientes e consumidores destes produtos agroalimentares específicos.

3 METODOLOGIA

O município de Pelotas se encontra dividido em nove regiões administrativas, denominadas de distritos, totalizando uma área 1.608,00 km², conforme mostra a Figura 19 (BETEMPS E VIEIRA, 2008). De acordo com o IBGE (2015), esta divisão territorial foi datada em 2007, onde o município então passou a ser constituído de 9 distritos: Pelotas, Cascata, Cerrito Alegre, Colônia Z/3, Monte Bonito, Quilombo, Rincão da Cruz, Santa Silvana e Triunfo. Segundo Betemps (2010), o distritos foram nomeados de acordo com as colônias mais antigas e que se destacaram no interior do município. O presente estudo foi realizado no distrito do Quilombo, atual 7º distrito, mais especificamente em uma pequena coletividade agrícola, a colônia Santo Antônio.



Figura 19 - Mapa com divisão distrital do município de Pelotas.

Fonte: www.pelotas.com.br.

Desta forma, a pesquisa se caracteriza como sendo um estudo de caso, pois trata-se de uma profunda coleta de dados e informações do desenvolvimento da colônia Santo Antônio e, especificamente, da agroindústria Crochemore. Esta empresa apresentou um papel importante no “primeiro ciclo de desenvolvimento” e, recentemente, na retomada de um possível “segundo ciclo”, provavelmente resgatando e/ou gerando novos critérios competitivos diferenciados em relação às

outras empresas agroindustriais da região e, talvez, em relação a sua própria trajetória anterior.

Yin (2001), salienta que o estudo de caso colabora de maneira incomparável, para que se possa entender os casos individuais, políticos, sociais e organizacionais. Além disso, o estudo de caso é importante, pois pode representar uma estratégia de pesquisa abrangente. Se tratando da área de administração, segundo o autor, a importância dos estudos de caso surge da necessidade de se compreender fenômenos sociais complexos. Além disso, segundo o autor, apesar de o método ser preferencialmente utilizado para entender situações novas e pouco conhecidas, é também utilizado para desenvolver novas teorias. A metodologia pode tanto validar, explorar ou até mesmo refutar teorias.

A pesquisa em seu objetivo é descritiva-explicativa, pois, além de descrever as características do fenômeno, busca também explicar os fatores de ocorrência para o mesmo.

Além disso, o objeto de estudo deste trabalho é a agroindústria Crochemore, visto que é a única agroindústria legalizada que opera na atualidade na colônia Santo Antônio. O estudo também é definido tanto como descritivo, pois aponta as estratégias competitivas utilizadas pela agroindústria Crochemore, quanto explicativo, já que estas estratégias são exploradas.

De acordo com um dos proprietários¹², a agroindústria Crochemore atua há mais de cinquenta anos no mercado, o que a coloca como uma das principais indústrias conserveiras e de produção de doces na cidade de Pelotas-RS. A administração dessa agroindústria é familiar e conta com mais de 28 funcionários durante todo ano e mais 50 empregados durante o período de safra. Atualmente, produz um milhão de compotas de pêssego e trezentas e vinte mil compotas de figo. Além destes, também produz um *mix* com mais de trinta tipos de produtos, os quais a mantêm operando durante todo o ano.

Em relação aos procedimentos adotados para o estudo, como instrumento de coleta de dados foram realizadas pesquisa bibliográfica, documental, levantamento e pesquisa de campo. Como se trata de um estudo de cunho qualitativo, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores da agroindústria

¹² Informação prestada por um dos proprietários da agroindústria Crochemore, em entrevista realizada pela autora.

Crochemore (Figura 20), bem como com os seus principais clientes. Segundo Trivinões (1987), esse tipo de entrevista se caracteriza por partir de certos questionamentos básicos introdutórios baseados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e, no decorrer da entrevista, o investigador começa a se envolver e participar no conteúdo da mesma.



Figura 20 - Fotografia dos gestores da agroindústria, Paulo e Angelita Crochemore.

Fonte: Foto da autora, 2016.

Além disso, fez-se um levantamento da documentação existente sobre essa temática, recolhendo materiais de naturezas diversas, tais como relatórios, atas, registros de empresas, material de divulgação das mesmas, rótulos, fotografias, documentação de caráter pessoal, tais como cartas e outros registros. Essas narrativas orais são normalmente registros de experiências vividas pelo sujeito e apresentam uma temporalidade própria, pautada pelos eventos que o entrevistado considera de maior relevância em sua vida.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com o objetivo de adaptar os critérios competitivos encontrados na literatura e identificar novos critérios, principalmente aqueles que diferenciam a agroindústria Crochemore das demais, e foram realizadas diretamente pela pesquisadora com os gestores da Crochemore. Neste trabalho, as entrevistas semi-estruturadas foram efetivadas, sempre com o auxílio de um gravador, para melhor registrar e transcrever as informações. A escolha dos entrevistados foi realizada com base em quem toma as decisões na agroindústria Crochemore, neste caso, um dos sócios dessa agroindústria e sua esposa.

Após, foram aplicados questionários semi-estruturados com os responsáveis pelo setor de compras de alimentos, alguns com o cargo ao mesmo tempo de gestores, de quatro estabelecimentos de cada um dos segmentos abaixo. Foram analisados somente quatro clientes de cada um dos segmentos, visto que são os clientes potenciais da agroindústria Crochemore. Assim, foram definidos para a pesquisa, os seguintes segmentos de clientes abaixo e relacionados:

- a) Segmento 1 (S1): Macro atacados e Hipermercados (mais de 20 *check-outs*);
- b) Segmento 2 (S2): Supermercados (de 05 a 20 *check-outs*);
- c) Segmento 3 (S3): Minimercados e Casas de conveniências (menos de 05 *check-outs*);
- d) Segmento 4 (S4): Restaurantes.

A partir dos resultados da análise qualitativa da entrevista semi-estruturada com os gestores da agroindústria Crochemore, procedeu-se a coleta estruturada de dados, através de um questionário, sobre o grau de importância de cada critério competitivo. Foi realizado um pré-teste com professores do programa de pesquisa e profissionais da área agroalimentar, com o objetivo de verificar se os respondentes tinham clareza nas perguntas e identificar algum tipo de inconsistência nas mesmas. Testado e ajustado o questionário, foram identificados os clientes da Crochemore através de informações da empresa. Alguns questionários foram aplicados diretamente aos responsáveis pelas informações e outros foram enviados por correio eletrônico, tendo em vista que alguns clientes estão localizados em outros estados.

O questionário foi apresentado aos respondentes com a seguinte questão inicial: **Na hora de comprar a conserva de pêssego da agroindústria Crochemore, qual o grau de importância que você atribui a cada um dos critérios listados?** Como resposta para cada uma das questões, os gerentes/compradores de cada um dos segmentos analisados, tinham cinco opções numa escala tipo Lickert: desde (1) para o(s) critério(s) nunca considerado(s), (2) para o(s) critério(s) menos importante(s) e eventualmente considerado(s), (3) para o(s) critério(s) importante(s) e quase sempre considerado(s), (4) para o(s) critério(s) muito importante(s) e sempre considerado(s), até (5) para aquele(s) critério(s) decisivo(s) para a compra, realmente aqueles mais importantes. Além das questões fechadas, ao final do questionário havia a

possibilidade de o entrevistado destacar os critérios que a agroindústria Crochemore poderia melhorar o seu desempenho.

Após a digitação e sistematização das informações oriundas dos segmentos de clientes, foram elaborados dois quadros que permitiram a visualização do conjunto de respostas de cada um dos segmentos. No primeiro quadro, foi observado o grau de importância de cada critério que é considerado pelos quatro clientes de cada um dos segmentos. Já o segundo quadro, foi criado para verificar os atributos em ordem de importância para cada um dos quatro clientes de cada segmento que a agroindústria Crochemore poderá vir a fazer no futuro, se houver uma grande demanda dos seus clientes.

Esta etapa foi um processo longo de inclusão, consideração e avaliação de informações objetivas e subjetivas, até chegar-se ao resultado que melhor expressasse a(s) ênfase(s) estratégica(s) da agroindústria Crochemore. Com as informações obtidas nas entrevistas semi-estruturadas com os gestores, foi possível reafirmar ou reavaliar algumas questões.

Desta forma, as entrevistas foram realizadas com base no referencial teórico apresentado neste trabalho, sendo as avaliações das mesmas, de acordo com Moraes (1999) feitas através de análise de conteúdo, a qual possibilita o conhecimento de inúmeras necessidades envolvidas na análise de dados, especialmente aquelas voltadas a uma abordagem qualitativa. Os critérios que não estavam presentes na literatura, foram construídos a partir de tendências que estão se consolidando no mercado. A análise dos dados coletados foi realizada através da comparação dos resultados das entrevistas e da aplicação dos questionários com o referencial teórico adotado.

Com os dados obtidos, apresentou-se a análise para os gestores da agroindústria Crochemore com o intuito de receber um *feedback* sobre cada uma das questões verificadas. Com o auxílio de um gravador, registrou-se o parecer dos gestores sobre o grau de importância de cada um dos critérios competitivos segundo os seus principais clientes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da dissertação estão organizados e apresentados de forma hierárquica pelo nível de importância dos critérios competitivos obtidos da pesquisa realizada junto aos clientes da agroindústria Crochemore, inicialmente analisando-os de forma agregada no seu conjunto e, na sequência, seu nível de importância em cada segmento individualmente. Na discussão, buscou-se dialogar com o referencial teórico utilizado, referendando aqueles critérios competitivos estratégicos já consolidados na literatura e/ou identificando possíveis inconsistências e/ou novos critérios emergentes neste setor especificamente. Simultaneamente, esta seção está permeada pela análise do conteúdo das duas longas entrevistas realizadas com os proprietários da agroindústria, uma anterior à realização da pesquisa com os seus diferentes clientes e a outra já com um resultado prévio da mesma, procurando explorar exhaustivamente as suas percepções sobre os resultados e, principalmente, as críticas, sugestões e proposições a acerca das ênfases estratégicas desenvolvidas até o momento e os possíveis cenários futuros para a empresa. A Figura 21 apresenta os critérios estudados e as percepções de todos os setores sobre o seu nível de importância.

Inicialmente, observando-se de forma agregada o resultado da pesquisa junto ao conjunto dos quatro segmentos de clientes da agroindústria Crochemore percebe-se que 66% das respostas foram assinaladas nos campos decisivo e muito importante (graus 5 e 4), ambos sempre considerados pelos quatro segmentos para a escolha deste fornecedor. Os campos quase sempre considerados e eventualmente considerados (graus 3 e 2) ficaram com 22% e nunca considerados (grau 1), com apenas 12% das respostas. Esse resultado aponta que aproximadamente 80% dos critérios estudados têm algum peso na decisão de escolha dos fornecedores agroalimentares por parte das redes varejistas e consumidores.

Critérios p/ escolha da compota de pêssego Crochemore para S1, S2, S3 e S4	Soma das respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)	0	0	0	3	13
Pontualidade na entrega dos pedidos	2	0	0	8	6
Tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais	0	1	2	8	4
Aparência/atratividade do rótulo (marca)	0	1	4	7	4
Flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas	2	2	2	5	5
Regularidade de preço	0	0	1	7	8
Preço da compota de pêssego	2	1	4	4	5
Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo	1	2	0	4	9
Entregar qualquer quantidade	1	3	1	5	6
Padrão no número de pedaços em cada lata	3	3	1	8	1
Condições de pagamento (parcelamento, prazos)	1	3	1	3	8
Relacionamento pessoal com os proprietários da empresa	1	1	5	1	8
O fato da compota ser de origem colonial	0	1	2	4	9
Tecnologia de industrialização diferenciada	3	3	2	6	2
Por solicitação de consumidores nas frentes de caixa	3	2	0	5	6
Cooperação nas promoções e abertura de novas lojas	9	1	3	0	3
Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore	0	0	0	7	9
O fato da empresa ser conhecida	0	0	3	8	5
Competência dos funcionários da agroindústria	3	1	3	5	4
Qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores)	0	2	2	5	7
Frequência de propaganda e publicidade	6	5	5	0	0
O fato da empresa participar da FENADOCE e outras feiras	2	3	3	7	1
Assistência pós-venda	4	2	1	4	5
Total de respostas	43	37	45	114	128

Figura 21- Quadro com o resultado da pesquisa junto ao conjunto dos quatro segmentos de clientes da agroindústria Crochemore.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Assim sendo, para uma melhor análise dos resultados agruparam-se os resultados da Figura 21 em três categorias: categoria 1, graus de importância 5 e 4; categoria 2, graus de importância 3 e 2; e categoria 3, grau de importância 1. Em seguida ordenaram-se os critérios segundo estas categorias e uma análise é apresentada. Elaborou-se um gráfico resumindo este procedimento (Figura 22). Esta mesma técnica foi aplicada para analisar cada um dos segmentos, contudo as tabelas de cada segmento individualmente podem ser observados no Apêndice 6.

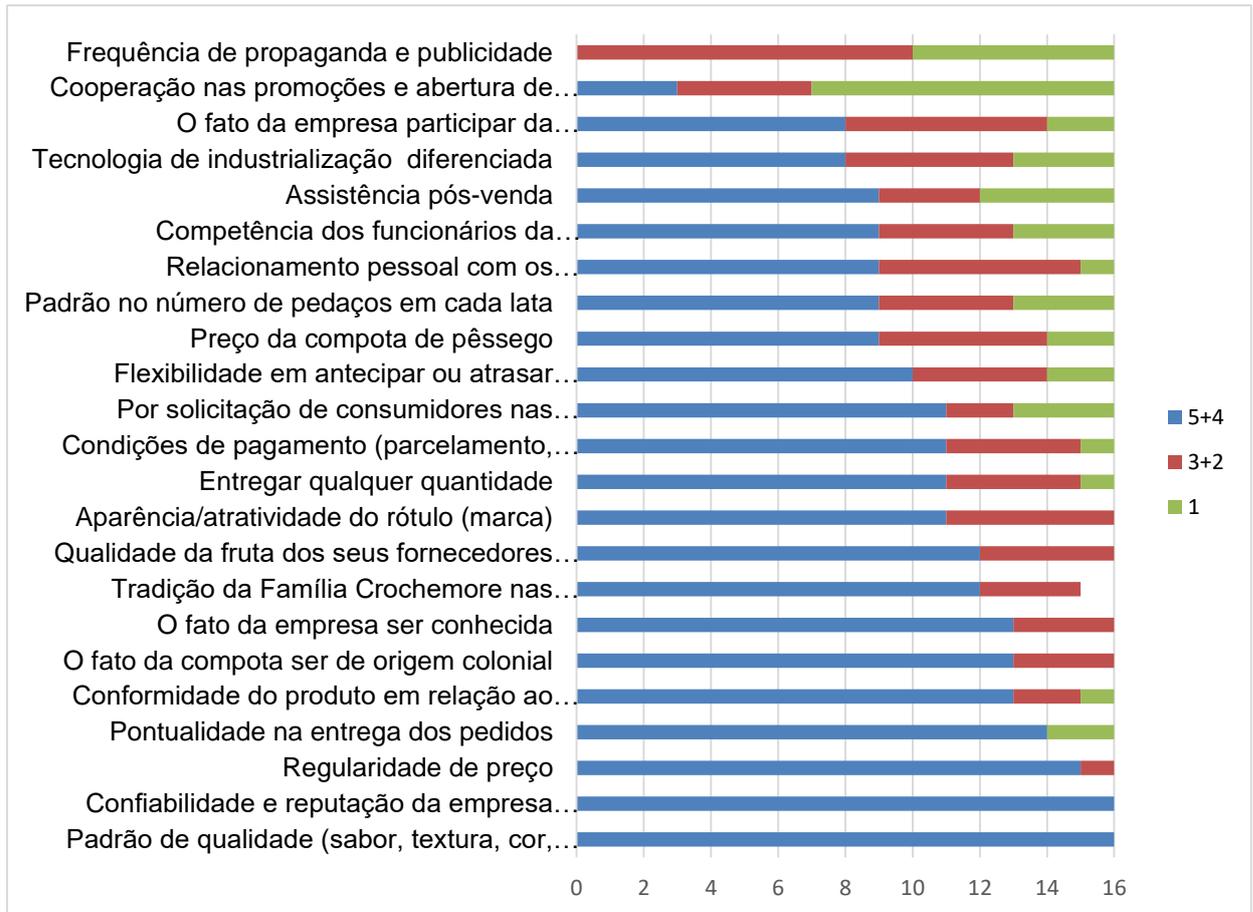


Figura 22 - Gráfico com as informações agrupadas para os quatro segmentos.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Os critérios padrão de qualidade (sabor, textura, cor e uniformidade) e confiabilidade e reputação da empresa, foram os mais decisivos para a escolha da Crochemore como fornecedora de compotas em todos os segmentos varejistas pesquisados. Segundo Hill (1995), estes critérios são apontados na revisão de literatura como os ganhadores de pedido. O primeiro critério tem sua importância consagrada na literatura, como resultado da eficácia do processo produtivo e industrial em todas as suas etapas especialmente no setor agroalimentar. O segundo é um critério comportamental dos agentes econômicos e esta pesquisa confirma sua relevância na economia dos custos de transação. Este critério é cada vez mais importante como elemento decisivo na fidelização de fornecedores e clientes, num ambiente de negócio caracterizado como altamente competitivo pelo lado da oferta, especialmente a partir da abertura dos mercados, como resultado do processo de globalização da economia.

A regularidade de preço e pontualidade de entrega foram os critérios decisivos que vieram na sequência, onde a empresa foi bem avaliada no primeiro e houve reclamações no segundo, nas manifestações espontâneas dos respondentes, especialmente nos segmentos S2 e S3. Este último é um critério sempre enfatizado na literatura como central nas estratégias competitivas, pois implica na velocidade, na flexibilidade de entrega e, por consequência, na confiabilidade de entrega.

Os critérios conformidade do produto, o fato da compota ser de origem colonial, ser conhecida, a tradição da família e a qualidade dos frutos oriundos dos fruticultores foi o terceiro conjunto de critérios muito importantes, sendo dois ligados novamente à dimensão qualidade e três à dimensão cultura, que mostrou-se vital na retomada da família Crochemore na produção de compotas.

Na sequência em ordem de importância foram arrolados os critérios: aparência/atratividade do rótulo; entregar qualquer quantidade; condições de pagamento; por solicitação de consumidores nos frentes de caixa; e flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas, dos quais dois estão ligados à dimensão flexibilidade (de volume e de tempo), dois à cultura/tradição e um a custo.

Em seguida aparecem os critérios preço; padrão; relacionamento pessoal; competência dos colaboradores; e assistência pós-venda, ligados às dimensões qualidade (conformidade, desempenho, serviços agregados) e custo. A questão da pós-venda também foi muito citada pelos respondentes a qual, em parte, na visão dos gestores da família Crochemore é “compensada” pelo forte relacionamento pessoal travado no início das negociações com cada cliente. Na maioria dos casos é o proprietário e gestor da agroindústria que estabelece as condições de negociação, definindo assim um canal de comunicação permanente com seus clientes, buscando “estretar” os laços de confiança e certa “informalidade” nos procedimentos, em especial nas formas e prazos de pagamento dos pedidos.

Por fim, aparecem os critérios praticamente sem importância na decisão dos clientes, como: tecnologia de industrialização diferenciada; a participação na Fenadoce; cooperação nas promoções e abertura de novas lojas; e frequência de propaganda e publicidade. Estes critérios não têm apelo junto aos clientes, pois conforme arrolado anteriormente, o *marketing* da empresa está muito ancorado na tradição da família na produção de doces, no relacionamento direto dos proprietários

com os clientes atuais e potenciais e a sua inserção direta junto aos consumidores nas diversas feiras livres da região.

Na sequência, todos os critérios arrolados no questionário aplicado aos quatro segmentos da agroindústria Crochemore são analisados e discutidos à luz da literatura utilizada para a realização da pesquisa, condensadas nas Figuras 15 e 18. Assim, é feita a análise de cada um dos segmentos estudados S1, S2, S3 e S4, verificando quais critérios são mais importantes, como também aqueles que são pouco considerados na hora de compra da compota de pêssego da Crochemore.

Em relação ao S1, é feita uma análise mais aprofundada, visto que 70% da produção da agroindústria Crochemore destina-se a este setor. Nota-se conforme a Figura 23, que padrão de qualidade; pontualidade na entrega dos pedidos; regularidade de preço; e confiabilidade e reputação da empresa Crochemore são critérios considerados decisivos para este setor.

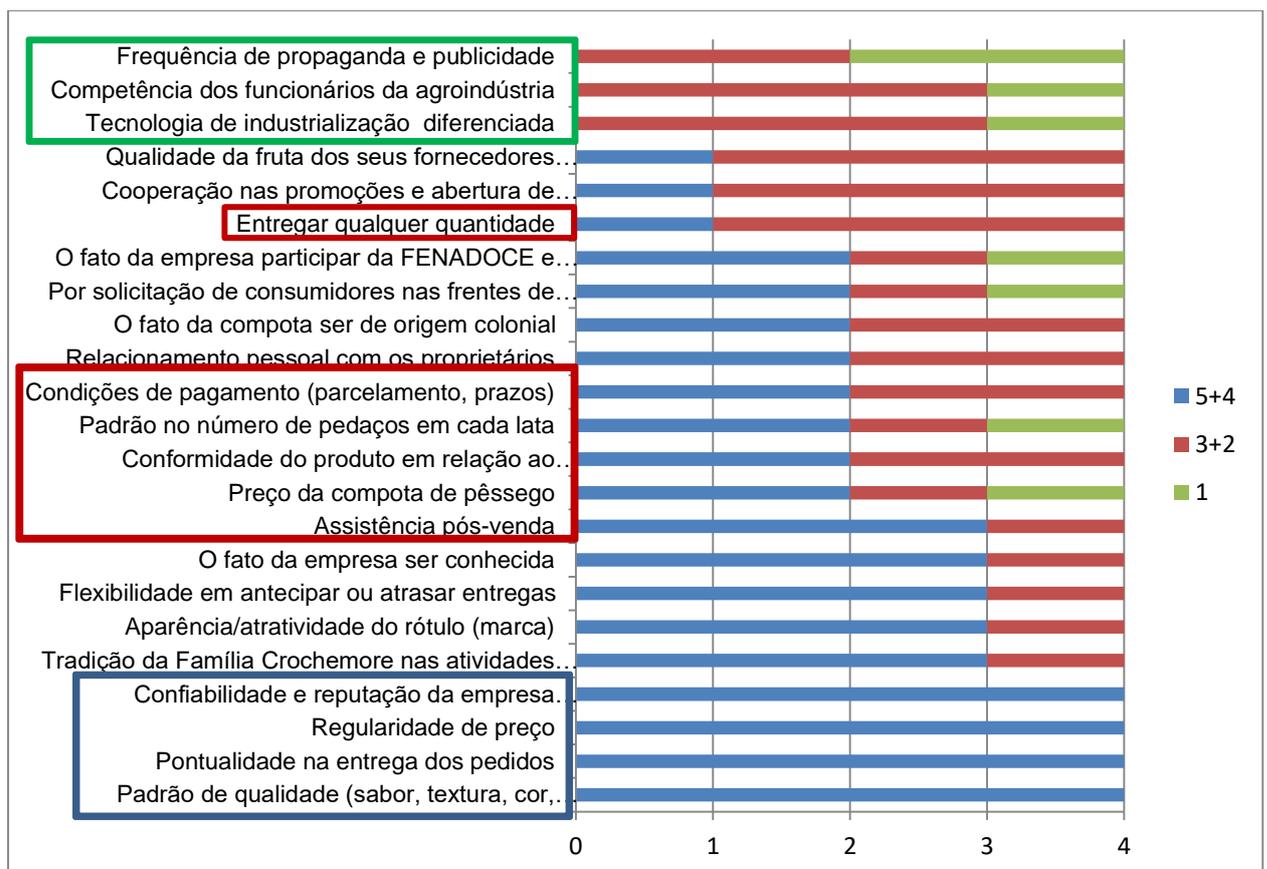


Figura 23 - Gráfico com as informações agrupadas do S1.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Como este segmento é composto de macro atacados e hipermercados, verifica-se a importância da pontualidade na entrega dos pedidos, uma vez que este segmento apresenta complexidade nas operações logísticas, pois trabalham com mais de 30 mil itens. A confiabilidade e reputação, da mesma forma é um critério decisivo pelo S1, pois é resultado primeiramente da negociação direta com o gestor, uma vez que a agroindústria não trabalha com representantes, como também da própria qualidade do produto.

Na sequência, critérios que aparecem como de média importância para este segmento, são: condições de pagamento; padrão no número de pedaços em cada lata; conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo; preço da compota de pêssego; e assistência pós-venda. Verifica-se que os critérios condições de pagamento e preço da compota, não são apontados como muito importante, pois este segmento dispõe de recursos financeiros necessários para diversos tipos de negociação, como também trabalha com um mix maior de produtos, desde produtos com preços mais elevados à produtos mais acessíveis. Os critérios conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo e padrão no número de pedaços em cada lata, são eventualmente considerados, pois este tipo de segmento não está em contato direto com os consumidores, e também não utiliza diretamente o pêssego em seu estabelecimento, como ocorre com os restaurantes. Em relação a assistência pós-venda, esta não é atrativa para S1, uma vez que a agroindústria Crochemore não realiza este procedimento, porém quando ocorre alguma falha na operação ou no produto, estes são corrigidos pelos gestores da Crochemore. Entregar qualquer quantidade, da mesma forma é um critério menos considerado pelo S1, pois trabalham com grandes estoques e entregas programadas.

Os critérios apontados como pouco importantes e quase nunca considerados são: frequência de propaganda e publicidade; competência dos funcionários da agroindústria; e tecnologia de industrialização diferenciada. Nota-se que propaganda e publicidade não é importante para este segmento, visto que existe demanda suficiente para este produto, sendo que na maioria das vezes a quantidade produzida pela agroindústria não é suficiente para atender os macro atacados e hipermercados, os quais também operam como distribuidores para outros estabelecimentos.

Para o S2, o qual está representado pelos supermercados, pode-se observar que alguns critérios se diferenciam como decisivos para este segmento (Figura 24),

como: por solicitação de clientes nas frentes de caixas; e o fato da empresa ser de origem colonial. O critério por solicitação de clientes nas frentes de caixas é decisivo para S2 pelo fato de estarem em contato diretamente com os consumidores e obterem informações dos anseios dos mesmos. O fato da compota ser de origem colonial é um critério também mais valorizado que no S1, pois grande parte dos macro atacados e hipermercados não estão localizados aqui na região, como ocorre para os demais segmentos.

Os critérios apontados como pouco importantes e quase nunca considerados para este segmento não se difere muito do S1, destacando o critério padrão no número de pedaços de cada lata, como menos decisivo ainda para S2. Isto mostra que este é um critério que não importa para segmentos maiores, contudo vai se mostrando mais decisivo para os clientes menores.

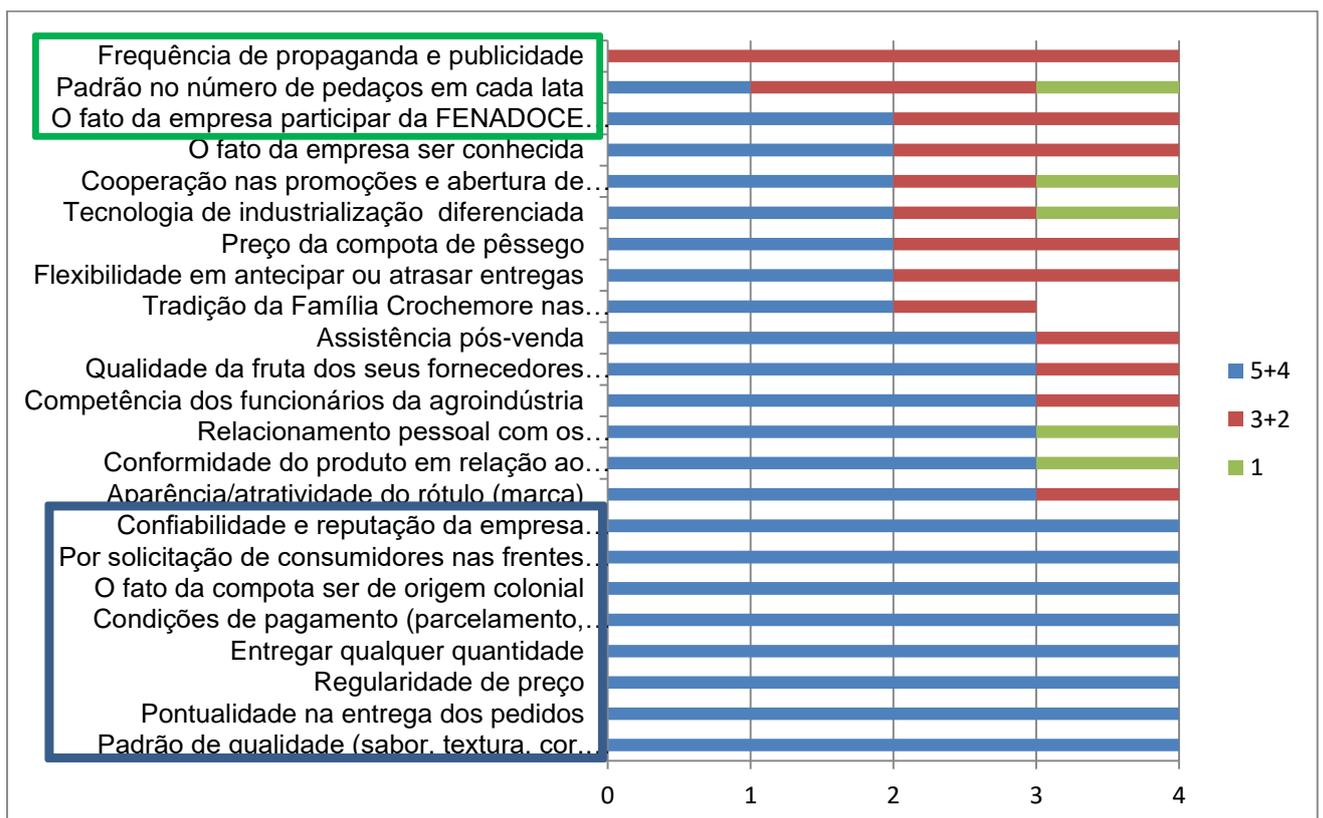


Figura 24 - Gráfico com as informações agrupadas do S2.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Em relação ao S3 percebe-se que dois critérios se diferenciam como decisivos para este segmento (Figura 25). Um deles é entregar qualquer quantidade, pois os estabelecimentos que compõem o S3 são menores, não dispendo de depósitos

grandes para armazenarem seus estoques. Assim, para este segmento existe a necessidade de entregas mais frequentes e em volumes menores. Outros dois critérios destacados como decisivos para este segmento é a tradição da família Crochemore e a confiabilidade e reputação da empresa. São critérios sempre considerados pelo fato de os mini mercados e casas de conveniência estarem mais próximos dos clientes e também dos próprios gestores, pois muitos estão situados na própria colônia Santo Antônio, o que os fazem reconhecer a importância da tradição e reputação da Crochemore.

Um critério evidenciado pelo S3 como pouco importantes e quase nunca considerado, o qual também foi apontado como pouco importante para os outros segmentos, é a cooperação na abertura de novas lojas. Para os segmentos menores, este critério vai se tornando cada vez menos atrativo, visto que redes maiores ainda trabalham com este tipo de processo.

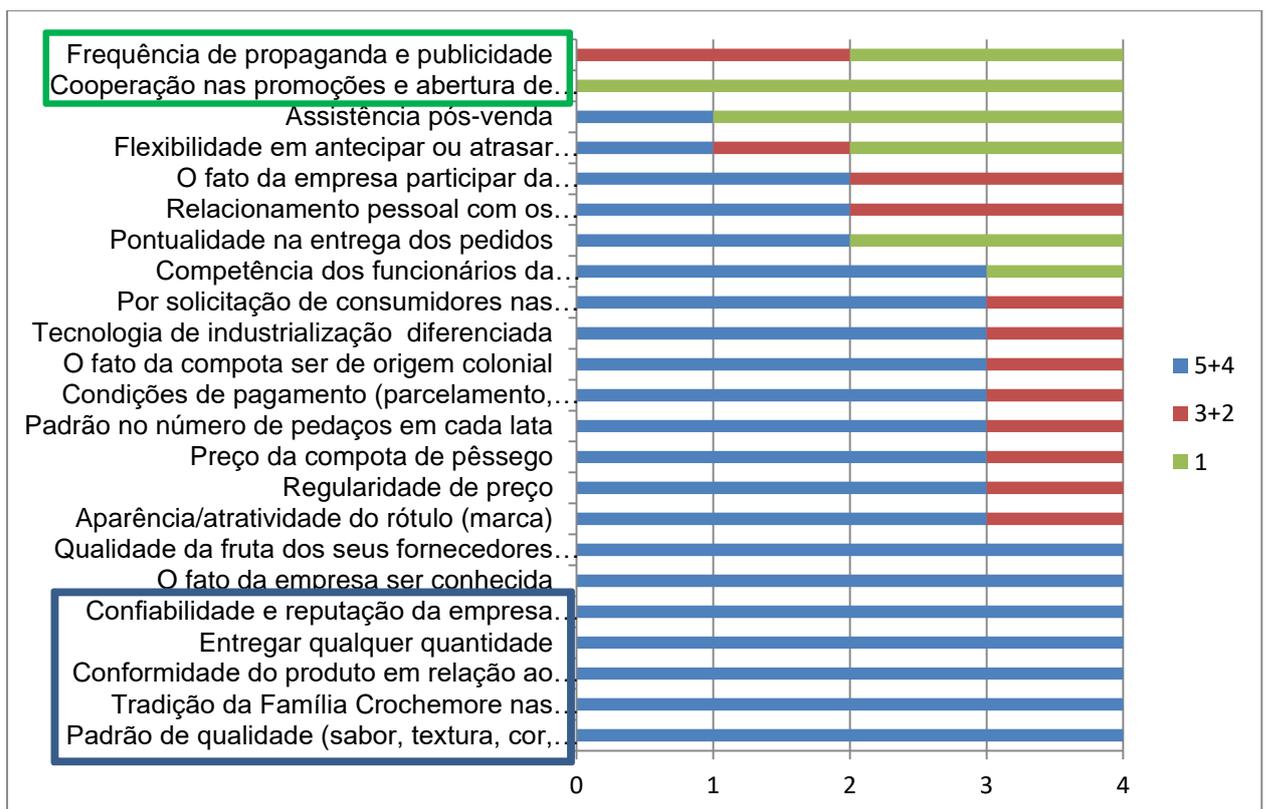


Figura 25 - Gráfico com as informações agrupadas do S3.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Se tratando do S4 (Figura 26), segmento onde é destinado apenas 3% da produção da agroindústria Crochemore, nota-se critérios que são decisivos e que se diferem consideravelmente dos demais segmentos até mesmo pelo “tipo” de negócio. Para os restaurantes, destacam-se critérios como: flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas; conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo; e qualidade da fruta de seus fornecedores. O critério flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas é destacado como decisivo e sempre considerado pelo fato de restaurantes trabalharem com estoque mínimo, assim para este segmento é imprescindível que seus fornecedores consigam entregar produtos quando ocorre uma necessidade que não estava programada.

A conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo é um outro critério que para este segmento deve ser cumprido pelos seus fornecedores. Isto devido aos restaurantes utilizarem o próprio pêssego e confiarem no que o rótulo mostra em relação a qualidade do produto. Assim, este segmento precisa de garantia em relação a conformidade das informações do rótulo em relação ao produto que se encontra no interior da lata. Desta forma, o próprio critério qualidade da fruta, é visto como fundamental, uma vez que impacta diretamente no sabor, textura e aparência do pêssego utilizado nos restaurantes.

Quanto aos critérios pouco importantes e quase nunca considerados para S4 percebe-se também a cooperação na promoção e abertura de novas lojas, como a frequência de propaganda e publicidade. Para este segmento não é atrativo promoção e abertura de novas lojas, até mesmo porque não são redes de supermercados, isto seria mais considerado pelos segmentos de clientes de maior porte, como S1 e S2. A frequência de propaganda e publicidade é ainda menos interessante e considerada para os restaurantes, uma vez que “não vendem” diretamente o produto. Na maior parte das vezes, os clientes deste segmento não obtêm informações de qual marca de pêssego estão consumindo, o que importa para eles é a qualidade do alimento.

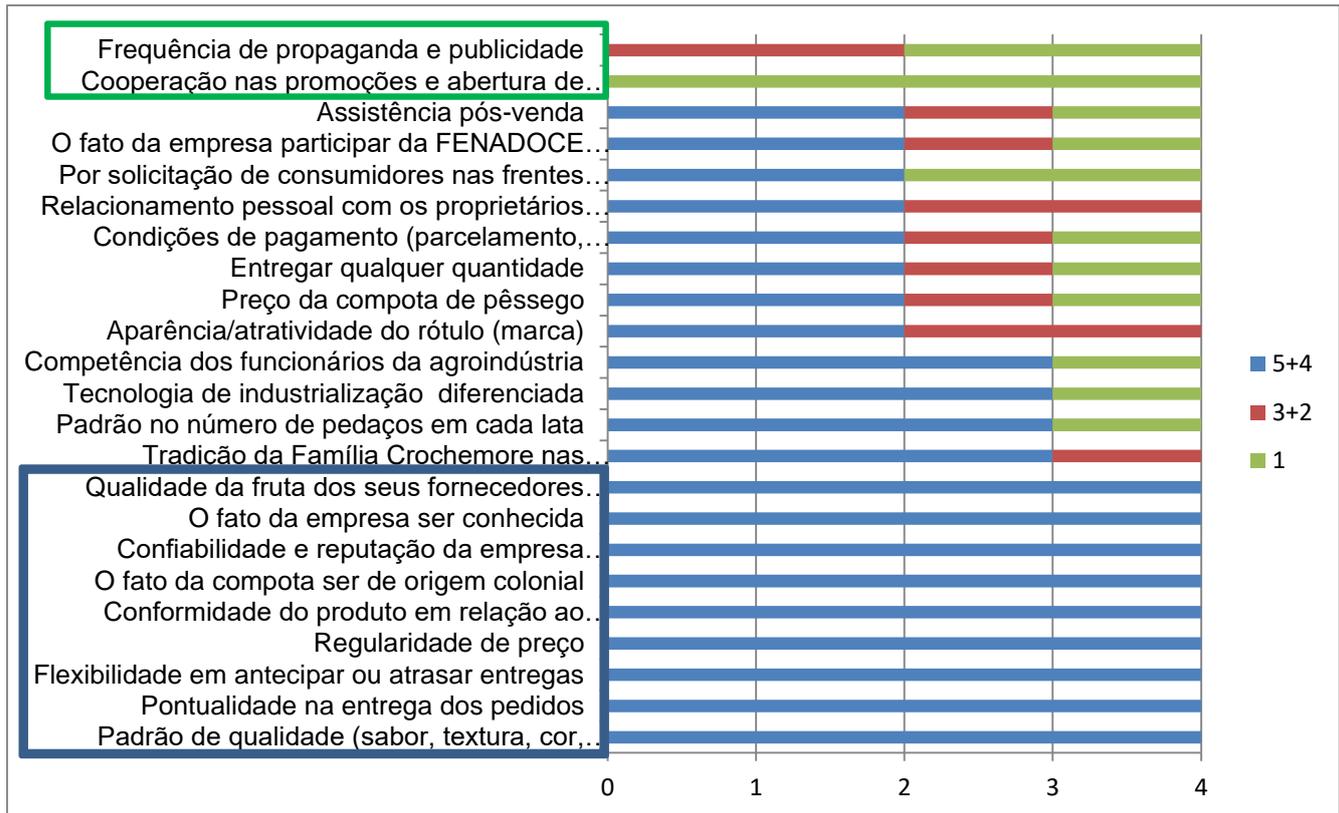


Figura 26 - Gráfico com as informações agrupadas do S4.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Assim, percebe-se que para cada um dos setores se destacam diferentes critérios como sendo decisivos, de acordo com as especificidades de cada um. Contudo, os critérios padrão de qualidade (sabor, textura, cor e uniformidade) e confiabilidade e reputação da empresa foram apontados como os decisivos para a escolha das compotas de pêsego da marca Crochemore em todos os segmentos de clientes pesquisados. Para uma melhor visualização, criou-se um quadro (Figura 27) com os critérios competitivos que são decisivos e sempre considerados para cada um dos segmentos, S1, S2, S3 e S4. Em destaque estão os dois critérios que foram decisivos para todos os segmentos de clientes.

SEGMENTO	CRITÉRIOS CONSIDERADOS DECISIVOS
S1	Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)
	Pontualidade na entrega dos pedidos
	Regularidade de preço
	Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore
S2	Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)
	Pontualidade na entrega dos pedidos
	Regularidade de preço
	Entregar qualquer quantidade
	Condições de pagamento (parcelamento, prazos)
	O fato da compota ser de origem colonial
	Por solicitação de consumidores nas frentes de caixa
Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore	
S3	Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)
	Tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais
	Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo
	Entregar qualquer quantidade
	Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore
S4	Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)
	Pontualidade na entrega dos pedidos
	Flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas
	Regularidade de preço
	Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo
	O fato da compota ser de origem colonial
	Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore
O fato da empresa ser conhecida	
Qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores)	

Figura 27 - Quadro com o critérios considerados decisivos em cada segmento.

Fonte: Elaboração da autora.

Após a análise do resultados obtidos juntamente aos quatro segmentos de clientes da agroindústria Crochemore, apresentou-se estes resultados aos gestores e obteve-se um *feedback* em relação a cada um dos critérios competitivos analisados. Cabe ressaltar, que alguns aspectos já haviam sido observados durante a primeira entrevista com os gestores.

Primeiramente, o critério padrão de qualidade (sabor, textura, cor e uniformidade) apontado como decisivo pelos quatro conjuntos de clientes da empresa, corrobora com Slack, Chambers e Jhonston (2002), os quais destacam que este critério pode ser o mais visível em uma operação. Nas análises das principais cadeias agroindustriais, normalmente, este aspecto é um ponto-chave, pois a qualidade do produto industrializado final, dentro da lata, é reflexo direto do manejo do pomar e das

frutas pelos fruticultores e da linha de produção dentro da fábrica, desde a plataforma de recepção até a expedição.

Os proprietários da agroindústria Crochemore entendem que qualidade é um dos principais critérios que devem priorizar e preservar. Esta visão corrobora com a afirmação de Seixas (2011), de que cresce a preocupação das agroindústrias em satisfazer os seus consumidores, e para isso devem estar atentas à produção das matérias-primas, o processamento e a comercialização dos alimentos. A busca pela qualidade, segundo Angelita, é um trabalho que deve ser feito junto ao fruticultor e deve ter início lá na implantação do pomar de pêssego, o qual reflete diretamente na qualidade da compota. A qualidade do pêssego é muito dependente das condições climáticas, especialmente o número de horas de frio no inverno. Além disso, exige condições favoráveis a partir da floração¹³. Apesar disso, afirma que, na sua visão, a Crochemore ainda não atingiu o padrão de qualidade desejado por eles.

Seixas (2011) afirma que as chances de uma melhoria no padrão da matéria-prima passam por uma melhor ligação entre produtor e o industrial, para reduzir as perdas, com o produtor recebendo um preço justo pela fruta e ao final um produto de qualidade e com custo administrável pela agroindústria, além de preço final aceitável pelos consumidores.

Outra questão fundamental e que dificulta a obtenção de um padrão da compota, como cor, textura, sabor, tamanho e uniformidade, é o excesso do número de cultivares de pêssego. Aí reside um paradoxo, pois desde os anos 60, uma das grandes demandas para os pesquisadores da Embrapa era a introdução de novas cultivares de pêssego para a indústria, especialmente buscando ampliar o período de colheita e, por consequência, o período de safra, proporcionando um tempo maior para que as agroindústrias pudessem processar o grande volume de produção num período de tempo maior, sem atropelos. Assim, em parte este problema foi resolvido, pois a safra hoje se estende por dois a três meses, desde os pêssegos mais precoces até os tardios, podendo começar o processamento industrial no final de outubro, estendendo-se até o início de janeiro.

Resolvido, em parte, o problema do “tempo de safra”, agora surge a questão da uniformidade do produto dentro da lata, em função das características das frutas

¹³ São necessárias temperaturas abaixo de 7,2° C e ausência de períodos de seca, chuvas excessivas, granizos, pragas e doenças, entre outros.

de diversas cultivares em termos de cor, sabor, textura, acidez, tamanho, etc. Segundo o proprietário Paulo Crochemore a empresa processa nove cultivares: esmeralda, jade, granada, maciel, bonão, sensação, precocinho, eldorado e jubileu (Apêndice 7). Destas, as cultivares esmeralda e jade são responsáveis por 50% da produção da marca Crochemore, o que tem mitigado, em parte, o problema. De qualquer forma, este fato dificulta a padronização, já que todas essas cultivares são misturadas no processo de industrialização e, por consequência, no interior da lata. Esse é um dos motivos, segundo depoimento de Angelita, para que os pêssegos estrangeiros, como os oriundos da Argentina, dos EUA (Califórnia) e da Grécia, sejam considerados melhores que os do Brasil, pois naqueles países predomina um número menor de cultivares para pêssego em lata.

Para Angelita, a melhor cultivar de pêssego para a compota é a esmeralda. A proprietária salienta que esta cultivar é de cor “amarelinha”, não falha a produção, não é um pêssego excessivamente grande, e normalmente está dentro da faixa preferida pelos consumidores brasileiros – entre cinquenta e cinco e sessenta milímetros de diâmetro – e sua aparência é bem atrativa aos olhos dos consumidores. Esta percepção, com exceção da questão do tamanho, está de acordo com Cruess (1973), que afirma que os pêssegos destinados para as conservas, devem ser de tamanho grande, apresentar uniformidade, forma simétrica, cor amarela, polpa firme e tenra e conter significativa qualidade para cocção, ou seja, enquanto estiver no processo de produção e após, devem conservar o seu formato, tamanho, sabor e aroma.

De acordo com os proprietários, atualmente ocorrem menos problemas com frutas “desmanchadas” dentro da lata, e quando ocorre, é na cultivar bonão, a qual não é muito apropriada para a industrialização. Atualmente estão alertando os seus clientes que comuniquem ocorrências deste tipo, para que possam aprimorar os processos de controle dentro da fábrica.

O segundo critério que despontou como decisivo tanto para os segmentos S2 S3, como para o S4 (75% dos respondentes de cada um), foi o fato de a compota ser de origem colonial, remetendo à cultura e tradição da colônia francesa como pioneira no processo de agroindustrialização do interior do município de Pelotas e, por consequência, a tradição da família Crochemore nas atividades agroindustriais.

Quando a família resolveu retomar a produção de compotas, começou em pequena escala e comercializando diretamente nas feiras livres, juntamente com os

demais doces derivados de frutas da marca Crochemore. A participação em feiras livres possibilitou que os empresários tivessem uma boa noção do produto, pois o *feedback* dos consumidores era praticamente imediato, ou seja, na semana seguinte. A feira proporcionou o poder de entender o cliente, pois se ele compra e não gosta do produto, na semana seguinte os gestores já sabem da insatisfação do mesmo, já que as feiras ocorrem semanalmente em diferentes pontos de venda nos municípios da região e na capital do estado. A feira encurta a cadeia, permitindo um monitoramento mais preciso acerca da qualidade dos produtos comercializados e isto foi consolidando a confiança dos gestores, no sentido de ampliar a produção e produzir na escala industrial, já experimentada pela família em momento histórico anterior.

Angelita explica que a empresa optou por manter a receita tradicional dos anos de 1960, a qual não utiliza conservantes. A empresária afirma, em relação às receitas, que “todas as nossas receitas são dos anos sessenta, resgatando uma coisa que se tem lá na memória, que se comeu uma vez lá na casa da vó, contribuindo para não perdermos a nossa identidade”.

O fato de manterem as receitas dos anos de 1960 dificulta algumas inovações como a produção de produtos light e diet. Angelita relata que muitas pessoas não acreditam no sucesso das compotas se não forem lançados produtos diet ou light, contudo a empresária afirma que isso é outra etapa, pois além de não deterem todo o conhecimento necessário no momento, hoje eles não apresentam problemas com vendas. Caso aumentassem a produção de compota convencional, teriam uma fatia de mercado que comportaria um incremento nas vendas de até 30%, ou seja, não ampliam o seu mercado porque, além do receio de aumentar muito a produção sem o uso de conservantes, há limitações estruturais para crescer na sua produção. Atualmente, produzem 1 milhão de latas de compota de pêssego e 200 mil de figo, e a sua estrutura atual, com algumas reformas e novos equipamentos, permite um teto de dois milhões de latas. Com o aumento da produção, os irmãos Paulo e Ricardo passaram a administrar os diferentes negócios da empresa. Ricardo ficou responsável pela produção da maioria dos doces (*schimiers*) comercializados principalmente nas feiras livres, diariamente, em diversos pontos do município de Pelotas, Porto Alegre e municípios do litoral gaúcho, enquanto Paulo e sua esposa Angelita são encarregados das compotas e da produção de alguns doces (Figuras 28 e 29).



Figura 28 - Fotografia da produção de figo em calda.

Fonte: Foto da autora, 2016.



Figura 29 - Fotografia de um dos proprietários, Paulo Crochemore com algumas variedades de doces produzidos pela agroindústria.

Fonte: http://portal.mda.gov.br/feirars/noticias/item?item_id=4182129, 2010.

O critério confiabilidade e reputação da empresa Crochemore aparece como decisivo e sempre considerado para todos os segmentos. Este critério pode estar elencado a um subcritério da qualidade, o da confiabilidade, destacado por Garvin (1987), onde existe a confiança nos produtos da Crochemore. Durante a entrevista, Paulo salientou a importância em sempre manter um bom relacionamento com os

seus clientes, pois para ele a parceria é tudo no negócio. Por exemplo, em função do bom relacionamento com uma das redes do segmento S2, seu primeiro cliente de compotas de pêssago, tornou-se praxe enviar os produtos ao supermercado e só fazer o acerto de contas posteriormente, tal o grau de confiança entre os empresários. Segundo o empresário, o mesmo acontece em relação a uma grande rede do segmento S1, pois mesmo que não esteja um pedido na agenda, enviam-se as compotas para que não falte o produto para o cliente e faz-se o acerto no próximo pedido. De acordo com os proprietários da Crochemore, esta relação de confiança foi construída ao longo dos últimos anos e está consolidada, descartando qualquer prática “oportunista” nas negociações.

Assim, quanto às “condições de negociação”, outro critério decisivo arrolado pelos quatro segmentos de clientes, não há grandes problemas dada a flexibilidade nas formas de pagamento e a relação de confiança e reputação dos agentes envolvidos. Este critério faz parte do critério custo, citado por Slack (2002) na revisão de literatura.

Da mesma forma que os clientes, a Crochemore também procura um bom relacionamento com outras agroindústrias concorrentes, já que também presta serviços, eventualmente, a algumas delas. De acordo com o relato do empresário, quando termina a safra do pêssago, a agroindústria necessita de recursos financeiros para começar a do figo, e uma forma que encontrou de reforçar o caixa para capital de giro, é produzindo para outra agroindústria a própria fruta. Assim, atualmente a venda de compotas de figo da agroindústria contratante aumentou de 30 mil para 120 mil latas, o que implica igualmente no incremento de produção da Crochemore. Em relação ao pêssago, só se fornece para essa empresa quando se necessita de recursos imediatos, como declara Paulo:

“Quando precisamos de dinheiro, enlatamos algumas latas de pêssago para eles, vamos ali e vendemos, melhor do que ir até o banco na cidade, mas só fizemos isso porque temos um bom relacionamento com esse concorrente/cliente”

Outro fator importante para manterem um bom relacionamento entre as agroindústrias é a busca de mecanismos de proteção à entrada das compotas estrangeiras. Paulo afirma que foi através do Sindicato, do qual é integrante há seis anos, que os empresários conseguiram “barrar” as importações do pêssago grego. As agroindústrias também fazem parte do Arranjo Produtivo Local de Alimentos da Região Sul, o qual possibilita estreitar os laços dentro da cadeia do pêssago,

fortalecendo o setor. Corroborando com Paulo, Carneiro et al (2007) salientam que várias são as vantagens ao focar nesses arranjos, uma delas é que aumentam as vantagens competitivas das organizações, pois ocorrem devido a um desejo de cooperação entre entidades localizadas em um determinado território, para que em uma economia globalizada, possam vencer adversidades, crescer, bem como se manterem e consolidarem no mercado. Além da geração de ganhos econômicos, esses arranjos também podem conceber resultados sociais, como geração de emprego e renda em áreas socialmente críticas.

Conforme Costa (2010), uma das principais vantagens de empresas fazerem parte desses arranjos é que ultrapassa a forma tradicional de funcionamento (individual), estabelecendo, efetivamente, associações entre as organizações e o território. Assim, esses arranjos viabilizam a proximidade física entre esses atores resultando, teoricamente, em um estreitamento nas relações de confiança e cooperação entre eles.

Entretanto, Paulo relativiza o processo de integração das agroindústrias locais observando que a cadeia se encontra novamente em um ciclo que marcou as primeiras produções de conservas, com indústrias menores e familiares, sendo que somente uma das treze não é familiar. Argumenta que as grandes agroindústrias não mantêm um relacionamento tão estreito e aberto com os produtores e acabam prejudicando todo o mercado, visto que entendem que, eventualmente, podem pagar um preço menor do que aquele que fora acordado anteriormente dentro da cadeia. Este comportamento gera certa insegurança entre os fruticultores e, em grande medida, retrocede em avanços e laços de confiança já alcançados, assim como ocorreu por ocasião da organização da cadeia agroindustrial de frutas e hortaliças (CAFH) no final dos anos noventa e início do novo milênio. Naquele momento, houve uma grande mobilização dos agentes integrantes da cadeia de conservas da região e entidades de apoio, no sentido de qualificar o conjunto dos agentes envolvidos em todos os elos da cadeia, com resultados diversos, em função dos diferentes graus de comprometimento das organizações envolvidas, especialmente alguns empresários do elo industrial.

O critério pontualidade de entrega é muito importante e sempre considerado para a totalidade do segmento de hipermercados e macro-atacados (S1). Este critério é decisivo também para a metade dos demais segmentos. Este fato confirma o que

foi ressaltado por Wheelwright (1984) na revisão de literatura. No segmento de mini-mercados (S3), mais de 50% dos entrevistados fizeram reclamações do não cumprimento dos prazos de entrega.

Junto com a pontualidade, a questão de “entregar qualquer quantidade” foi apontada como decisiva para metade dos segmentos S2, e S3 de menor porte e que não pretendem trabalhar com estoques. Este é um critério que faz parte da dimensão flexibilidade, salientada na revisão de literatura por Slack (2002). O segmento S4 apesar de apenas dois respondentes terem apontado como critério decisivo, este segmento também se encaixa no perfil. Atualmente, este critério é bem atendido e com relativo baixo custo logístico, pois diariamente deslocam-se caminhões de pequeno porte da empresa Crochemore com todos os demais doces da marca, para realizar as feiras-livres em vários pontos da cidade de Pelotas e outros municípios, possibilitando assim o transporte e a entrega de pequenas encomendas para os clientes desses três segmentos.

A agroindústria Crochemore conta com uma frota própria de veículos executando as entregas, terceirizando somente as grandes entregas para os clientes maiores dos segmentos S1 e S2 (Figura 30). Neste caso, procuram sempre contratar “freteiros” da própria região, conforme destaca Angelita, “temos proximidade de relacionamento, se ocorre algum problema, somos contatados na hora. Se é uma empresa terceirizada, que não seja da colônia, não tem tanto compromisso”. Apresentando frota própria e não disponibilizando de vendedores, o lucro da agroindústria aumenta 12%, o que possibilita melhores negociações, como também o aumento da probabilidade de concederem maiores descontos para os seu clientes.



Figura 30 - Fotografia de um dos caminhões da agroindústria Crochemore.

Fonte: Foto da autora, 2016.

Em relação à gestão da agroindústria, contam somente com um colaborador, sendo os próprios proprietários responsáveis pela comercialização junto aos clientes. Não disponibilizam de colaboradores no setor de vendas por entenderem que neste momento seria um custo muito elevado para a quantidade produzida, e por também não se interessarem em manter clientes menores, já que grande parte da sua produção tem sido destinada a clientes mais ou menos fidelizados no RS e SC. Na opinião dos empresários, a opção em priorizar as grandes redes do varejo se dá em função das tratativas diretas com estas organizações, portanto sem a intermediação de vendedores e justificam a falta de interesse entre os clientes de pequeno porte porque em suas experiências recentes, estes têm apresentado maiores inadimplências, além do alto custo de logística, em função das entregas de pequenas quantidades e as distâncias dos pontos de venda. Em relação as feiras, é a própria família de Ricardo que está presente na comercialização, algumas vezes sendo o próprio gestor, e outras, seus filhos.

No critério relacionamento com os clientes, Paulo procura sempre estar presente na primeira compra do cliente, pois na sua visão ele não busca somente um cliente, mas sim uma parceria duradoura neste ambiente de negócio, buscando fazer um trabalho diferenciado... “gosto de conhecer o interlocutor, olhar no olho, conversar, fazendo com que o futuro cliente se sinta confortável para dizer por que está interessado nos produtos da Crochemore”. Uma vez estabelecida esta primeira operação comercial, começa uma relação de confiança mútua que, na sua visão, dispensa a contratação de vendedores externos e/ou representantes. Atualmente está abrindo uma nova frente comercial no norte do RS, próximo a fronteira com SC, hoje seu principal mercado. Este critério pode ser remetido a dois critérios trabalhados na revisão de literatura. Está ligado ao critérios de confiabilidade, um subcritério da qualidade destacado por Slack, Chambers e Johnston (2002), como também a cultura/tradição da organização, conforme ressaltam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

A Crochemore vende hoje 70% da sua produção para o segmento S1, priorizando o atacado. Nestes, são praticados os mesmos preços, além da negociação e da logística serem fáceis, pois só entregam grandes volumes em cargas fechadas. Os atacados vendem muito para outros estabelecimentos varejistas, fazendo o papel de distribuidor. Quando um grande atacado o procurou, alegou que não teria produto

em volume suficiente para atendê-los, mas não poderia perder esta oportunidade. Assim decidiu articular uma parceria com uma agroindústria de maior porte, já conhecida nos grandes centros do país e com escala suficiente para atender esta demanda. Desta forma, a Crochemore atende o RS e SC e a outra “concorrente/parceira”, o restante do país, numa espécie de divisão geográfica de mercado. Esta agroindústria é reconhecida fortemente além da fronteira do RS, sendo a marca mais lembrada. O acordo tem como orientação geral esta divisão territorial, entretanto não há proibição de eventuais incursões nas áreas de uma e de outra, desde que haja uma intenção explícita de clientes de trabalhar com as duas marcas simultaneamente, e/ou dificuldade de atender demandas da sua área geográfica preferencial. Assim, a Crochemore atende determinados clientes do PR e SP, porque manifestaram interesse na sua marca em função de comentários positivos por parte de outros empresários e/ou consumidores, a respeito da qualidade do seu produto. Desta forma, Paulo admite que a sua marca vai se tornando mais conhecida e ampliando as fronteiras, aumentando sua responsabilidade enquanto empresário e vislumbrando concretamente o aumento da produção para dois milhões de latas nos próximos três anos. Para enfrentar este desafio, já está trabalhando na ampliação da estrutura física do prédio, a incorporação de novas máquinas e a mudança de *layout* da fábrica, tornado-a mais ágil e funcional na sua linha de produção. Com essa parceria o empresário admite que, embora com um certo receio inicial pela novidade da proposta de colaboração e competição de forma simultânea, a Crochemore tornou-se mais forte, pois a outra empresa já era conhecida no cenário nacional.

Este conceito de “coo-petição” (colaboração + competição) tem sido muito estudado e recomendado na literatura sobre administração estratégica, especialmente quando se trabalha com os arranjos produtivos locais (APLs), mas ao mesmo tempo se reconhece os desafios de aplicá-lo na prática, pois implica uma grande dose de discernimento, abertura ao diálogo, capacidade de aprendizagem e confiança entre os agentes envolvidos. Inseridas num ambiente de mudança, risco e incerteza crescentes, as empresas agroindustriais em geral são instigadas a buscar estratégias competitivas e repensar suas formas de organização, tanto em nível interno de concepção e execução da produção, como no externo, em suas relações com outras empresas. Por isso, o fortalecimento de relacionamentos com atores externos também é fonte importante de valor gerado e percebido pelo mercado.

O critério assistência pós-venda foi indicado como decisiva para 50% de dois segmentos (S2 e S4) e foi um dos critérios mais comentados nas sugestões livres dos clientes da marca Crochemore, nas questões a melhorar. No segmento dos hipermercados (S1), por exemplo, houve sugestões de trabalhar com agendamento de visitas e/ou promotores nas lojas. O fato da empresa não ter um representante para verificar estoques e programar as vendas futuras, faz com que o próprio varejista tenha que monitorar as prateleiras e os estoques deste produto e, não raro, só percebe a falta quando acaba, ou seja, não há uma antecipação de novo pedido antes do término do produto. Assim, quando o pedido é feito nesta situação, é comum a loja ficar de três a quatro dias sem o produto disponível, pois normalmente entre o pedido e a entrega, há um *gap* de três dias. As sugestões do segmento dos supermercados (S2) também vão na mesma linha, especialmente se a empresa Crochemore pretende expandir o seu negócio para centros comerciais mais distantes. Neste caso sugerem, além da participação em feiras e encartes que já vêm fazendo em nível local, o investimento em mídias e pessoas para venda e divulgação. Também sugerem degustação nas lojas para aquelas pessoas que não conhecem a marca.

A “conformidade em relação ao anunciado no rótulo” é decisivo para 75% do segmento de supermercados (S2) e restaurantes (S4) e 50% das lojas de conveniências e minimercados (S3). Nota-se que é um critério importante que, da mesma forma, foi destacado por Garvin (1987), como o critério conformidade, o qual faz parte da qualidade. Chamou atenção neste critério as respostas de metade do segmento de hipermercados e macro atacados (S1), que o consideraram menos importante. Diretamente relacionado a este critério está o padrão no número de pedaços em cada lata, também considerados muito importantes pelos clientes. Na pesquisa de Seixas (2011), ela encontrou que os pêssegos em calda de origem nacional apresentaram maior índice de vácuo, maior número de defeitos, menor espessura, menor diâmetro, menor peso das metades e maior número de metades do que as marcas importadas. Atualmente, a agroindústria Crochemore processa dois tipos de pêssego, o Especial e o Serra, os quais são produzidos na mesma quantidade (Figuras 31 e 32).



Figura 31 - Imagem da conserva de pêsego do tipo especial.

Fonte: http://www.facilista.com.br/pessego-em-calda-crochemore-460-g_id102425, 2016.



Figura 32 - Fotografia do rótulo da compota de pêsego tipo serra.

Fonte: Foto da autora, 2016.

Estes dois tipos de pêsegos, basicamente, só se diferenciam em relação à quantidade de pedaços contida no interior da lata, já que o pêsego Serra é menor. Angelita ressalta que no pêsego Especial produzido pela Crochemore e são colocadas de dez a doze metades em cada lata, e o tipo Serra, contém de catorze a dezesseis metades. De acordo com Medeiros (2005) quanto ao tamanho, a maioria das fábricas rotula como produto Extra a embalagem que contém de 8 a 12 metades por lata de 1 kg, Especial, de 12 a 18 metades e Primeira, com 16 a 25 metades. Neste caso, a agroindústria Crochemore estaria acima do padrão, pois a sua embalagem Especial possui 10 a 12 metades, enquadrando-se praticamente na categoria Extra e 14 a 16 metades na embalagem Serra, equivalente à categoria Especial na recomendação da Embrapa.

Os concorrentes utilizam a denominação “Primeira” para designar o pêssego que a Crochemore está chamando de Serra. Na visão dos proprietários da Crochemore a designação “Primeira” poderia confundir o consumidor, já que seria a terceira categoria depois do “Extra” e o “Especial”. Assim eles têm dificuldade em entender esta nomenclatura e indagam... “como o pêssego de Primeira seria o terceiro na escala hierárquica de tamanho e qualidade?”. Desta forma, não queriam utilizar o termo “de primeira” de forma alguma, pois entendem que esta classificação não pegaria bem no mercado. Então, Angelita e Paulo pensaram em outro termo para denominar o pêssego de tamanho inferior ao Extra e Especial, e resgataram o nome que as agroindústrias da família praticavam nos anos sessenta e setenta do século passado, o pêssego Serra.

Deste modo, a Crochemore apresenta ao mercado as compotas de pêssego Extra, Especial e Serra e os concorrentes, Extra, Especial e Primeira. Além disso, convencionaram um controle pelo “alto”, onde praticamente o Especial corresponde ao Extra dos concorrentes e o Serra, ao Especial dos concorrentes. Segundo Paulo, este procedimento é único e não tem nenhuma implicação legal, e o resultado é a satisfação dos clientes. Uma questão que chama a atenção é que, embora a agroindústria Crochemore não tenha um planejamento estratégico formalizado e nem a visão, missão e valores estampados no seu ambiente administrativo, seus proprietários afirmam que têm como objetivo, nas palavras dos seus gestores, “produzir a melhor compota do RS e ser reconhecida por isto”.

Paulo, que também é presidente do Sindicato da Indústria de Doces de Conservas Alimentícias de Pelotas - Sindocopel, afirma que está buscando mobilizar os associados para padronizar o peso do pêssego drenado dentro da lata. O padrão internacional é de 480 gramas. A Crochemore pratica 460g enquanto outras empresas utilizam até 420g de peso drenado. Na sua visão isto não é justo, pois o consumidor acaba nem percebendo estes detalhes. A proposta é que as agroindústrias acordem um peso de 450g para todas as integrantes do sindicato.

A partir da década de noventa, conforme Vendruscolo e Treptow (2000), o Brasil deu início às importações do pêssego grego e argentino, os quais se tornaram concorrentes com o produto brasileiro. Contudo, sabe-se que essa concorrência em relação à qualidade do produto é desigual, visto que o pêssego grego e mesmo o

argentino, conseguem manter um padrão, conforme mostram as Figuras 33 e 34. De acordo com pesquisa realizada por Seixas no ano de 2011, pode-se observar:

No entanto, a falta de uniformidade de tamanho na mesma embalagem aumenta fortemente o nível de rejeição. Estes dois atributos, cor e tamanho, foram os maiores responsáveis pela não preferência do pêssego nacional quando comparado aos importados, seguidos dos defeitos de corte (SEIXAS, 2011, p. 52).

Contudo, os autores elucidam que apesar do pêssego estrangeiro exibir melhor aparência, apresentando coloração mais característica, menor nível de oxidação e com padrões de tamanhos mais uniformes, o pêssego nacional destaca-se por conter sabor mais intenso, textura mais tenra e maior doçura.



Figura 33 - Fotografia de amostras de pêssegos em calda produzidos no Brasil nas safras de 1999/2000.

Fonte: Seixas, 2011.

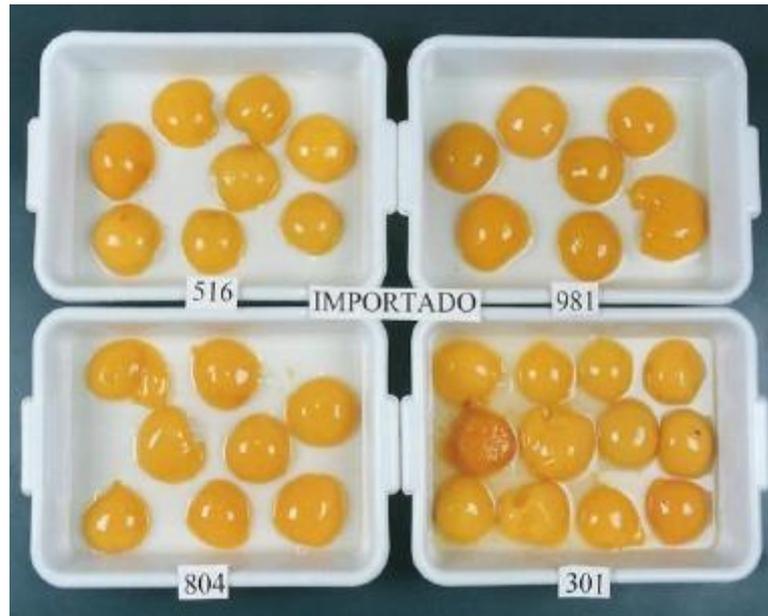


Figura 34 - Fotografia de amostra de pêsesgos importados da safra de 1999/2000.

Fonte: Seixas, 2011.

Fachinello et al (2005), afirmam que um dos fatores primordiais que fazem um consumidor escolher um produto ao invés de outro, é a sua aparência. No caso da conserva de pêsego, o consumidor não consegue visualizar a aparência do produto antes de adquiri-lo. Assim, só terá conhecimento deste atributo, quando for abrir a embalagem. Caso tenha uma experiência negativa quando for consumir o pêsego em calda de alguma marca específica, dificilmente comprará novamente.

A partir da constatação dos autores, compreende-se a centralidade dos empresários da agroindústria Crochemore em manter a qualidade e o padrão dos seus produtos, estabelecendo parâmetros além dos recomendados, numa verdadeira obsessão em manter os padrões de qualidade das suas compotas e, em consequência, a reputação da marca no mercado.

Segundo Angelita, apesar da obsessão por padrão e qualidade, eles ainda não se sentem seguros para promoverem uma campanha de *marketing* de suas conservas por dois motivos principais. Primeiro, pelo fato de não conseguirem alcançar um padrão que eles idealizam, “a única coisa que nos padroniza hoje são que as informações do rótulo, as quais, segundo o Inmetro, devem estar de acordo com o que está dentro da lata, para as quais a gente está buscando ir além”. Afirma ainda que na região de Pelotas, as agroindústrias ainda não apresentam homogeneidade em seus produtos, por não existirem programas de qualidade, nem selos. E segundo,

pelo receio de criar uma super expectativa no mercado e não ter volume de produto suficiente para atendê-lo.

Com relação a embalagem, atualmente estão utilizando a lata coberta com verniz branco (*epox*) por dentro, o qual ressalta o conteúdo (pedaços de pêssego mais a calda), dando um aspecto visual aprovado pelos consumidores, ressaltando a cor do pêssego e a transparência da calda. Esta é considerada uma “tecnologia de industrialização diferenciada”, critério que não foi muito valorizado pelos clientes do varejo, entretanto, os empresários já têm este *feedback* dos consumidores finais, por isso, não abrem mão deste tipo de embalagem, considerado um diferencial em relação aos concorrentes. Este fato corrobora com a afirmação de Sarantopóulos et al (2010), os quais ressaltam o aumento na utilização de vernizes foscos nas embalagens.

Além deste diferencial do revestimento interno da lata, a empresa, através do sindicato, tomou a iniciativa de encaminhar um projeto juntamente com uma rede de mídia importante no estado, no sentido de diminuir o uso de agroquímicos no pêssego, realizar a reciclagem das latas. Esta ação confirma o que foi ressaltado na revisão de literatura por Barbosa et al (2010), onde ressaltam a preocupação dos consumidores pela sustentabilidade e ética. Também esta sendo desenvolvido através do sindicato, uma campanha para ampliar o consumo de pêssego no estado, atualmente em $\frac{1}{4}$ de lata por habitante/ano. No Uruguai esse índice é de duas latas por habitante/ano. Ao mesmo tempo estão apreensivos, porque qualquer campanha de aumento do consumo pode implicar na falta de produto para abastecer o mercado. Também não podem aumentar o preço devido a concorrência do pêssego argentino, além de historicamente ser caracterizado por um produto com uma grande “regularidade de preço”. Para o empresário as pessoas optam pela compota de pêssego como sobremesa principalmente pelo preço. Então, o foco da campanha deve ser centrada na imagem de que o pêssego em calda é elaborado com fruta regional, oriundo de fruticultores e agroindústrias familiares, constituindo-se em sobremesa competitiva em termos de preço, ou seja, barata, saudável e utiliza embalagem reciclada.

Toda pesquisa que ocorre com as compotas é em relação à lata, a qual é vista como a “grande vilã”. Contudo, Angelita ressalta que não há como utilizar embalagem de vidro, pois neste tipo de armazenagem, o pêssego perde a cor e também o próprio transporte se torna mais complicado. Em relação a produzir uma lata com a metade da quantidade da original, afirma não valer a pena e que isso já foi feito no período

em que Nelson (geração anterior) administrava a fábrica, que produziu latas com 250 gramas, as quais não apresentaram uma boa aceitação. Outro motivo por não produzirem latas maiores ou menores é o alto investimento em maquinários, pois teriam que adquirir novos equipamentos para recravação das latas. Este fato demonstra que a agroindústria resiste a certas mudanças, como em relação a lata, já que Sarantópoulos et al (2010) destacam a crescente preferência dos consumidores por embalagens de vidro, classificadas como tipo *premium*. Outra tendência identificada pelos autores é a respeito de embalagens de diferentes tamanhos, como porções individuais, fato não visto com “bons olhos” pelos gestores.

Outro fato relatado pelos proprietários é a respeito da inovação em relação ao sistema de abertura das latas, “queremos trocar a embalagem porque pensamos que as pessoas daqui um tempo nem terão mais abridor de latas convencional em casa”, salienta Angelita. Contudo, o sistema *easy open* ainda custa 30% mais caro do que a embalagem que utilizamos hoje (Figura 35), e só seria válido se todas as agroindústrias implantassem este tipo de embalagem. A empresária destaca que para mudar a embalagem, teriam que adaptar ou adquirirem uma nova máquina de recravação. Com isso, expõe que para haver uma mudança na embalagem, primeiramente deveria ser feito uma pesquisa de mercado, para saber em qual mercado inserir o produto. Da mesma forma, teme que com o aumento do preço devido à embalagem, o pêssego em calda deixe de ser uma sobremesa barata e as pessoas optem por outros tipos como chocolates e sorvetes. Na revisão de literatura as facilidades referente a embalagem se mostram como exigência cada vez mais forte pelos consumidores, como ressaltam Sarantópoulos et al (2010). Assim, nota-se também neste caso, uma resistência a inovação dos gestores, visto que o sistema abre fácil é uma tendência que já é utilizada em outros tipos de produtos, com uma boa aceitação no mercado.



Figura 35 - Fotografia da embalagem tradicional de conservas de pêsego utilizadas hoje pela agroindústria e da embalagem com easy open, a qual ainda não foi colocada no mercado.

Fonte: Foto da autora, 2016.

Retomando o *framework* da Figura 15 adaptada de Slack (2002), acerca das principais dimensões competitivas e os respectivos aspectos internos e externos do desempenho de manufatura, pode-se elencar alguns aspectos positivos e desafios da trajetória da agroindústria Crochemore.

Com relação ao custo/preço a Crochemore não tem muitas alternativas. Os preços das compotas de pêsego são relativamente estáveis, e esta não é uma dimensão pela qual esta agroindústria pretende competir. Inclusive seus preços estão entre os mais elevados do mercado, embora as diferenças sejam pequenas. Recentemente esta empresa não avançou as negociações para entrar em uma grande rede importante no RS, porque esta fez uma pressão intensiva em relação a preço, com a qual os gestores não concordaram, pois na sua visão seriam injustos com as demais redes já clientes antigos, além de uma questão ética.

Quanto à velocidade/pontualidade de entrega, a empresa possui alguns problemas, especialmente para os segmentos S2, S3 e S4, cujos pedidos são mais frequentes e em pequenos volumes. Estão procurando melhorar este critério, fazendo uma melhor articulação com o outro negócio da família, doces e *schimiers*, aproveitando a logística das feiras livres, além de, em caráter experimental, estarem implantando um serviço de tele-entrega na zona urbana de Pelotas, uma forma de já

inserir os filhos no negócio. Para o segmento S1, a logística está bem equacionada, com o envio de grandes volumes em cargas fechadas, no RS e SC.

A confiabilidade é um dos pontos fortes da Crochemore, associada à tradição e cultura da família neste tipo de atividade. Nesta dimensão deve-se considerar o papel do outro braço empresarial da família, doces e *schimiers*, pois foi o canal inicial de recolocação do pêssego em calda junto aos consumidores. A confiabilidade e tradição construída com os doces sem conservantes nos chamados canais curtos (feiras livres), diretamente com os consumidores a partir dos anos setenta, também foi passando para as compotas. Assim, empresários da área atacadista e varejista começaram a pressionar a família no sentido de retomar a produção de compotas numa escala maior, como seus pais e tios já haviam produzido no passado. Esta foi uma decisão difícil, dada a quebra da agroindústria da família a cerca de três décadas atrás. Ao mesmo tempo, os fruticultores começavam a melhorar a qualidade das frutas que entregavam na fábrica para transformar em doces, onde Paulo e Angelita vislumbraram a possibilidade de retomar a produção de compotas, pois tinham o *knowhow* e o aprendizado transmitido pelas gerações anteriores.

A qualidade e seus respectivos critérios é a dimensão na qual a agroindústria pesquisada dedica uma atenção especial, pois nas palavras dos seus gestores, seu objetivo é tornar-se a melhor marca de compotas do RS. Aqui, a questão central a ser resolvida é adequar as operações de processamento dentro da fábrica, com as características morfo-fisiológicas das cultivares, para evitar problemas de textura, coloração, sabor, acidez, formato, tamanho, uniformidade e o conseqüente padrão dos pedaços de pêssego dentro da lata. Outro aspecto importante é continuar o acompanhamento do manejo dos pomares pelos fruticultores fornecedores, priorizando aquelas cultivares que tem protagonizado uma melhor resposta para a industrialização, como a esmeralda e a jade. Está no horizonte estratégico da empresa também, a produção de compota tipo *premium*, provavelmente com pêssegos selecionados da cultivar esmeralda, visando um mercado diferenciado e utilização em linhas *gourmet*. O pêssego tipo Serra é outro diferencial da Crochemore, pois é único no mercado, concorrendo com os tipos Especial e Primeira das demais agroindústrias, praticamente na mesma faixa de preço do tipo Especial. Hoje é o chamado carro-chefe dos produtos da empresa junto aos macro atacados e hipermercados, segmento S1.

Quanto à inovatividade, a empresa vem acompanhando as mudanças que estão ocorrendo no setor agroalimentar, entretanto seus gestores têm um perfil cauteloso quanto à implantação de determinadas propostas, pois grande parte da construção da sua marca no mercado se deu pelo resgate da cultura francesa e o aprendizado do saber fazer de gerações anteriores da família. Na revisão de literatura este fato está exposto claramente por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ao destacarem que a cultura organizacional apresenta vantagens estratégicas, contudo pode desencorajar mudanças e inovações quando necessário.

Assim, há um certo dilema entre as receitas históricas e novas propostas de processamento das frutas, como as compotas light e diet por exemplo, que a empresa ainda não colocou no mercado. Uma inovação importante na embalagem das compotas são as paredes internas brancas, que dá um aspecto visual muito interessante ao abrir a lata, pois ressalta as cores da fruta e fácil visualização da qualidade da calda. Quanto ao sistema abre-fácil (*easy open*) a empresa entende que será uma tendência que se confirmará, entretanto hoje acresceria em torno de 30% no custo de cada embalagem. Segundo os gestores da Crochemore, isto só será possível, quando os demais concorrentes aderirem a esta tecnologia, pois caso contrário, o preço da sua compota, que já é um pouco mais elevado que a concorrência, ficaria acima de 30% da dos seus competidores.

Para melhor visualização da percepção da agroindústria Crochemore em relação aos aspectos internos e externos de desempenho de manufatura, desenvolveu-se a Figura 36 a qual mostra, resumidamente, como a agroindústria se comporta em relação a cada um dos critérios competitivos.

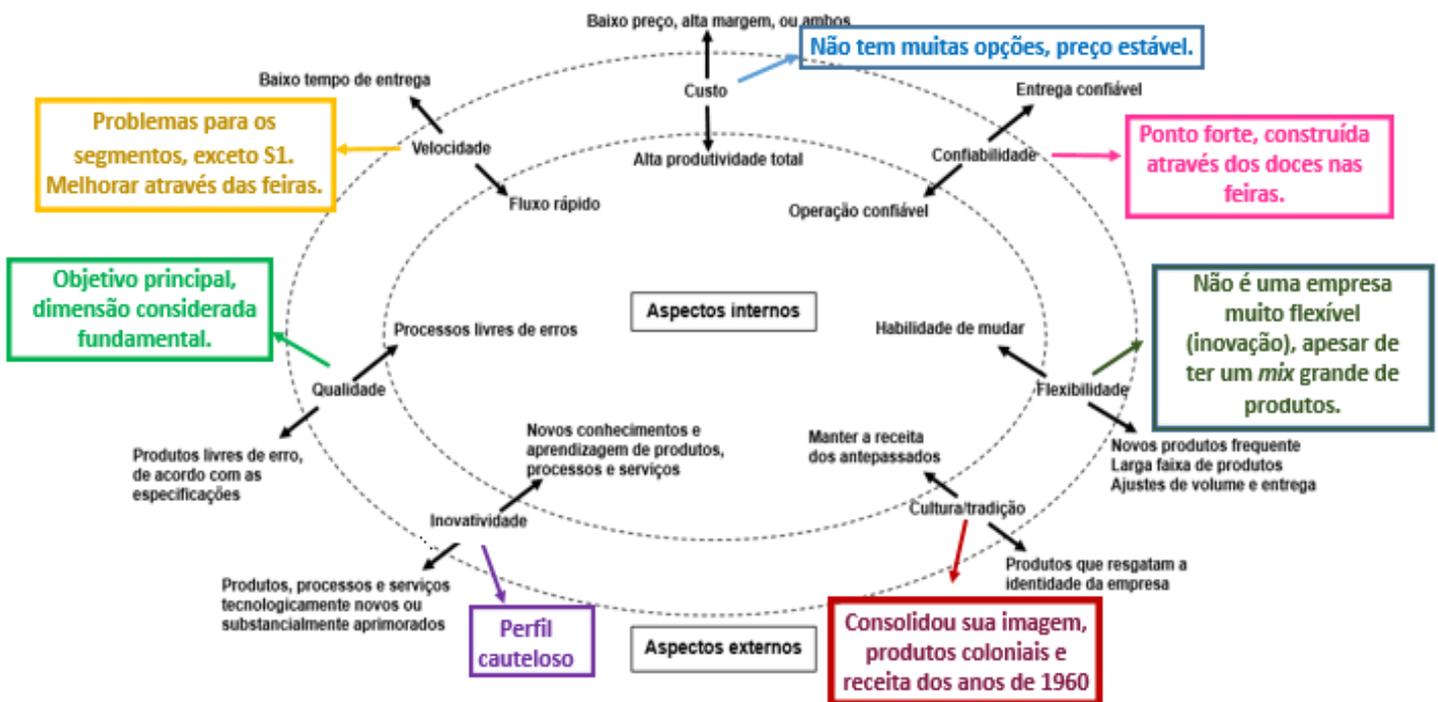


Figura 36 - Percepção Crochemore em relação aos aspectos internos e externos de desempenho de manufatura.

Fonte: Adaptado de Slack (2002).

Além de informações sobre os critérios competitivos que são decisivos e importantes para os diferentes segmentos optarem pela marca Crochemore, procurou-se analisar juntamente com esses clientes quais atributos a agroindústria poderia vir a desenvolver em um futuro. Assim, os respondentes identificaram por ordem de importância, do grau 1 (menos desejável) ao 5 (mais desejável) os atributos que a agroindústria poderia vir a desenvolver. Além disto, alguns entrevistados sugeriram alguns outros atributos que não estavam no questionário e que julgam ser interessantes. O quadro no Apêndice 5 mostra as respostas obtidas dos quatro segmentos, S1, S2, S3 e S4 em ordem de importância.

Deste quadro, foram organizadas cinco novos quadros, com as respostas de todos segmentos e de cada um individualmente e cinco gráficos, contudo agrupando os graus 5 e 4 (mais desejáveis), os graus 3 e 2 (desejáveis) e 1 (menos desejáveis) para análise. Desta forma, foram analisadas as respostas dos quatro segmentos agrupados (Figuras 37 e 38) e as informações de cada segmento individualmente estão no Apêndice 8.

Possibilidade de novos atributos da marca Crochemore para S1, S2, S3 e S4	Soma das respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Praticidade da embalagem (ex. sistema abre fácil)	1	1	4	3	7
A compota ter alguma certificação (sêlo de qualidade/garantia)	1	0	2	7	6
Produzir compotas com pêssego orgânico	1	3	3	5	3
Ações de presevação ambiental por parte da empresa	0	1	4	5	6
Ações de responsabilidade social da empresa junto à comunidade	0	0	6	6	3
Utilização de embalagens de diferentes tamanhos (1/2 kg, 3 kg...)	1	3	2	6	4
Produzir pêssego em calda light/diet	1	2	0	5	8
Embalar o produto com a marca do cliente	10	4	2	0	0
Produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas, ...)	2	1	3	4	6
Produzir outros produtos (figo, abacaxi, doces caseiros, ...)	0	1	2	4	9

Figura 37 - Quadro com os atributos desejáveis para os quatro segmentos.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

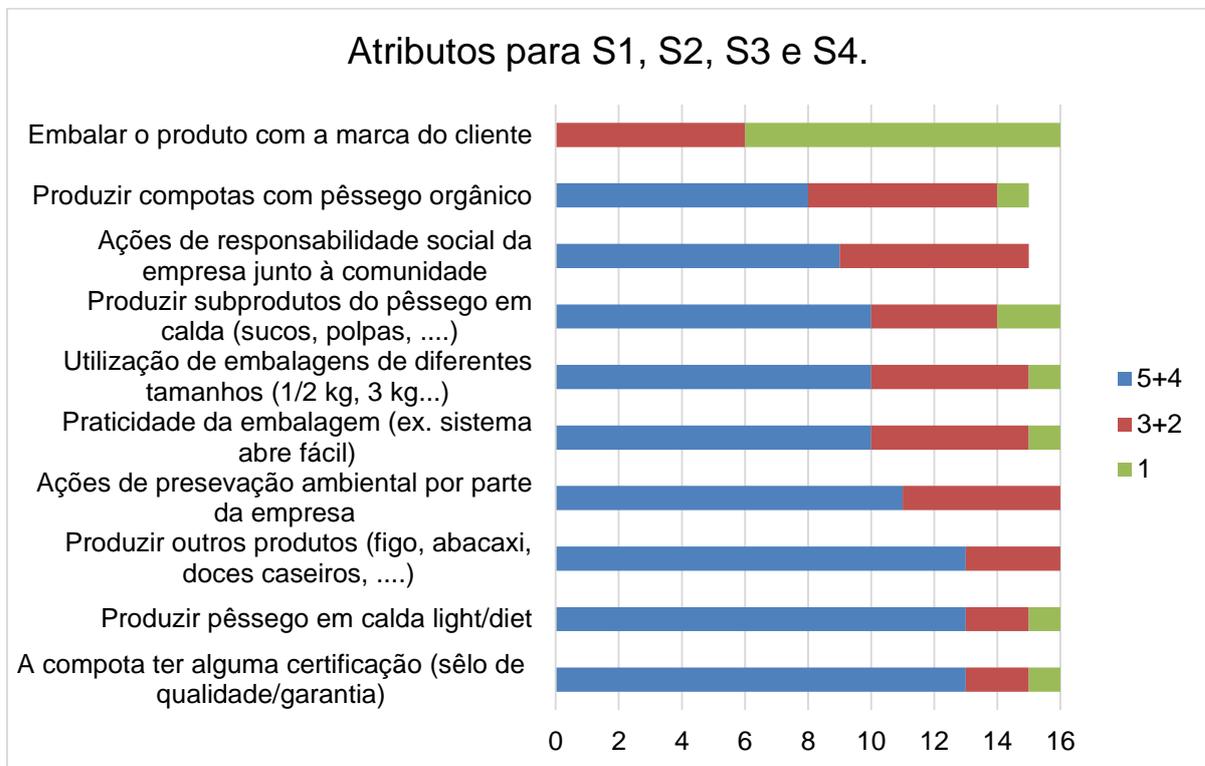


Figura 38 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis dos quatro segmentos.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

No gráfico pode-se observar que os atributos que são mais desejados pelos respondentes dos quatro segmentos são: a compota ter alguma certificação; produzir pêssego em calda light/diet; e produzir outros produtos. Este fato corrobora com o resultado da FIESP e ITAL (2010) em relação as tendências dos consumidores, onde a confiabilidade e qualidade, bem como a saudabilidade e bem-estar são tendências já presentes com uma forte prospecção de aumento.

Em relação a compota ter alguma certificação, Paulo argumenta que já tentou buscar uma certificação junto a Emater de Porto Alegre de um selo de qualidade, contudo, por não terem ainda um padrão desejado da fruta, não conseguiu resultado. Porém, o que há nas embalagens das conservas da agroindústria, é um selo indicando que o produto é de origem colonial.

Quanto a produção do pêssego em calda light/diet, os gestores no momento não demonstram interesse, um vez que argumentam que teriam mercado para vender o pêssego tradicional. O problema não está na forma de produção, uma vez que Angelita relata que seria somente trocar o açúcar por adoçante e mudarem a linha na produção. Contudo, aumentaria muito a demanda de trabalho e iria contra a cultura da agroindústria, que é comercializar o doce colonial que resgata a memória dos anos de 1960 produzido pelos seus antepassados. Uma característica que gestora não “abre mão” está ligada a tendência de sensorialidade e prazer, destacadas nos resultados da pesquisa da FIESP e ITAL (2010).

Corroborando com Rego (2010), o qual afirma que uma forma de inovação pode ser no desenvolvimento de novos produtos, Paulo já está fazendo um planejamento para lançamento de novos produtos. Um destes produtos já foi desenvolvido no passado por seus pais, que é o abacaxi em conserva. Este produto foi solicitado por alguns agentes do varejo, principalmente no segmento S1. Contudo, Paulo não planeja desenvolver o abacaxi em conserva tradicional, já produzido por algumas outras agroindústrias, mas sim o abacaxi “terra de areia”, de tamanho menor. Para o gestor, este produto é bem mais doce e é produzido na região do litoral norte do estado. Assim, sua ideia é desenvolver um produto *premium*, diferenciado e consolidar esta conserva como uma fruta 100% gaúcha, aliando sua qualidade com a identidade dos franceses e da família Crochemore.

A ideia de aumentar o *mix* de produtos em conserva pode também contribuir para organizar e reduzir os custos de logística, uma vez que alguns pedidos são feitos em pequenas quantidades. O que dificulta a inovação em relação a novos tipos de produtos, é que o foco da empresa é na compota de pêssego, e já pretendem aumentar a produção na próxima safra para um milhão e trezentas mil latas. Assim, apesar de terem muitas ideias, acabam em manter os produtos tradicionais, como a compota de pêssego, onde o processo produtivo despense esforços e investimento.

Atributos como ações de preservação ambiental por parte da empresa; praticidade da embalagem (sistema abre fácil); utilização de embalagens de diferentes tamanhos (1/2 kg, 3 kg, entre outras); e produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas, entre outros) foram considerados desejáveis pelos respondentes.

Em relação às ações de preservação ambiental, o segmento que mostrou menos interesse para este atributo foi o S1, apesar de preocupar com este tipo de ação. Esta é uma tendência que vem se destacando na sociedade, onde consumidores se mostram preocupados cada vez com o meio ambiente, principalmente quanto a utilização de embalagens recicladas, conforme já destacado na revisão pela FIESP e ITAL (2010). Contudo para os respondentes, estas ações ainda não são tão relevantes na escolha de um produto ou outro, optando por critérios como marca e qualidade.

O atributo praticidade da embalagem, foi designado como menos desejável pelo S1 e muito desejável principalmente pelos segmentos S2 e S4. Durante as entrevistas pode-se perceber que para o S1 isto não é tão desejável, pois não está em contato diretamente com os consumidores, uma vez que estes, segundo Sarantópoulos et al (2010), exigem cada vez mais benefícios em relação a embalagem, como sistema abre fácil, facilidade e redução de tempo de preparo, entre outros. Já em relação aos outros segmentos, este atributo é muito desejável, pois além de obterem informações em relação às tendências e necessidades dos consumidores, como ocorre para o S2, é também um atributo que facilitaria para o segmento S4 (restaurantes), já que eles fazem uso do pêssego em conserva.

Se tratando de embalagem de diferentes tamanhos, este é um atributo visto como mais importante de ser desenvolvido para S2 e S3, o que corrobora com Sarantópoulos et al (2010), os quais afirmam que com as transformações que ocorreram no estilo de vida da sociedade, o consumidor busca por porções individuais e personalizadas. É visto como importante para estes dois segmentos por comercializarem com o cliente final, e assim obterem informações de suas necessidades. Para S1 e S4 este é um atributo menos importante, já que para estes segmentos só se tornaria mais atraente caso o custo/benefício fosse maior. Além disto, para o S4, a preferência é da embalagem tradicional, uma vez que a utilização de embalagens maiores, como de três kilos aumentaria as chances de desperdício.

Angelita descata que já foi feito pelos seus antepassados embalagens menores, contudo naquela época a inovação não obteve uma boa aceitação de

mercado. Além disto, não pretendem desenvolver embalagens de diferentes tamanhos pelo fato de atualmente terem apenas uma máquina recravadeira, assim teriam que adquirir outra, o que implicaria em novo investimento.

Quanto a produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas, entre outros), esta foi uma inovação mais desejada pelo S2 e S3, os quais afirmam que se hoje este produto estivesse no mercado, com certeza iriam adquirir, pois acreditam na qualidade da marca Crochemore. Paulo salienta que sempre desejou produzir sucos de polpa, pois existem alguns cultivares de pêssego que não alcançam um padrão para serem destinados à compota. Assim, estes cultivares ao invés de serem destinados somente para a pessegada, onde o processo de produção é bem mais complicado e feita manualmente, seriam insumos para os sucos de polpa, onde a produção é toda automatizada.

Desta maneira, não descartam a possibilidade de fazer sucos de polpa de frutas, pretendem produzir outros sabores também, utilizando outras frutas da região como uva e morango. A ideia dos gestores é, assim, fomentar a plantação de frutas, para diminuir as plantações de fumo, como fizeram com o figo. Um entrave em relação a produção de sucos é que este produto é registrado pelo MAPA e hoje a agroindústria só está registrada pela ANVISA, assim teriam que passar por outra vistoria, o que dependeria de um certo tempo.

Outro subproduto já cogitado pelo gestor, apesar de não ter sido sugerido pelos respondentes, é a produção de cubos de pêssego em sachês, pelo fato de os gestores saberem que existe um déficit no mundo de pêssego em cubos (informação obtida pelos gestores através da gerente de assuntos da América Latina). Apesar de ser um produto interessante, o custo da embalagem, segundo Angelita, seria equivalente ao da lata, além disto, ressalta que a lata pode ser reciclada, diferente do sachê. Outro entrave para a produção do sachê seria a falta de matéria-prima, pois salienta que ocorre de faltar pêssego para a própria produção de conserva.

Ações de responsabilidade social da empresa junto à comunidade; produzir compotas com pêssego orgânico; e embalar o produto com a marca do cliente foram atributos apontados como menos desejáveis para os segmentos de clientes da agroindústria Crochemore.

Em relação a responsabilidade social da empresa junto à comunidade, este atributo se mostrou um pouco mais importante para S2 e S3. Pode-se perceber que a

agroindústria apresenta um papel importante na colônia, desenvolvendo algumas ações junto a comunidade. Os gestores afirmam que toda a fruta utilizada nas suas compotas e insumos dos doces são da colônia Santo Antônio, assim fomentam os produtores a produzirem frutas, até mesmo como forma de diminuir as plantações de fumo. Outra ação desempenhada pela agroindústria é que eles utilizam nas suas operações mão de obra da região, até mesmo para a logística. Estas ações, corroboram com o que foi destacado na revisão de literatura pela FIESP e ITAL (2010), onde a sustentabilidade e ética já são praticadas com uma forte tendência a se consolidar.

Outro atributo que foi avaliado como pouco desejável pelos quatro segmentos é a produção de compotas utilizando pêssego orgânico, o que vai contra ao destacado pela FIESP e ITAL (2010), onde outra forte tendência pelos consumidores é a saudabilidade e bem-estar, com consumidores buscando cada vez mais por este tipo de alimentação. De acordo com o gestor, um dos motivos de eles não produzirem a compota com pêssego orgânico é o fato da escassez da própria fruta na região. Contudo, a produção deste tipo de pêssego tem aumentado por estar eliminando o uso de inseticidas e fungicidas. Desta forma, apesar de deterem o conhecimento do processo de produção para este tipo de produto, não o fazem pela falta do insumo principal.

Por fim, o último atributo apontado como pouco desejável é embalar o produto com a marca do cliente. Este tipo de atributo ainda seria mais interessante para algumas redes de supermercados e hiper mercados S2 e S1 que utilizam sua marca em alguns tipos de produtos. Para os gestores da Crochemore esta não é uma estratégia vista como interessante, visto que poderia estar fortalecendo uma outra marca, diminuindo o espaço da marca Crochemore no mercado. Isto pode ser percebido em uma das respostas de Angelita durante uma das entrevistas “é melhor reforçar a nossa marca do que fornecer *know-how* para outra marca, é preferível baixar um pouco o preço para entrar em outras praças”.

Para melhor visualização dos atributos em relação a revisão de literatura, como também as próprias ações da Crochemore, foi construído um quadro com o resumo destas informações (Figura 39).

Atributos que podem ser desenvolvidos pela Crochemore	Grau de importância para os segmentos	Literatura	Posição da Crochemore
Compota ter alguma certificação	Mais desejável para os quatro segmentos.	Confiabilidade e qualidade (BARBOSA ET AL 2010); (FIESP e ITAL 2010).	Só apresenta selo indicando que é de origem colonial.
Produzir pêssego em calda light/diet	Mais desejável para os quatro segmentos.	Saudabilidade e bem estar (BARBOSA ET AL 2010); (FIESP e ITAL 2010).	Não demonstram interesse, mantêm receita tradicional.
Produzir outros produtos	Mais desejável para os quatro segmentos.	Rego (2010) forma da empresa inovar.	Estão planejando novos produtos, como o abacaxi "terra de areia".
Ações de preservação ambiental	Desejável. Menos desejável pelo S1.	Sustentabilidade e ética (BARBOSA ET AL 2010); (FIESP e ITAL 2010).	Projeto para reciclagem da embalagem.
Praticidade da embalagem (easy open)	Desejável principalmente para S2 e S4. Menos desejável pelo S1.	Conveniência e praticidade (BARBOSA ET AL 2010); (FIESP e ITAL 2010).	Só irão utilizar se as outras agroindústrias implementarem devido ao incremento no valor (30%)
Embalagens de diferentes tamanhos	Desejável principalmente para S2 e S3. Menos desejável pelo S1 e S4.	Conveniência e praticidade (BARBOSA ET AL 2010); (FIESP e ITAL 2010). Sarantópoulos et al (2010): busca por porções individuais e personalizadas	Não irão desenvolver, já tiveram esta a experiência de seus antepassados.
Produzir subprodutos do pêssego em calda	Desejável pelo S2 e S3.	Rego (2010) forma da empresa inovar.	Quer produzir suco. Entrave, produto registrado pelo MAPA.
Ações de responsabilidade social junto à comunidade	Menos desejável. Mais importante para S2 e S3.	Sustentabilidade e ética (BARBOSA ET AL 2010); (FIESP e ITAL 2010).	Insumos, mão-de-obra para produção e logística são da região.
Produzir compotas com pêssego orgânico	Menos desejável	Saudabilidade e bem estar (BARBOSA ET AL 2010); (FIESP e ITAL 2010).	Não produzem. Entrave a escassez da fruta na região.
Embalar o produto com a marca do cliente	Menos desejável. Mais interessante para S1 e S2.	Não é visto como uma tendência, nem uma forma de inovação.	Não é uma boa estratégia, pode fortalecer a outra marca.

Figura 39 – Quadro com informações a respeito dos atributos que podem ser desenvolvidos pela Crochemore.

Fonte: Elaboração da autora, 2016

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de coleta de dados históricos da região proporcionou identificar a importância que a colonização francesa apresentou para a região Sul do RS, em especial para a região de Pelotas, e como um balizador das atividades da Crochemore. A partir dos saberes na produção de doces desses imigrantes, originaram-se as primeiras agroindústrias. Estas apresentaram o seu ápice nos anos de 1950, tendo um declínio, a falência de muitas destas empresas, dentre elas a Crochemore, na década de 1980, devido a “crise dos anos 80”.

A partir das informações coletadas nas entrevistas conclui-se que a reinserção da Crochemore na produção de compotas de pêssego, no ano de 2002, foi distinta das demais agroindústrias que fazem parte hoje do parque industrial e que o principal elemento que possibilitou a retomada da produção da agroindústria Crochemore no mercado foi o resgate das receitas tradicionais de família e a manutenção das suas atividades junto as feiras livres, com produtos colonias em diferentes pontos da cidade e região.

Com base nas entrevistas realizadas no levantamento de informações, identificou-se os seguintes segmentos de clientes da agroindústria Crochemore: Macro atacados e Hipermercados (S1); Supermercados (S2) ; Mini mercados e Casas de conveniência (S3); e Restaurantes (S4). Estima-se que da quantidade total de produção de compotas, 70% da produção seja destinada ao S1, 16% ao S2; 8% ao S3; e 3% ao S4.

Em relação ao grau de importância atribuído pelos quatro segmentos de clientes da agroindústria Crochemore aos critérios competitivos na compra da compota de pêssego, pode-se observar que despontam, para todos os segmentos, dois critérios que são decisivos e sempre considerados para a escolha da marca Crochemore, são eles: padrão de qualidade (sabor, textura cor e uniformidade); e confiabilidade e reputação da empresa.

Para o S1, foram apontados como decisivos os seguintes critérios: padrão de qualidade; pontualidade na entrega dos pedidos; regularidade de preço; e confiabilidade e reputação da empresa Crochemore. Para S2: padrão de qualidade; pontualidade na entrega dos pedidos; regularidade de preço; entregar qualquer quantidade; condições de pagamento; o fato da compota ser de origem colonial; por solicitação de consumidores nas frentes de caixa; e confiabilidade e reputação da

empresa Crochemore. Para S3: padrão de qualidade; tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais; conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo; entregar qualquer quantidade; e confiabilidade e reputação da empresa Crochemore. Para S4: padrão de qualidade; pontualidade na entrega dos pedidos; flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas; regularidade de preço; conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo; o fato da compota ser de origem colonial; confiabilidade e reputação da empresa Crochemore; o fato da empresa ser conhecida; e qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores).

Assim, percebe-se que muitos destes critérios, considerados decisivos pelos diferentes segmentos, também o são na composição das ações estratégicas da agroindústria Crochemore. Esta empresa mostra uma preocupação forte em relação a qualidade do produto que, para eles, é fundamental. Também não poupam esforços para conseguir criar no consumidor a imagem de um produto colonial, tradicional e de alta qualidade. Outro forte elemento da cultura desta empresa refere-se aos relacionamentos que mantém com seus fornecedores de matéria-prima e seus clientes. Este comportamento reduz o oportunismo das relações comerciais e converte-se em um elemento diferencial para sua reputação e confiabilidade perante seus clientes.

Juntamente com os critérios competitivos que estão na literatura, foram avaliados outros critérios neste estudo que são cultura/tradição e inovatividade. Considerou-se o critério cultura/tradição como um possível novo critério, pois durante as entrevistas observou-se como sendo uma identidade da agroindústria, um critério muito importante. Assim, se avaliou este critério juntamente aos segmentos de clientes, onde a tradição na forma de fazer o doce, a origem colonial, a cultura, apesar de não terem sido critérios decisivos na maioria dos segmentos, são considerados como importantes na escolha da marca Crochemore. A inovatividade foi apontado como um possível critério, pois seguindo as tendências do mercado consumidor, a inovação é um fator importante como uma forma de diferenciação do produto e segmentação de mercado.

O critério da inovatividade impulsionou a pesquisa sobre quais novos atributos que poderiam ser desenvolvidos pela agroindústria Crochemore em um futuro, caso houvesse demanda. Os atributos considerados mais desejáveis pelos quatro segmentos foram: a compota ter alguma certificação; produzir pêssego em calda

light/diet; e produzir outros produtos. Isto demonstra um dilema que deve ser avaliado pela agroindústria, uma vez que de um lado está a sua principal estratégia que é manter a receita tradicional dos seus antepassados, e de outro, as novas tendências de mercado, como os produtos light/diet, alimentos cada vez mais consumidos.

Outro dilema também evidenciado é em relação ao aumento de produção. Apesar de contarem com uma capacidade para produção de dois milhões de lata de pêssego e existir demanda para este número, os gestores demonstram receio em relação à este incremento. Salientam preocupação na perda de qualidade, pois com este aumento poderiam perder o controle “do todo”, desde o processo de produção até logística das compotas de pêssego, pois teriam que contratar outros colaboradores.

Por fim, cabe ressaltar que através das entrevistas com os gestores da agroindústria Crochemore, pode-se observar que eles não elaboraram estratégias competitivas através de estudos de mercado, de maneira formalizada, com um planejamento estratégico, mas isto foi resultante da força das relações comerciais que foram se construindo. Assim, não houve um aprendizado estruturado, formal, estas ações se firmaram através da própria cultura da família Crochemore e também das relações de confiança que foram sendo criadas ao longo do tempo.

5.1 LIMITAÇÕES

Uma das limitações encontradas no estudo é que não foram avaliadas juntamente aos segmentos de clientes da Crochemore, as estratégias utilizadas pela agroindústria. O que se pretendeu com o estudo é avaliar o grau de importância com que os critérios competitivos, encontrados na literatura e sugeridos, representam, na escolha da compota de pêssego da Crochemore, para cada um dos segmentos.

Outra limitação é o fato de ser um estudo de caso, o qual deve ser interpretado com cuidado, os resultados não podem ser generalizados para estudos de avaliação de outras agroindústrias do setor sem a devida adaptação. Isto porque existem diferentes empresas, com distintas culturas, assim deve se relevar as circunstâncias dentro de um determinado contexto. Contudo acredita-se que os resultados podem indicar estratégias para outras empresas, podem sugerir elementos que possam estar

presentes nos processos de planejamento e de formulação estratégica de outras agroindústrias.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Considerando o dilema que existe em relação a produção de compotas light/diet, recomenda-se um estudo mais aprofundado sobre as vantagens e desvantagens de se começar a desenvolver uma linha light/diet. Contudo, para se expandir para novos mercados, talvez seja necessário um estudo da escala de produção, para melhorar e ampliar a mesma. Assim, possivelmente, a agroindústria deve firmar seu posicionamento no mercado, ou mantendo suas receitas tradicionais sem adição de conservantes, ou abertas a novos tipos de produtos, como o light/diet.

Por fim, para o melhor entendimento da relação de alguns aspectos considerados importantes pelos segmentos de clientes da Crochemore, se propõe futuros estudos que realizem uma pesquisa com um maior número de agroindústrias da região.

REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Legislação. **Resolução nº 12**, 1978. Disponível em http://www.anvisa.gov.br/anvisa/legis/resol/12_78_compota.htm. Acesso em 04 set. 2016.

BACH, Alcir Nei. **O patrimônio industrial rural: as fábricas de compotas de pêssego em Pelotas – 1950 à 1970**. 2009. 202 f. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Patrimônio Cultural) Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2009.

_____. O patrimônio industrial rural: as fábricas de compotas de pêssego no município de Pelotas-rs. **Revista do instituto histórico e geográfico de Pelotas – IHGPEL**, v.7, p.101-105, 2012. Disponível em: <http://www.ihgpel.org/blog/wp-content/uploads/2014/04/Anais-do-Semin%C3%A1rio.pdf>. Acesso em 25 mai. 2015.

BARBOSA, Livia; MADI, Luis; TOLEDO, Maria Aparecida; REGO, Raul Amaral. As Tendências da alimentação. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010. p. 39 – 47. Disponível em: <http://www.ital.sp.gov.br/tecnolat/anais/tl230513/Arquivos/Brasil%20Food%20Trends%202020.pdf>. Acesso em 25 set. 2016.

BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J.B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARROS NETO, J. P.; FORMOSO, C. T.; FENSTERSEIFER, J.E. O conteúdo da estratégia de produção: as categorias de decisão da função produção e a construção de edificações. **Ambiente Construído**. Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 39-52, 2002.

BETEMPS, C. Notícias. **II Quinzena do Pêssego começa dia 13, em Pelotas**, 2015. Disponível em: <https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/7128305/ii-quinzena-do-pessego-comeca-dia-13-em-pelotas>. Acesso em: 12 jan. 2016.

BETEMPS, Leandro Ramos. **Vinhos e doces ao som da Marselhesa: Um estudo sobre os 120 anos de tradição francesa na Colônia Santo Antônio em Pelotas - RS**. Pelotas: Educat, 2006. 204 p.

_____. **A Colônia Francesa de Pelotas e seus acervos culturais: Memória, História e Etnia**. 2009. 219 f. Dissertação (Mestrado em Memória Social e Patrimônio Cultural) Programa de Pós-Graduação em Memória Social e Patrimônio Cultural - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2009.

_____. **A presença francesa no Sul do Brasil: o caso de Pelotas, RS**. Porto Alegre: EST, 2010. 144 p.

BETEMPS, L. R.; VIEIRA, M. A. Turismo pela história da colonização no sul do Rio Grande do Sul: o caso das Colônias Francesa e Municipal de Pelotas/RS. **Revista Eletrônica de turismo cultural**. São Paulo, v. 2, n. 2, p. 1-24, 2008.

BETTO, L.; FERREIRA, G. M. V.; TALAMINI, E. Aplicação da Matriz Importância-Desempenho no Varejo de Alimentos: Um caso no Rio Grande Do sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v. 4, n. 2, p. 64-79, 2010.

BRASIL, Presidência da República Federativa. Lei n. 5106/1966 - **Dispõe sobre os incentivos fiscais concedidos a empreendimentos florestais**. Data da legislação: 02/09/1966 - Publicação DOU, de 05/09/1966. Conteudo Juridico, Brasilia-DF: 18 maio 2007. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=712.32101&seo=1>>. Acesso em: 08 set. 2016.

CANEVER, Mario Duarte; KOHLS, Volnei Krause; GOMES, Mario Conill; RIGATTO, Paulo; DALCORNIO, Jocemar; FERREIRA, Maurício Rodrigues; SILVA, Marcelo da Silva e. Sistema Local de Produção de Conservas de Pelotas: situação atual e perspectivas. In: CASTILHOS, Clarisse. **Programa de Apoio aos Sistemas Locais de Produção: a construção de uma política pública no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE; SEDAI, 2002.

CARNEIRO, C. M.; ZORZAL, E. J.; SANTOS, G. P. dos; BASTOS M. M. de M.; NUNES, R. V.; NUNES, R. V. A redução dos custos no uso de arranjos produtivos locais na gestão competitiva da logística de suprimentos. Estudo de caso no APL leite & sol da cadeia produtiva do leite no estado do Ceará. **Produção Online**, Florianópolis, SC, ed. especial, 2007.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade local com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998. 148p.

CASTRO L. A. S. de; RASEIRA, M. do C. B.; PEREIRA, J. F. M.; ABRANTES, V. L.; ROCHA, N. E. M.; Cultivar Técnica. Embrapa. Versão online. **Bonão C12: Cultivar de Pessegueiro Testada**. Pelotas, 2008. Disponível em: <http://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/30868/1/Circular-71.pdf>. Acesso em 04 de out. 2016.

COLLIS, David. Jim; MONTGOMERY, CynthiaAmazon. Competindo com Base em Recursos: estratégia na década de 1990. In:_____ **Harvard Business Review, Estratégia Corporativa: on corporate strategy**, Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COMITÊ DE FRUTICULTURA DA METADE SUL. **Pêssego argentino obedece ao controle de número de latas importadas pelo Brasil**, 2008, Jornal Diário Popular, Pelotas, RS.

COSTA, Eduardo José Monteiro da. **Arranjos Produtivos Locais, Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional**. Brasília: Mais gráfica, 2010. 404 p.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual modelo f entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**. United States, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

CRUESS, William Vere. **Produtos industriais de frutas e hortaliças**. v. 1. São Paulo: Edgard Blücher, 1973. 854p.

DECKER, Sérgio Renato Ferreira; ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Perfil, desempenho e capacidade tecnológica da agroindústria de doces e conservas da Região Sul do RS**. Pelotas: EDUCAT, 2006. 224 p.

DIÁRIO POPULAR. Economia. **Economia: Crochemore retoma produção de compotas de pêssego**, 2003. Disponível em: http://srv-net.diariopopular.com.br/11_06_03/gm100609.html. Acesso em: 08 mar. 2016.

DIAS, M. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Critérios competitivos de operações agroindustriais: umestudo de caso no setor arrozeiro. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**. 45, v. 11 n. 3, p. 1 – 28, 2005.

FACHINELLO, J. C. S.; PICOLOTTO, L.; ROSSI, A. de; RUFATO, L. Produtividade e qualidade de pêssegos obtidos nos sistemas de produção integrada e convencional. **Revista Brasileira de Fruticultura**, Jaboticabal, v. 27, n. 1, p. 64-67, 2005.

FACILISTA. Pelotas. **Pêssego em Calda Crochemore 460 g**, 2016. Disponível em: http://www.facilista.com.br/pessego-em-calda-crochemore-460-g_id102425. Acesso em: 08 mar. 2016.

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP); Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE), Inteligência. As Tendências da alimentação. O perfil do consumo de alimentos do Brasil. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010. p. 49 – 61. Disponível em: <http://www.ital.sp.gov.br/tecnolat/anais/tl230513/Arquivos/Brasil%20Food%20Trends%202020.pdf>. Acesso em 25 set. 2016.

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). A indústria de alimentos diante das tendências. In: _____. **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010. p. 63 – 67. Disponível em: <http://www.ital.sp.gov.br/tecnolat/anais/tl230513/Arquivos/Brasil%20Food%20Trends%202020.pdf>. Acesso em 25 set. 2016.

FERREIRA, Laura Senna. **Reestruturação produtiva: mudanças e permanências no mundo do trabalho e empresarial da indústria conserveira na região de Pelotas – Rio Grande do Sul**. 2008. 192 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) Programa de Pós graduação em Sociologia Política - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

_____. Setor de conservas da região de Pelotas (RS): mudanças na produção e conservadorismo nas relações de trabalho. **Rev. Dig.** n. 5, p. 47 - 63, 2011.

FERREIRA, M. L. M.; CERQUEIRA, F. V.; RIETH, F. M. da S.; O doce pelotense como patrimônio imaterial: diálogos entre o tradicional e a inovação. **MÉTIS: HISTÓRIA & CULTURA**. Caxias do Sul, n. 13, v. 7, p. 91-113, 2008.

FENSTERSEIFER, J. E. Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**. Porto Alegre, ed. 15, n. 3, v. 6, 2000.

GARVIN, David A. Competing on the Eight Dimensions of Quality. **Harvard Business Review**, Boston, nov – dec, p. 101-109, 1987

GRANDO, Marinês Zandavalli. **Pequena agricultura em crise: o caso da colônia francesa no Rio Grande do Sul**. In: SECRETARIA DE COORDENAÇÃO E PLANEJAMENTO. n. 14. Porto Alegre – RS: Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser, 1990. 209 p.

GERWIN, D. Manufacturing Strategic Planning: a strategic perspective. **Management Science**, Linthicum, v. 39, n. 4, p. 395-410, 1993.

GUTIERREZ, Ester Judite Bendjouya. **Barro e sangue:mão de obra, arquitetura e urbanismo em Pelotas (1777-1888)**. Pelotas: Ed. Universitária UFPel, 2004.

HAYES, Robert; PISANO, Gary. UPTON, David. WHEELWRIGHT, Steven. **Produção, estratégia e tecnologia: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008. 384 p.

HILL, Terry. **Manufacturing Strategy: The strategic management of the manufacturing fundion**. London: Macmillan, 1993.

_____. **Manufacturing strategy: text and cases**. London: MacMillan Business, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert. E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

HOFSTEDE, Geert. **Culturas e organizações - Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991. 308p.

HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAVY, D. D. & SANDERS, G. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, nº 35, p. 286-316, 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Informações completas**, 2015. Disponível em:
<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=431440&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>. Acesso em: 15 dez. 2015.

_____. **Histórico**, 2015. Disponível em:
<http://cidades.ibge.gov.br/painel/historico.php?lang=&codmun=431440&search=rio-grande-do-sul|pelotas|infograficos:-historico>. Acesso em: 15 dez. 2015.

KNUDSON, W.; WYSOCKI, A.; CHAMPAGNE, J.; PETERSON, H. C. Entrepreneurship and innovation in the agri-food system. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v. 86, n. 5, p. 1330-1336, 2004.

KOHL, V. K. **As ênfases estratégicas de empresas do pólo agroalimentar da região de Pelotas-RS, em um mercado competitivo e com tendência de concentração**. 2003. 230 f. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 725p.

LAGEMANN, Eugenio (1985). **O Banco Pelotense & o sistema financeiro regional**. Porto Alegre: Mercado Aberto, Série Documenta 19, 1985. 254p.

LETTI, N. **A gravata grená**. Correio do Povo. Porto Alegre, 1977.

LONER, Beatriz Ana; GIL, Lorena Almeida; MAGALHÃES, Mario Osorio. **Dicionário de história de Pelotas**. Pelotas: Ed. Da UFPel, 2010. 268p.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academic of Management Review**, United States, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

MADAIL, J. C. M.; RASEIRA, M. do C. B. Circular Técnica 80. **Aspectos da produção e mercado do pêssego no Brasil**, 2008. Disponível em: https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/Circular_80_000gihms14i02wx5ok05vadr1g2w5svd.pdf. Acesso em 12 jan. 2016.

MAGALHÃES, Mário Osório. **Opulência e cultura na província de São Pedro do Rio Grande do Sul: um estudo sobre a história de Pelotas (1860 – 1890)**. Pelotas: EdUFPEL: Co-edição Livraria Mundial, 1993. 312 p.

_____. **Pelotas: Toda prosa (1874-1925)**. v. 2. Pelotas: Armazém Literário, 2002. 122p.

_____. A Doce História de Pelotas. In: BONISIO, Arthur; MAGALHÃES, Mário Osório; LODY, Raul; CORREIA, Mário Rodrigues; MEDEIROS, Humberto; OLIVA, Rodolpho. **A Doceria Tradicional de Pelotas**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2003. p. 19-31.

_____. **História e tradições da cidade de Pelotas**. 6. ed. Porto Alegre: Ardotempo, 2011. 96 p.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 562 p.

MEDEIROS, A. R. M. De. Cultivo do Pessegueiro. Cultivares. Embrapa Clima Temperado. **Sistemas de produção**. 4. ed. Versão Eletrônica, 2005. Disponível em: <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Pessego/CultivodoPessego/cap05.htm#dupla>. Acesso em 04 set. de 2016.

_____. Cultivo do Pessegueiro. Industrialização do pêssego em calda. Embrapa Clima Temperado. **Sistemas de produção**. 4. ed. Versão Eletrônica, 2005. Disponível em: <https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Pessego/CultivodoPessego/cap16.htm>. Acesso em 16 set. de 2016.

MEDRONHA, C. Diário Popular, colheita. **Primeiros pêssegos serão só para a indústria**, 2015. Disponível em: http://www.diariopopular.com.br/tudo/index.php?n_sistema=3056&id_noticia=MTA1MTI5&id_area=MTA=. Acesso em 08 mar. de 2016.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in the three types of firms. **Management Science**, v.29, n.7, p. 770 – 791, 1983.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Notícias. **Tarifa de importação para lácteos e pêssego em calda é prorrogada por 8 anos**, 2015. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/comunicacao/noticias/2015/07/tarifa-de-importacao-para-lacteos-e-pessego-em-calda-e-prorrogada-por-8-anos>. Acesso em: 09 ag. 2015.

MINTZBERG, Henry. **Structure in fives: Designing effective organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall, 1983. 312p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 562p.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

NASCIMENTO, Heloisa Assumpção. **Nossa cidade era assim**. vol. 2. Pelotas: Livraria Mundial, 1994. 208p.

OLIVEIRA Jr.; MIRANDA, Moacir de. "Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa" In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org); OLIVEIRA Jr., MIRANDA, Moacir de (Org). "**Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**". São Paulo: Atlas, 2001. p. 121-156.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR., José Mário de; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas e visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PEDROZO, E. A.; BEGNIS H. S. M.; ESTIVALETE, V. F. Análise do ambiente competitivo como determinante das escolhas estratégicas no agronegócio: Um estudo de caso em uma unidade de produção avícola. **Contexto**, Porto Alegre, v. 5, n. 8, p. 1-26, 2005.

PENROSE, E. T. **The theory of growth of the firm**. Londres: Basil Blackwell, 1959. 245p.

PIRES, Silvio. **Gestão Estratégica da Produção**. Piracicaba: Unimep, 1995. 269p.

PORTAL DA CIDADANIA. Notícias. **Os doces de Pelotas não podiam faltar, claro**, 2010. Disponível em: http://portal.mda.gov.br/feirars/noticias/item?item_id=4182129. Acesso em: 08 mar. 2016.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980. 396p.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

_____. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996. 362p.

_____. What's strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, november – december, 1996.

PREFEITURA MUNICIPAL DE PELOTAS. Institucional. **Pelotas, Qualidade de Vida e Bons Negócios**, 2005. Disponível em: <http://www.pelotas.com.br/bancodedados/conteudo/institucional.htm>. Acesso em 15 de jul. 2015.

RASEIRA, M. do C. B. Agência de informação Embrapa. **Cultivares**, 2010. Disponível em: https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/pessego/arvore/CONTAG01_26_1972007162810.html. Acesso em 09 mar. de 2016.

RASEIRA, M. do C. B.; BARBOSA, W.; NAKASU, B. Y.; PEREIRA, J. F. M. Pêssego. In: ALBUQUERQUE, A.C.S.; SILVA, A. F. de. (Ed). **Agricultura tropical: quatro décadas de inovações tecnológicas, institucionais e políticas**. Brasília, DF: Embrapa Informações Tecnológicas, 2008. v. 1, p. 519-529.

REGO, Raul Amaral. Produtos – oportunidades para inovação. In: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010. p. 69 – 97. Disponível em: <http://www.ital.sp.gov.br/tecnolat/anais/tl230513/Arquivos/Brasil%20Food%20Trends%202020.pdf>. Acesso em 25 set. 2016.

RIBEIRO, Eliana Paula. Processos – tecnologias inovadoras. In: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010. p. 129 – 143. Disponível em: <http://www.ital.sp.gov.br/tecnolat/anais/tl230513/Arquivos/Brasil%20Food%20Trends%202020.pdf>. Acesso em 25 set. 2016.

SARANTOPÓULOS, Claire Isabel Grígoli de Luca; GATTI, Jozeti Barbutti; DANTAS, Tiago Bassani Hellmeister. Embalagens – importância estratégica. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010. p. 111 – 127.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Winter, p.3-16, 1984.

_____. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009. 441p.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1961.

_____. "Entrepreneurship as Innovation". In: SWEDBERG, R. **Entrepreneurship**. Oxford: Oxford University Press, 2000. p. 51 – 75.

SEIXAS, Rita Helena Moreira. **Avaliação da Qualidade de Pêssego em Calda de Marcas Nacionais "Tipo Especial" e Importadas, das safras 1999/2000 e 2010/2011**. 2011. 111 f. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia Agroindustrial) Programa de Pós-Graduação em Ciência e Tecnologia Agroindustrial - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2011.

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

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração de Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Pesquisa Qualitativa. In:_____. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VENDRUSCOLO, J. L.; TREPTOW, R. O. Avaliação comparativa de pêssego em calda de origem nacional e grega. **Rev. Bras. de AGROCIÊNCIA**. Pelotas, v. 6 n. 2, p. 126-130, 2000.

VIALTA, Airton. Ingredientes – novas funcionalidades. In: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL). **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo, 2010. p. 99 – 109. Disponível em: <http://www.ital.sp.gov.br/tecnolat/anais/tl230513/Arquivos/Brasil%20Food%20Trends%202020.pdf>. Acesso em 25 set. 2016.

WHEELWRIGHT, S. C. Manufacturing Strategy: Defining the Missing Link. **Strategic Management Journal**, v. 5, 1984.

WILK, E. de O. O uso de uma abordagem "Resource Based View" na formulação de estratégias: o caso do setor vitivinícola da Serra Gaúcha. **READ Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre: UFRGS/EA/PPGA, ed. 20, v. 7, n. 2, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ZERBIELLI, J.; WAQUIL, P. D. A formação do mercosul como fator de alteração no ambiente institucional do agronegócio de pêssegos da região de Pelotas. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 6, n. 9, p. 1-17, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Carta de apresentação



Programa de Pós-Graduação

Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais

Senhor Empresário,

Esta pesquisa integra a Dissertação de Mestrado, que está sendo realizada junto ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas – PPGDTSA/UFPel.

Este trabalho busca avaliar os critérios competitivos que são mais valorizados pela rede de distribuição e consumo de compotas de pêssego da Marca Corchemore, nos diversos tipos de canais de comercialização: Hipermercados, Supermercados, Minimercados, Cozinhas Industriais, Atacadistas/Distribuidores e Feiras-Livres.

A relevância teórica deste estudo está na contribuição para o entendimento da dinâmica das transformações do setor agroalimentar, especialmente as novas exigências que o mercado e os consumidores sinalizam às agroindústrias e as possíveis estratégias de sustentabilidade e inovação das empresas locais afetadas por este processo.

Com relação a relevância prática, pode-se incluir o conhecimento mais preciso do ambiente competitivo, como as exigências e tendências dos seus principais clientes, por parte das agroindústrias locais, além da reflexão interna que a agroindústria estudada, necessariamente, fará por ocasião da aplicação do instrumento de pesquisa.

Para evitar qualquer tipo de constrangimento, o nome da empresa será mantido em sigilo, mas terá total acesso às conclusões do estudo.

Pela importância dentro do conjunto das organizações do mercado agroalimentar, a contribuição da sua empresa é imprescindível para ampliar as informações que permitirão uma análise mais consistente da realidade do setor.

Assim sendo, antecipadamente agradeço a Vossa participação.

Atenciosamente,

Melissa Vasconcellos Chiattoni Nedel
Mestranda do PPGDTSA/UFPel.

APÊNDICE 2 – Questionário “A” aplicado aos gestores da agroindústria Crochemore.

QUESTIONÁRIO

Nome do entrevistado: Paulo e Angelita Crochemore.

Cargo: Gestores da empresa.

Perguntas:

- 1- Como ocorreu a origem da agroindústria Crochemore?
- 2- Sabe-se que um dos sócios, Nestor, foi uma figura importante para a colônia, quais os motivos que levaram ele a ser lembrado como uma pessoa empreendedora?
- 3- Quando houve a crise nos anos de 1980, a agroindústria Crochemore conseguiu resistir a falência?
- 4- Para vocês, quais foram os principais motivos da quebra das agroindústrias?
- 5- Como a agroindústria conseguiu se reerguer após a crise e retomar as atividades, principalmente a de produção das conservas de pêssego?
- 6- Atualmente, para quais estados são comercializadas as compotas de pêssego?
- 7- São feitas campanhas de marketing para as conservas de pêssego?
- 8- Porque a principal embalagem do pêssego ainda é a lata, se o produto se torna mais aparente armazenado em recipiente de vidro?
- 9- Existe interesse em produzir embalagens com outras quantidades de pêssego em calda, como por exemplo, com a metade ou o dobro da embalagem original?
- 10- Ainda em relação a embalagem, há algum projeto de inovação no modo de abrir a lata, como por exemplo a mudança do sistema tradicional (abridor) para easy open?
- 11- Qual a quantidade média de produção de pêssego e figo em calda?
- 12- Foi salientado que existe mercado caso ocorra um aumento de produção, quais são os entraves que dificultam este avanço?
- 13- Sabe-se que os produtos light e diet estão presentes cada vez mais na vida das pessoas, vocês pensam em produzir este tipo de produto?

- 14- Quais são os principais segmentos de clientes do pêssego em conserva?
- 15- Como é feita a gestão da agroindústria Crochemore? Quantos colaboradores fazem parte da mesma?
- 16-Como funciona a logística das conservas de pêssego?
- 17-Quais os principais critérios que vocês pensam que são considerados para os seus clientes adquirirem as compotas de pêssego da marca Crochemore?
- 18-Quais as variedades de pêssegos usadas pela agroindústria para a produção do pêssego em calda? Qual percentual é utilizado de cada cultivar?
- 19- Como ocorre com o pêssego em calda produzido em outros países como Grécia e Argentina? Quais são as variedades utilizadas por esses países?
- 20-Qual é a produção média de pêssego em calda na região?
- 21- Quais são os principais tipos de pêssego em conserva produzidos pela agroindústria?
- 22-Como vocês consideram o relacionamento com os produtores de pêssego, com os seus clientes e com as demais agroindústrias da região?
- 23-Vocês participam do Arranjo Produtivo Local de alimentos da região Sul?
- 24- Atualmente, o pêssego é produzido em quais regiões do Brasil?

APÊNDICE 3 – Questionário “B” aplicado aos macro atacados/hipermercados, supermercados, minimercados e restaurantes.

QUESTIONÁRIO

Nome da empresa:

Cargo do entrevistado:

Assinale os motivos pelos quais a sua empresa comercializa o pêssego em calda da Marca CROCHEMORE. (leia todos os critérios do quadro e assinale)

5 para aquele(s) critério(s) **decisivo**(s) para a compra, realmente **aqueles mais importantes**;

4 para o(s) critério(s) **muito importante(s) e sempre considerado**(s)

3 para o(s) critério(s) **importante(s) e quase sempre considerado**(s);

2 para o(s) critério(s) **menos importante(s) e eventualmente considerado**(s);

1 para o(s) critério(s) **nunca considerado**(s).

Critérios p/ escolha da compota de pêssego CROCHEMORE	1	2	3	4	5 (decisivo)
Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)					
Pontualidade na entrega dos pedidos					
Tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais					
Aparência/atratividade do rótulo (marca)					
Flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas					
Regularidade de preço					
Preço da compota de pêssego					
Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo					
Entregar qualquer quantidade					
Padrão no número de pedaços em cada lata					
Condições de pagamento (parcelamento, prazos)					
Relacionamento pessoal com os proprietários da empresa					
O fato da compota ser de origem colonial					
Tecnologia de industrialização diferenciada					
Por solicitação de consumidores nas frentes de caixa					
Cooperação nas promoções e abertura de novas lojas					

Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore					
O fato da empresa ser conhecida					
Competência dos funcionários da agroindústria					
Qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores)					
Frequência de propaganda e publicidade					
O fato da empresa participar da FENADOCE e outras feiras					
Assistência pós-venda					

No quadro abaixo estão listados alguns atributos que a Agroindústria Crochemore poderá vir a fazer no futuro, se houver uma grande demanda dos seus clientes. Assinale por ordem de importância aqueles critérios que você entender como pertinentes (5 seria o mais importante e 1 o menos importante)

Possibilidade de novos atributos da marca CROCHEMORE	1	2	3	4	5
Praticidade da embalagem (ex. sistema abre fácil)					
A compota ter alguma certificação (selo de qualidade/garantia)					
Produzir compotas com pêssego orgânico					
Ações de preservação ambiental por parte da empresa					
Ações de responsabilidade social da empresa junto à comunidade					
Utilização de embalagens de diferentes tamanhos (1/2 kg, 3 kg...)					
Produzir pêssego em calda light/diet					
Embalar o produto com a marca do cliente					
Produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas,)					
Produzir outros produtos (figo, abacaxi, doces caseiros,)					
Outros					
.....					
.....					

Destacar os critérios que a Agroindústria Crochemore poderia melhorar o seu desempenho.

.....

.....

APÊNDICE 4 – Quadro com os resultados de cada segmento em relação ao grau de importância de cada critério competitivo na hora de escolher a compota de pêssego da agroindústria Crochemore.

Critérios p/ escolha da compota de pêssego Crochemore	1				2				3				4				5			
	S1	S2	S3	S4																
Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)													1	2			3	2	4	4
Pontualidade na entrega dos pedidos			2										4	2		2		2	2	2
Tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais						1			1			1	3	1	3	1		1	1	2
Aparência/atratividade do rótulo (marca)								1	1	1	1	1	3	1	2	1		2	1	1
Flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas			2			1	1		1	1			2	1	1	1	1	1		3
Regularidade de preço											1		2	1	2	2	2	3	1	2
Preço da compota de pêssego	1			1				1	1	2	1		1		3		1	2		2
Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo		1			2								1		2	1	1	3	2	3
Entregar qualquer quantidade				1	2			1	1				1	2	2			2	2	2
Padrão no número de pedaços em cada lata	1	1		1	1	1	1			1			2	1	3	2				1
Condições de pagamento (parcelamento, prazos)				1	1		1	1	1				1	1	1		1	3	2	2
Relacionamento pessoal com os proprietários da empresa		1					1		2		1	2			1		2	3	1	2
O fato da compota ser de origem colonial					1				1		1		2	1		1		3	3	3
Tecnologia de industrialização diferenciada	1	1		1	2		1		1	1				1	2	3		1	1	
Por solicitação de consumidores nas frentes de caixa	1			2	1		1							2	2	1	2	2	1	1
Cooperação nas promoções e abertura de novas lojas		1	4	4	1				2	1							1	2		
Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore													3	2	1	1	1	2	3	3
O fato da empresa ser conhecida									1	2			2	2	2	2	1		2	2
Competência dos funcionários da agroindústria	1		1	1	1				2	1				3		2			3	1
Qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores)					2				1	1			1	2	1	1		1	3	3
Frequência de propaganda e publicidade	2		2	2	1	1	2	1	1	3		1								
O fato da empresa participar da FENADOCE e outras feiras	1			1	1		2			2		1	1	2	2	2	1			
Assistência pós-venda			3	1	1	1						1	3	1				2	1	2

Figura 40 - Quadro com os resultados de cada segmento em relação ao grau de importância de cada critério competitivo na hora de escolher a compota de pêssego da agroindústria Crochemore.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

APÊNDICE 5 – Quadro com as respostas obtidas dos quatro segmentos, S1, S2, S3 e S4 em ordem de importância, dos atributos prospectados para a agroindústria Crochemore.

Possibilidade de novos atributos da marca Crochemore	1				2				3				4				5			
	S1	S2	S3	S4																
Praticidade da embalagem (ex. sistema abre fácil)				1	1				2		2			2	1		1	2	1	3
A compota ter alguma certificação (sêlo de qualidade/garantia)				1					1	1			3	1	3			2	1	3
Produzir compotas com pêssego orgânico				1	1			2	1	2			1	1	2	1	1	1	1	
Ações de presevação ambiental por parte da empresa					1				2	1		1		1	2	2	1	2	2	1
Ações de responsabilidade social da empresa junto à comunidade									3	1		2	1	2	2	1		1	1	1
Utilização de embalagens de diferentes tamanhos (1/2 kg, 3 kg, ...)	1				1		1	1		1		1	2	2	2			1	1	2
Produzir pêssego em calda light/diet				1	2								1	1	1	2	1	3	3	1
Embalar o produto com a marca do cliente	3	1	2	4	1	3					2									
Produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas, ...)	1			1	1					1		2	2		2			3	2	1
Produzir outros produtos (figo, abacaxi, doces caseiros, ...)					1						1	1	1	1	1	1	2	3	2	2

Figura 41 - Quadro com a respostas de novos atributos em grau de importância para S1, S2, S3 e S4.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

APÊNDICE 6 – Quadros com a análise dos critérios para S1, S2, S3 e S4.

Critérios p/ escolha da compota de pêssego Crochemore para S1	Respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)	0	0	0	1	3
Pontualidade na entrega dos pedidos	0	0	0	4	0
Tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais	0	0	1	3	0
Aparência/atratividade do rótulo (marca)	0	0	1	3	0
Flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas	0	0	1	2	1
Regularidade de preço	0	0	0	2	2
Preço da compota de pêssego	1	0	1	1	1
Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo	0	2	0	1	1
Entregar qualquer quantidade	0	2	1	1	0
Padrão no número de pedaços em cada lata	1	1	0	2	0
Condições de pagamento (parcelamento, prazos)	0	1	1	1	1
Relacionamento pessoal com os proprietários da empresa	0	0	2	0	2
O fato da compota ser de origem colonial	0	1	1	2	0
Tecnologia de industrialização diferenciada	1	2	1	0	0
Por solicitação de consumidores nas frentes de caixa	1	1	0	0	2
Cooperação nas promoções e abertura de novas lojas	0	1	2	0	1
Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore	0	0	0	3	1
O fato da empresa ser conhecida	0	0	1	2	1
Competência dos funcionários da agroindústria	1	1	2	0	0
Qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores)	0	2	1	1	0
Frequência de propaganda e publicidade	2	1	1	0	0
O fato da empresa participar da FENADOCE e outras feiras	1	1	0	1	1
Assistência pós-venda	0	1	0	3	0

Figura 42 - Quadro com análise dos critérios em S1.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Critérios p/ escolha da compota de pêssego Crochemore para S2	Respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)	0	0	0	2	2
Pontualidade na entrega dos pedidos	0	0	0	2	2
Tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais	0	1	0	1	1
Aparência/atratividade do rótulo (marca)	0	0	1	1	2
Flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas	0	1	1	1	1
Regularidade de preço	0	0	0	1	3
Preço da compota de pêssego	0	0	2	0	2
Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo	1	0	0	0	3
Entregar qualquer quantidade	0	0	0	2	2
Padrão no número de pedaços em cada lata	1	1	1	1	0
Condições de pagamento (parcelamento, prazos)	0	0	0	1	3
Relacionamento pessoal com os proprietários da empresa	1	0	0	0	3
O fato da compota ser de origem colonial	0	0	0	1	3
Tecnologia de industrialização diferenciada	1	0	1	1	1
Por solicitação de consumidores nas frentes de caixa	0	0	0	2	2
Cooperação nas promoções e abertura de novas lojas	1	0	1	0	2
Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore	0	0	0	2	2
O fato da empresa ser conhecida	0	0	2	2	0
Competência dos funcionários da agroindústria	0	0	1	3	0
Qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores)	0	0	1	2	1
Frequência de propaganda e publicidade	0	1	3	0	0
O fato da empresa participar da FENADOCE e outras feiras	0	0	2	2	0
Assistência pós-venda	0	1	0	1	2

Figura 43 - Quadro com análise dos critérios em S2.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Critérios p/ escolha da compota de pêssego Crochemore para S3	Respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)	0	0	0	0	4
Pontualidade na entrega dos pedidos	2	0	0	0	2
Tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais	0	0	0	3	1
Aparência/atratividade do rótulo (marca)	0	0	1	2	1
Flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas	2	1	0	1	0
Regularidade de preço	0	0	1	2	1
Preço da compota de pêssego	0	0	1	3	0
Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo	0	0	0	2	2
Entregar qualquer quantidade	0	0	0	2	2
Padrão no número de pedaços em cada lata	0	1	0	3	0
Condições de pagamento (parcelamento, prazos)	0	1	0	1	2
Relacionamento pessoal com os proprietários da empresa	0	1	1	1	1
O fato da compota ser de origem colonial	0	0	1	0	3
Tecnologia de industrialização diferenciada	0	1	0	2	1
Por solicitação de consumidores nas frentes de caixa	0	1	0	2	1
Cooperação nas promoções e abertura de novas lojas	4	0	0	0	0
Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore	0	0	0	1	3
O fato da empresa ser conhecida	0	0	0	2	2
Competência dos funcionários da agroindústria	1	0	0	0	3
Qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores)	0	0	0	1	3
Frequência de propaganda e publicidade	2	2	0	0	0
O fato da empresa participar da FENADOCE e outras feiras	0	2	0	2	0
Assistência pós-venda	3	0	0	0	1

Figura 44 - Quadro com análise dos critérios em S3.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Critérios p/ escolha da compota de pêssego Crochemore para S4	Respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Padrão de qualidade (sabor, textura, cor, uniformidade)	0	0	0	0	4
Pontualidade na entrega dos pedidos	0	0	0	2	2
Tradição da Família Crochemore nas atividades agroindustriais	0	0	1	1	2
Aparência/atratividade do rótulo (marca)	0	1	1	1	1
Flexibilidade em antecipar ou atrasar entregas	0	0	0	1	3
Regularidade de preço	0	0	0	2	2
Preço da compota de pêssego	1	1	0	0	2
Conformidade do produto em relação ao anunciado no rótulo	0	0	0	1	3
Entregar qualquer quantidade	1	1	0	0	2
Padrão no número de pedaços em cada lata	1	0	0	2	1
Condições de pagamento (parcelamento, prazos)	1	1	0	0	2
Relacionamento pessoal com os proprietários da empresa	0	0	2	0	2
O fato da compota ser de origem colonial	0	0	0	1	3
Tecnologia de industrialização diferenciada	1	0	0	3	0
Por solicitação de consumidores nas frentes de caixa	2	0	0	1	1
Cooperação nas promoções e abertura de novas lojas	4	0	0	0	0
Confiabilidade e reputação da empresa Crochemore	0	0	0	1	3
O fato da empresa ser conhecida	0	0	0	2	2
Competência dos funcionários da agroindústria	1	0	0	2	1
Qualidade da fruta dos seus fornecedores (fruticultores)	0	0	0	1	3
Frequência de propaganda e publicidade	2	1	1	0	0
O fato da empresa participar da FENADOCE e outras feiras	1	0	1	2	0
Assistência pós-venda	1	0	1	0	2

Figura 45 - Quadro com análise dos critérios em S4.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

APÊNDICE 7 – Quadro resumo das informações básicas dos cultivares de pêsego mais processadas pela agroindústria Crochemore

Cultivar	Finalidade	Exigência de frio	Características Sensoriais	Cor da polpa	Cor da película	Tamanho do fruto	Peso médio do fruto	Produção por hectare	Percentual utilizado pela Crochemore
Esmeralda	Indústria	350 horas de frio no inverno	Sabor é doce-ácido, próprio para processamento	Amarelo alaranjado, firme, não aderente ao caroço	Amarelo-escuro	Informação não disponível	Informação não disponível	Produção média alta, equivalente a 20 ton/ha	Informação não disponível
Jade	Indústria	Avaliada entre 300 a 400 horas	Sabor doce-ácido	Amarela	Amarelo-ouro	Grande, maioria do tipo 1.	Informação não disponível	Pode produzir de 20 a 25 ton/ha, dependendo do local e dos tratamentos culturais	Informação não disponível
Granada	Indústria	300 horas	Sabor levemente doce-ácido	Amarela, firme e aderente ao caroço	Coloração amarela com até 40% de vermelho	Se diferencia dos demais cultivares da mesma época pelo tamanho	Superior a 120 gramas	Informação não disponível	Informação não disponível
Maciel	Dupla finalidade (mesa e indústria)	200 a 300 horas	Sabor doce-ácido e baixa adstringência	Amarela, firme e aderente ao caroço	Cor amarelo-ouro com até 20% de vermelho	Grande	Grande com frutos com peso médio de 120 gramas	Pode produzir até 50kg/planta de frutos	Informação não disponível
Bonão	Indústria	200 horas de frio hibernal	Sabor doce-ácido	Amarela e firme	Amarela, podendo em alguns anos apresentar até 5% de vermelho	Médio a grande	Peso médio é, geralmente, superior a 100 gramas	Informação não disponível	Informação não disponível
Sensação	Dupla finalidade	Aproximadamente 300 horas	Em compotas, assume sabor ácido, textura	Amarela	Amarelo alaranjado,	Grande, de 54 a 83 milímetros de	Informação não disponível	Informação não disponível	Informação não disponível

	(mesa e indústria)		macia, cor considerada atraente e boa uniformidade.		com até 60% de vermelho	diâmetro transversal			
Precocinho	Indústria	Baixa necessidade de frio, em torno de 150 horas	Doce – ácido	Amarela, firme e aderente ao caroço	Amarela, com leve tonalidade vermelha cobrindo 5 a 10% da área em alguns frutos	Tamanho médio (a maioria classificada como do tipo II, ou seja, com diâmetro entre 4,7 e 5,7cm)	Varia entre 82 a 95 gramas	Informação não disponível	
Eldorado	Dupla finalidade (mesa e indústria)	Estimada em 300 horas	Doce-ácido e sua aparência, textura e sabor nas compotas são muito agradáveis	Amarela e firme	Amarela, com até 50% de vermelho	Grande	Peso médio em torno de 120 gramas	Pode alcançar uma produção, nas condições de Pelotas, de 30 a 60kg/planta, dependendo do ano e dos tratamentos culturais	
Jubileu	Indústria	Recomendada para regiões que contemplem 250 a 350 horas de acúmulo de frio	Doce-ácido	Amarela-escura, com polpa e caroço firmes	Amarelada, podendo exibir até 20% de vermelho	Grande, com diâmetro em geral superior a sessenta milímetros	Informação não disponível	Informação não disponível	

Figura 46 - Quadro com as características de cada cultivar utilizados pela agroindústria Crochemore.

Fonte: Castro et al (2008), Medeiros (2005), Raseira et al (2008), Raseira (2010).

APÊNDICE 8 – Quadros com as respotas de S1, S2, S3 e S4 e gráficos, agrupando os graus 5 e 4 (atributos mais desejáveis), os graus 3 e 2 (atributos desejáveis) e 1 (atributos menos desejáveis).

Possibilidade de novos atributos da marca Crochemore para S1	Respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Praticidade da embalagem (ex. sistema abre fácil)	0	1	2	0	1
A compota ter alguma certificação (sêlo de qualidade/garantia)	0	0	1	3	0
Produzir compotas com pêssego orgânico	0	1	1	1	1
Ações de presevação ambiental por parte da empresa	0	1	2	0	1
Ações de responsabilidade social da empresa junto à comunidade	0	0	3	1	0
Utilização de embalagens de diferentes tamanhos (1/2 kg, 3 kg...)	1	1	0	2	0
Produzir pêssego em calda light/diet	0	2	0	1	1
Embarar o produto com a marca do cliente	3	1	0	0	0
Produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas, ...)	1	1	0	2	0
Produzir outros produtos (figo, abacaxi, doces caseiros, ...)	0	1	0	1	2

Figura 47 - Quadro com os atributos desejáveis para S1.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

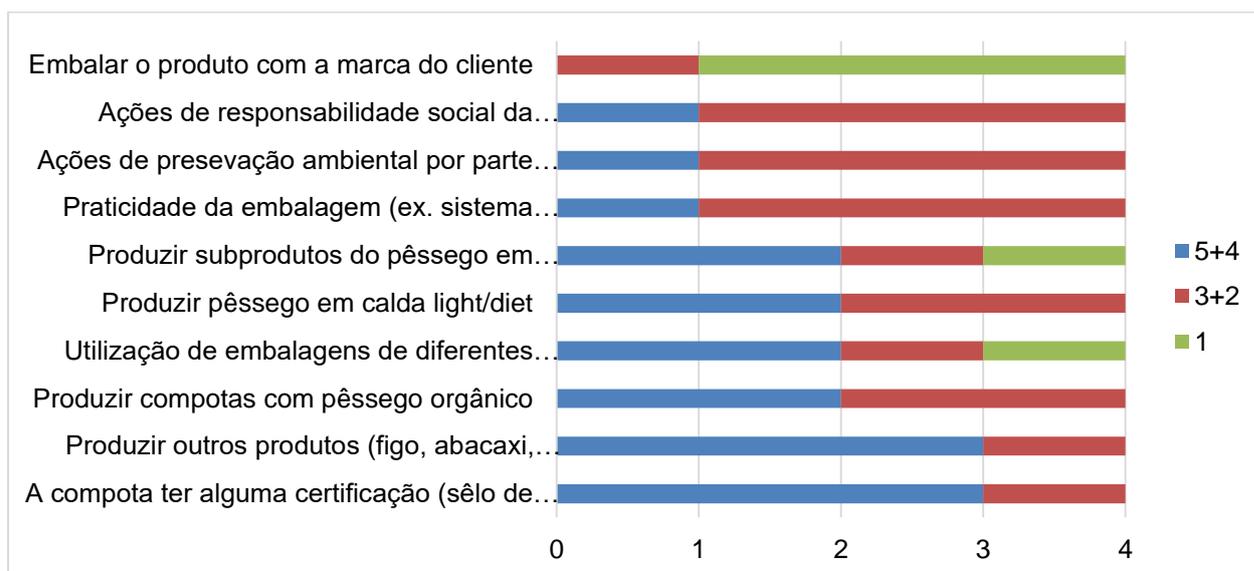


Figura 48 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis para S1.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Possibilidade de novos atributos da marca Crochemore para S2	Soma das respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Praticidade da embalagem (ex. sistema abre fácil)	0	0	0	2	2
A compota ter alguma certificação (sêlo de qualidade/garantia)	0	0	1	1	2
Produzir compotas com pêssego orgânico	0	0	2	1	1
Ações de presevação ambiental por parte da empresa	0	0	1	1	2
Ações de responsabilidade social da empresa junto à comunidade	0	0	1	2	1
Utilização de embalagens de diferentes tamanhos (1/2 kg, 3 kg...)	0	0	1	2	1
Produzir pêssego em calda light/diet	0	0	0	1	3
Embalar o produto com a marca do cliente	1	3	0	0	0
Produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas, ...)	0	0	1	0	3
Produzir outros produtos (figo, abacaxi, doces caseiros, ...)	0	0	0	1	3

Figura 49 - Quadro com os atributos desejáveis para S2.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

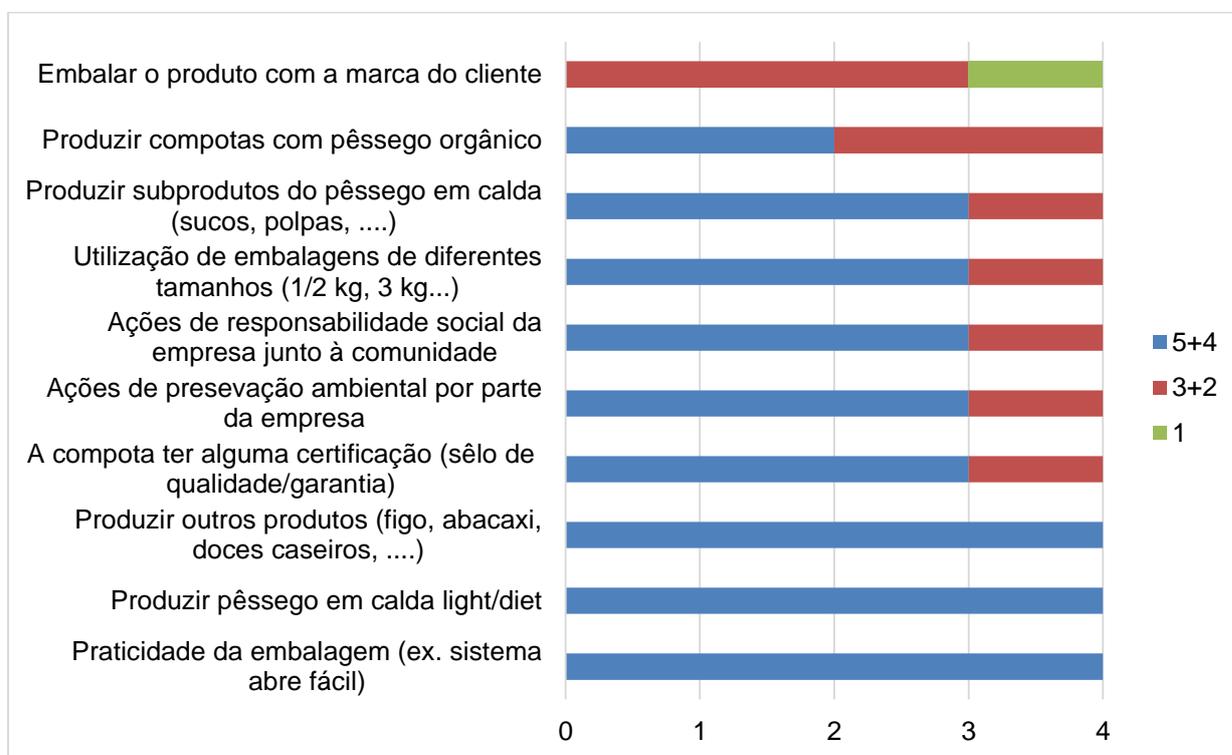


Figura 50 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis para S2.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Possibilidade de novos atributos da marca Crochemore para S3	Soma das respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Praticidade da embalagem (ex. sistema abre fácil)	0	0	2	1	1
A compota ter alguma certificação (sêlo de qualidade/garantia)	0	0	0	3	1
Produzir compotas com pêssego orgânico	0	0	0	2	1
Ações de presevação ambiental por parte da empresa	0	0	0	2	2
Ações de responsabilidade social da empresa junto à comunidade	0	0	0	2	1
Utilização de embalagens de diferentes tamanhos (1/2 kg, 3 kg, ...)	0	1	0	2	1
Produzir pêssego em calda light/diet	0	0	0	1	3
Embalar o produto com a marca do cliente	2	0	2	0	0
Produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas, ...)	0	0	0	2	2
Produzir outros produtos (figo, abacaxi, doces caseiros, ...)	0	0	1	1	2

Figura 51 - Quadro com os atributos desejáveis para S3.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

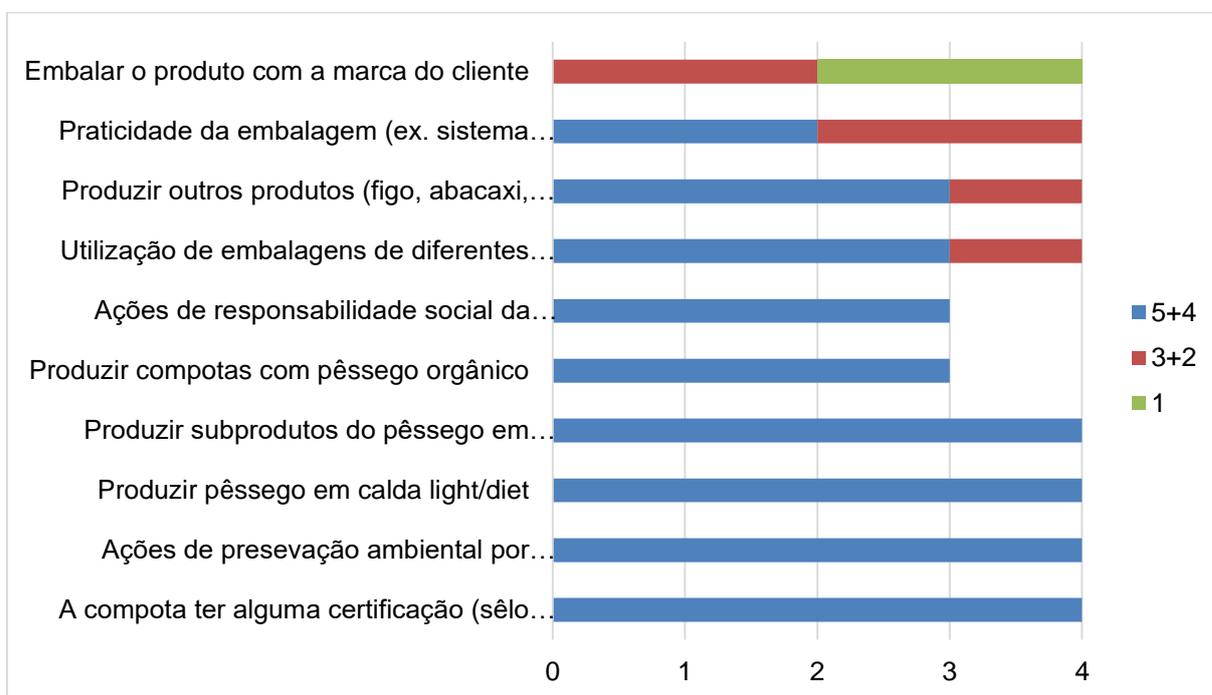


Figura 52 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis para S3.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Possibilidade de novos atributos da marca Crochemore para S4	Soma das respostas em cada grau				
	1	2	3	4	5
Praticidade da embalagem (ex. sistema abre fácil)	1	0	0	0	3
A compota ter alguma certificação (sêlo de qualidade/garantia)	1	0	0	0	3
Produzir compotas com pêssego orgânico	1	2	0	1	0
Ações de presevação ambiental por parte da empresa	0	0	1	2	1
Ações de responsabilidade social da empresa junto à comunidade	0	0	2	1	1
Utilização de embalagens de diferentes tamanhos (1/2 kg, 3 kg, ...)	0	1	1	0	2
Produzir pêssego em calda light/diet	1	0	0	2	1
Embar o produto com a marca do cliente	4	0	0	0	0
Produzir subprodutos do pêssego em calda (sucos, polpas, ...)	1	0	2	0	1
Produzir outros produtos (figo, abacaxi, doces caseiros, ...)	0	0	1	1	2

Figura 53 - Quadro com os atributos desejáveis para S4.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

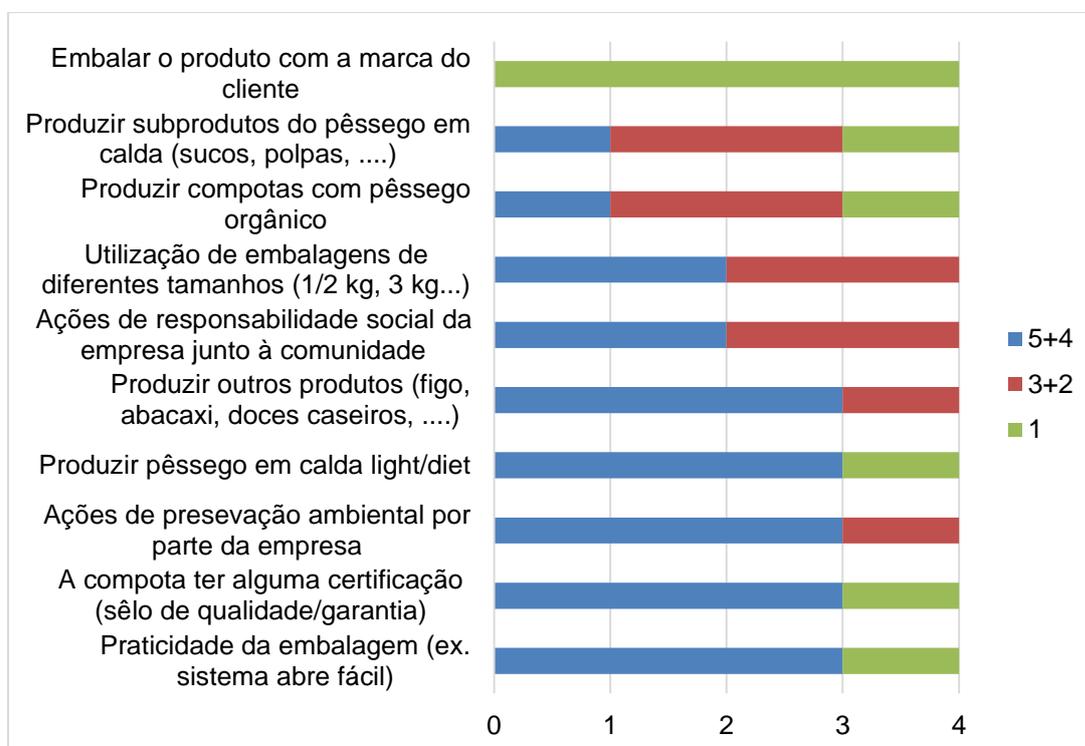


Figura 54 - Gráfico com as informações dos atributos desejáveis para S4.

Fonte: Elaboração da autora, 2016.