

ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE FUMEIRO: ESTUDO DE CASO NA REGIÃO DE VINHAIS

TYPICAL SAUSAGE PRODUCTION UNITS' STRATEGIC ANALYSIS: A CASE STUDY IN VINHAIS REGION

Luís Tibério

Professor Auxiliar

Departamento de Economia, Sociologia e Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
mtiberio@utad.pt

Ana Santos

Departamento de Economia, Sociologia e Gestão da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
naturana9@hotmail.com

RESUMO/ABSTRACT

O artigo tem por objetivos principais avaliar se as empresas de fumeiro de Vinhais são geridas numa perspetiva empresarial, analisar o seu desempenho no mercado e elaborar estratégias de desenvolvimento adaptadas.

Foram inquiridas 26 empresas através de um questionário estruturado de questões mistas. Na análise da informação foram usados diferentes modelos de análise estratégica: Modelo Mckinsey, Modelo BCG e Matriz SWOT. As estratégias de desenvolvimento empresarial propostas têm por base o Modelo de Ansoff. Os resultados obtidos mostram que a generalidade das empresas não é gerida numa perspetiva empresarial e os principais obstáculos ao seu desenvolvimento e ao dos seus produtos estão relacionados com variáveis do ambiente interno. São propostas estratégias e ações de desenvolvimento empresarial apropriadas de modo a melhorar o desempenho das empresas e dos seus produtos nos respetivos mercados de referência.

Palavras-Chave: Modelos de Análise Estratégica; Fumeiro de Vinhais; Produtos DOP/IGP; Posição Competitiva; Atractividade.

Códigos JEL: M21, Q12, Q13, D21

The purposes of this paper are to assess whether traditional sausage factories in Vinhais are managed from an entrepreneurial perspective, look into their market performance and set suitable development strategies.

Twenty six firms were inquired through a structured mixed questionnaire. In order to process the information several different strategic analysis models were used, namely: the Mckinsey model, the BCG matrix and the SWOT analysis matrix. The entrepreneurial development strategies suggested are based on the Ansoff model. Results show that most firms are not run from an entrepreneurial perspective and the main obstacles to their products as well as their development derive from internal environment variables. This paper offers suitable entrepreneurial development strategies and actions that may enhance firms' performance as well as their products' in their respective reference markets.

Keywords: Strategic Analysis Models; Traditional Sausages from Vinhais; PDO/PGI Products; Competitive Position; Attractiveness.

JEL Codes: M21, Q12, Q13, D21

INTRODUÇÃO

A região de Trás-os-Montes é reconhecida como uma região onde a atividade agrária desempenha um papel central na economia regional. Neste contexto, a produ-

ção de porco bísaro, recurso genético autóctone, assume uma importância determinante na manutenção dos sistemas de produção animal tradicionais e na dinamização da economia local, enquanto matéria-prima para a indústria de salsicharia tradicional local. "A produção de fumeiro é

uma característica da região transmontana, pois um pouco por todo o território são elaborados diversos produtos de fumeiro cujas características qualitativas particulares e especificidade se devem às matérias-primas utilizadas (raça bísara e ingredientes diversos), ao ‘saber-fazer’ tradicional e à tecnologia de produção (tempero, confeção, cura, sazonalidade, artesanal), às características do território (clima e solos, pastagens e alimentação animal) e permanência no tempo” (antiguidade e ancestralidade das técnicas) (Tibério e Cristóvão, 2007, p. 29).

Nos últimos anos, sobretudo ao longo da última década, o concelho de Vinhais tem vindo a ganhar notoriedade e prestígio graças à produção de fumeiro regional. Os agentes económicos ligados à produção e à transformação têm procurado preservar a tipicidade e a especificidade das matérias-primas e dos processos de laboração, de tal modo que as características qualitativas particulares do produto final permitiram a sua qualificação, ao abrigo dos regulamentos comunitários relativos à proteção dos nomes dos produtos¹.

O interesse pelos produtos agroalimentares tradicionais² e típicos tem vindo a aumentar quer ao nível da União Europeia quer a nível nacional, transformando-os num elemento central de desenvolvimento das regiões rurais de onde são originários. No caso do fumeiro de Vinhais, a procura crescente deste tipo de produtos concorreu para a identificação de oportunidades de negócio e dinamização da economia local materializadas na instalação de um conjunto de pequenas unidades de transformação complementadas com a modernização e a legalização dos processos artesanais de laboração³.

¹ Regulamento (CEE) n.º 2081/92 do Conselho, de 14 de julho de 1992, alterado pelo Regulamento (CE) n.º 510/2006 do Conselho, de 20 de março de 2006), relativo à proteção das indicações geográficas e denominações de origem dos produtos agrícolas e dos géneros alimentícios. Na região de Vinhais, e ao abrigo dos regulamentos referidos, estão qualificados como Indicação Geográfica Protegida (IGP) ou Denominação de Origem Protegida (DOP) vários produtos de fumeiro (GPP, 2010a).

² O conceito de produto tradicional tem associado um conjunto de referências como a sua origem geográfica, a sua antiguidade ou a sua permanência temporal, os métodos e as matérias-primas utilizados na sua elaboração, os costumes associados à sua produção ou ao seu consumo (Caldentey e Gomez, 1996a, p. 58). Autores como Barberis (1992, pp. 1-7), Berard e Marchenay (1996, p. 32), Bernat (1996, p. 88), Caldentey e Gómez, 1996a, p. 4; 1996b, p. 4 e 1997, p. 69), Carvalho (1995, p. 15), Delfosse (1991, p. 25), Ribeiro e Martins (1996, p. 13), entre outros, referem-se aos produtos agroalimentares tradicionais apelidando-os de típicos, específicos, artesanais, caseiros, de qualidade, de qualidade específica, de qualidade particular, de qualidade superior, produtos da terra (*terroir; terruño*).

³ Ao abrigo dos programas de apoio à modernização da transformação e à comercialização de produtos agroalimentares e dos incentivos aos produtos tradicionais regionais disponibilizados pelo PAMAF (QCA II) e pelo Programa Agro (QCA III), em particular no âmbito da Medida Agris (QCAIII), emergiu no concelho de Vinhais uma rede de unidades artesanais de produção e venda direta de fumeiro. Os estabelecimentos de venda direta,

A fileira produtiva destes produtos tem evoluído de forma bastante positiva, consequência da modernização das unidades produtivas, da legalização da produção artesanal e da qualificação e do reconhecimento dos nomes dos produtos, contribuindo positivamente para a melhoria do seu “perfil de qualidades”. Os diferentes tipos de produtos que integram o “fumeiro de Vinhais” fazem parte do vasto leque de produtos qualificados em Portugal ao abrigo do Regulamento (CEE) n.º 2081/92 do Conselho, de 14 de julho. O Gabinete de Planeamento e Políticas Agroalimentares informa da existência de 111 produtos qualificados, dos quais 55 são DOP e 56 são IGP (GPP, 2010b). Todavia, apenas cerca de 70% desses produtos registam presença regular no mercado e a sua produção global representa apenas cerca de 3% da produção nacional conjunta dos respetivos setores em que se integram (GPP, 2007). Em geral, os produtos DOP/IGP registam fraca representatividade no contexto do respetivo mercado de referência⁴ e, salvo raras exceções, as quantidades comercializadas são relativamente baixas face ao seu potencial de produção (GPP, 2010b), o que nos permite afirmar que a sua integração no mercado tem ainda um longo caminho a percorrer. No caso do fumeiro de Vinhais, os produtos “salpicão de Vinhais” e “linguiça de Vinhais” são os mais representativos e “são laborados e comercializados pela generalidade das unidades produtivas identificadas no concelho”⁵ (Santos, 2009, p. 104).

Com a evolução do seu ciclo de vida e do ciclo de vida dos mercados de referência onde se inserem, os produtos qualificados começam, também, a sentir os efeitos concorrenciais dos produtos concorrentes e substitutos. Como referem Almeida *et al.* (2004, p. 1188), “o aumento da competitividade faz com que as empresas procurem a inovação e a diferenciação de produtos e processos, pesquisem novos saberes e competências, visando a melhoria constante da qualidade de produtos e serviços oferecidos aos seus clientes”. Nesta ótica, as empresas necessitam de avaliar o seu desempenho de forma a identificar as atividades que valorizam o produto final, estabelecer comparações com os seus concorrentes e rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo. O desafio da competitividade, pela via dos custos de produção, da diferenciação ou do foco em nichos de mercado valorizadores, também se coloca às pequenas unidades de transformação alimentar, em particular aos pequenos estabelecimentos de venda direta do setor agroalimentar.

Tendo como referência o contexto descrito nesta secção introdutória, os objetivos fundamentais deste artigo

vulgarmente designados por “cozinhas regionais”, são regulados pelo Decreto-Lei n.º 57/99, de 1 de março de 1999, que estabelece um normativo simplificado para os pequenos estabelecimentos de venda direta do setor agroalimentar.

⁴ O mercado de referência de um produto é definido pelo próprio produto e pelos seus mais diretos substitutos.

⁵ Todos os 21 estabelecimentos de venda direta (“cozinhas regionais”) identificados comercializam fumeiro com qualificação. Das cinco unidades industriais, apenas uma não aderiu ao processo.

são analisar a situação produtiva e comercial atual das unidades de produção da fileira do fumeiro de Vinhais, avaliar o desempenho das empresas e delinear propostas de desenvolvimento empresarial. Pretende-se, também, testar a aplicabilidade de instrumentos básicos de gestão estratégica e desenvolvimento empresarial a pequenas empresas de produtos agroalimentares tradicionais. Além da secção relativa à “Introdução”, o artigo apresenta a seguinte estrutura: “Objetivos e Enquadramento Metodológico”, “Revisão da Literatura”, “Resultados” e “Considerações Finais”.

1. OBJETIVOS E ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este artigo centra-se no estudo das unidades de produção de fumeiro de Vinhais, do tipo industrial e do tipo artesanal licenciado. Os objetivos fundamentais do estudo são: 1) Avaliar se as empresas produtoras de fumeiro de Vinhais são geridas com uma visão empresarial⁶; 2) Analisar o seu desempenho no mercado; e 3) Elaborar estratégias apropriadas de desenvolvimento do negócio facilitadoras da presença dos produtos no mercado. Os setores da salsicharia industrial e da salsicharia tradicional com nome protegido⁷ no concelho de Vinhais servem de suporte ao estudo empírico efetuado.

No sentido de concretizar os objetivos assinalados, a abordagem metodológica desencadeou-se em duas fases distintas e sequenciais. A primeira fase consistiu na recolha de informação primária e secundária relevante. Os dados primários, de natureza qualitativa e quantitativa, foram obtidos através de inquirição por questionário estruturado de questões mistas (Lindon *et al.*, 2000, pp. 85-86; Kotler e Armstrong, 1993, p. 72), administrado por entrevistas pessoais a responsáveis pelas empresas de fumeiro. Foi inquirida a totalidade das unidades produtivas existentes na área de estudo: 21 estabelecimentos de venda direta e cinco unidades industriais.

Na segunda fase do processo de investigação procedeu-se ao diagnóstico estratégico das unidades de produção. Foram considerados dois grupos (A e B), dado que foram identificados dois mercados de referência: o mercado da salsicharia industrial, que abarca as unidades industriais, e o mercado da salsicharia tradicional, que integra os estabelecimentos de venda direta. Os dados recolhidos através de questionário permitiram-nos definir determinado tipo de variáveis relevantes para a avaliação do desempenho⁸ das empresas nos respetivos mercados de referência. Cada uma das variáveis foi avaliada numa escala qualitativa de 1 a 5, desde “Muito Fraco/Muito Baixo”

⁶ Isto é, se utilizam instrumentos básicos de gestão no apoio à tomada de decisão.

⁷ No âmbito do Regulamento (CE) n.º 2081/92: produtos DOP e IGP.

⁸ Entendemos por desempenho a posição relativa ocupada numa matriz por uma dada empresa, face ao conjunto de variáveis consideradas na análise.

(1), “Fraco/Baixo” (2), “Médio/Neutro” (3), “Forte/Alto/Elevado” a “Muito Forte/Muito Alto/Muito Elevado” (5). Na análise da informação recolhida foram utilizados modelos de análise estratégica como o Modelo Mckinsey, o Modelo BCG⁹ e a Matriz SWOT. As estratégias de desenvolvimento empresarial propostas têm por base o Modelo de Ansoff.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Apresentamos de seguida alguns aspetos básicos que caracterizam e definem cada um dos modelos referidos.

MATRIZ MCKINSEY

O Modelo Mckinsey baseia-se em dois eixos de avaliação dos domínios da atividade: a atratividade do mercado e a intensidade do negócio ou da posição competitiva. As diferentes variáveis que normalmente são consideradas na análise estão assinaladas no Quadro 1 (Lindon *et al.*, 2000, p. 458; Nunes e Cavique, 2001, p. 153; McDonald, 2008, p. 135).

QUADRO 1. DOMÍNIOS DE ATIVIDADE DO MODELO MCKINSEY

Atratividade do mercado	Posição competitiva
<ul style="list-style-type: none"> - Dimensão total do mercado de referência; - Taxa de crescimento do mercado; - Margem de lucro histórica; - Intensidade concorrencial; - Imagem do setor e impacto do ambiente externo; - Perspetivas de inovação tecnológica; - Impacto do meio envolvente; - Requisitos energéticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quota de mercado absoluta; - Taxa de crescimento da quota de mercado; - Qualidade total do produto; - Notoriedade do produto; - Rede de distribuição e vendas; - Eficácia da promoção; - Capacidade de produção; - Eficiência da produção; - Custos unitários; - Matérias-primas; - I&D; - Gestão dos recursos humanos.

Fonte: Lindon *et al.*, 2000; Nunes e Cavique, 2001 e McDonald, 2008.

O Modelo Mckinsey estabelece três níveis (forte, médio e fraco) para cada um dos critérios “atratividade do mercado” e “posição competitiva”, permitindo segmentar os domínios de atividade de uma empresa em nove zonas. Os setores de atividade que se encontram mais próximos do ângulo superior esquerdo são os que apresentam atratividade de mercado e posição competitiva mais fortes e, conseqüentemente, são mais interessantes para a empresa, do ponto de vista da sua rentabilidade potencial, traduzindo situações em que deve ser efetuado um grande inves-

⁹ Boston Consulting Group.

timento estratégico. Os setores posicionados ao longo da linha diagonal, entre o ângulo inferior esquerdo e o superior direito, necessitam de reorientação estratégica, apenas se devendo investir neles com forte justificação e muita atenção. Os negócios localizados no ângulo inferior direito revelam setores nos quais se deve desinvestir, cortar custos ou mesmo eliminar.

A atratividade do mercado global ou de referência é definida na Matriz Mckinsey pelos seguintes fatores (Lindon *et al.*, 2000, p. 455; Nunes e Cavique, 2001, p. 143; McDonald, 2008, p. 136):

- **Dimensão total do mercado de referência.** O conceito de mercado é utilizado pelos gestores em dois sentidos diferentes, embora complementares (Lindon *et al.*, 2000, p. 55). Em sentido restrito, o mercado corresponde a um conjunto de dados quantitativos sobre a importância, a estrutura e a evolução das vendas de um produto. Em sentido lato, o mercado designa o conjunto dos públicos (produtores, distribuidores, influenciadores, compradores e consumidores, utilizadores ou utentes finais, atuais ou potenciais) suscetíveis de exercer influência no volume de vendas e de consumo de um produto. Para a aplicação do Modelo Mckinsey é mais útil considerar o conceito de mercado em sentido restrito;
 - **Crescimento do mercado.** Consiste em medir o aumento das vendas totais do mercado no qual se insere o produto em análise. Taxas de crescimento de mercado elevadas são um elemento facilitador do próprio desenvolvimento do produto. Um mercado em fase de crescimento é mais atrativo do que um mercado estagnado ou em retração;
 - **Margem de lucro histórica.** Um mercado é mais atrativo se a margem de lucro média dos concorrentes for elevada;
 - **Intensidade concorrencial.** A agressividade concorrencial e a agressividade à entrada de novos concorrentes descrevem este fator. Quanto mais elevada for a intensidade concorrencial, mais difícil se tornará concorrer no mercado e menos interessante este será para quem pretender entrar. Ao invés, torna-se mais atrativo para quem nele se encontra;
 - **Imagem do setor e impacto do ambiente externo.** A sensibilidade às condicionantes de macro-ambiente externo e a projeção no ambiente e na saúde pública também devem ser ponderadas;
 - **Perspetivas de inovação tecnológica.** As empresas devem manter uma boa capacidade tecnológica para se manterem no mercado. Quanto mais exigente for o mercado neste domínio, mais difícil será o acesso e, portanto, mais atrativo se tornará.
- A posição competitiva de uma empresa é compreendida pelo seguinte conjunto de fatores (Lindon *et al.*, 2000, p. 455 e Nunes e Cavique, 2001, p. 141; McDonald, 2008, p. 135):
- **Quota de mercado relativa.** Explica, em parte, a capacidade competitiva e lucrativa do negócio ou empresa;
 - **Crescimento da quota de mercado.** Descreve a capacidade concorrencial;

- **Tendência de preços.** Reflete a evolução de preços comparativamente a produtos idênticos;
- **Custos unitários.** Assinala a possibilidade de diminuição de custos de produção, permitindo aumentar a competitividade da empresa;
- **Notoriedade e imagem do produto ou da marca.** A facilidade de identificação e a perceção do produto, da empresa ou da marca por parte do consumidor evidenciam a eficácia da oferta no mercado;
- **Qualidade total.** A qualidade total de uma empresa pode ser entendida como a qualidade técnica, tecnológica ou funcional do produto, mas também como a ideia de valor para o cliente ou consumidor;
- **Recursos humanos.** Os recursos humanos constituem um fator determinante no desenvolvimento de uma empresa no seu mercado;
- **Atividades de I&D.** A inovação e a capacidade de investigação e desenvolvimento são indispensáveis para as empresas se manterem competitivas e estarem sempre atentas às tendências do consumidor;
- **Eficácia da rede de distribuição e marketing.** O acesso dos clientes e aos clientes é um fator que as empresas necessitam de ter em consideração. A colocação do produto nos canais de venda mais eficientes e a sua capacidade para conquistar mercados mais alargados e valorizadores são fundamentais para a eficácia da ação no mercado;
- **Capacidade de resposta a tentativas de imitação e uso abusivo do nome.** O facto de algumas empresas usarem abusivamente os nomes de produtos qualificados é um fator que ganha relevo na análise da posição competitiva de produtos de qualidade com nome protegido;
- **Independência de apoios públicos.** Mede a capacidade de sustentabilidade das empresas face a uma descida ou retirada dos apoios financeiros públicos, nacionais ou comunitários;
- **Capacidade e eficiência de produção.** Se não existir capacidade de produção ou fornecimento regular do mercado e níveis de produtividade suficientes para dar resposta à procura, a empresa não conseguirá manter-se no mercado.

MATRIZ BCG

A Matriz BCG, desenvolvida pelo Boston Consulting Group, relaciona a taxa de crescimento de um produto, negócio ou empresa com a penetração no mercado do produto, negócio ou empresa analisado. O modelo BCG avalia o interesse dos domínios de atividade de uma empresa com base em dois critérios (Lindon *et al.*, 2000, p. 456; Nunes e Cavique, 2001, p. 133; Santos, 2008, p. 230): i) a taxa de crescimento do mercado; e ii) a quota de mercado relativa.

De acordo com Nunes e Cavique (2001, p. 133), considera-se crescimento do mercado a medida do aumento das vendas totais do mercado no qual a empresa em análise se insere; e a maior ou menor taxa de crescimento do mercado pode ser um elemento facilitador do desenvolvimen-

to do negócio e da própria empresa. A quota de mercado relativa (QMR) traduz a relação entre o volume de vendas do produto da empresa considerada, relativamente ao seu principal e mais direto concorrente, no mercado respetivo (Nunes e Cavique, 2001, p. 94). Da análise cruzada das variáveis simples “taxa de crescimento do mercado” e “quota de mercado relativa” resulta a divisão da Matriz BCG em quatro quadrantes, com as seguintes designações (Nunes e Cavique, 2001, p. 137; Santos, 2008, p. 231): Pontos de Interrogação, Dilemas ou Crianças-Problema; Estrelas; Vacas Leiteiras e Pesos Mortos, Cães Rafeiros ou Ovelhas Ranhosas. Cada atividade situa-se no segmento da matriz que lhe corresponde e está representada por um círculo proporcional ao respetivo volume de vendas.

Segundo a zona ou o quadrante em que se situam, as atividades apresentam para a empresa graus de interesse diferentes (Lindon *et al.*, 2000, p. 457; Santos, 2008, p. 231):

- **Quadrante 1 – Pontos de Interrogação.** Corresponde a negócios desenvolvidos em segmentos de mercado com elevadas taxas de crescimento, mas onde a empresa tem uma quota de mercado relativa baixa e, em geral, geram fluxos financeiros negativos. A recomendação é abandonar a atividade ou aumentar a quota de mercado;
- **Quadrante 2 – Estrelas.** Designa negócios em que a empresa detém forte posição competitiva, traduzida numa QMR elevada, situados em segmentos de mercado de elevado crescimento. Apesar de rentáveis, não libertam grandes excedentes financeiros e necessitam de elevados investimentos de modo a manter a posição competitiva. A recomendação é manter a liderança;
- **Quadrante 3 – Vacas Leiteiras.** Consiste em negócios em que a empresa possui elevada posição competitiva (podendo, inclusive, ser líder de mercado), inseridos em segmentos com baixas taxas de crescimento (mercados maduros ou em declínio). Trata-se de atividades que geram elevados fluxos financeiros, de alta rentabilidade e baixa necessidade de investimento. A recomendação é rentabilizar o negócio de forma a apoiar o esforço de manutenção das QMR dos produtos “Estrela” e o crescimento das vendas nos produtos “Pontos de Interrogação”;
- **Quadrante 4 – Pesos Mortos.** Diz respeito a negócios em que a organização detém uma quota de mercado relativamente baixa e que se situam em mercados de referência com fraco crescimento. São atividades pouco rentáveis. A recomendação é abandonar ou reformular o negócio.

MATRIZ SWOT

A análise SWOT¹⁰ fornece um diagnóstico da organização ou do negócio e “é um instrumento de gestão de apoio à definição de estratégias de desenvolvimento empresarial” (Ribeiro *et al.*, 2007, p. 45). Constitui um elemento de análise e reflexão estratégica que relaciona os pontos fortes e

¹⁰ *Strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

fracos de uma organização com as oportunidades e ameaças provenientes do seu meio envolvente. A comparação entre o ambiente interno da organização e a sua envolvente contextual e transaccional permite aferir o grau de alinhamento da organização em relação ao seu ambiente externo e, em simultâneo, evidenciar as causas de eventuais desajustamentos. Como salienta Santos (2008, p. 211), “uma organização precisa de identificar primeiro se os factores internos preponderantes são os pontos fortes ou os fracos e se os factores ambientais externos dominantes são as oportunidades ou as ameaças”. O mesmo autor, citando Pearce e Robinson (1991), acrescenta que “em função do posicionamento da organização nos quatro quadrantes que constituem a matriz SWOT, a estratégia recomendada poderá passar pela diversificação, o crescimento, a defesa ou abandono ou a focalização”:

- **Quadrante 1 – Diversificação.** As organizações posicionadas neste quadrante, embora detendo pontos fortes significativos, desenvolvem a sua atividade integradas em envolventes particularmente hostis. Recomenda-se, assim, a diversificação da sua atividade para outras áreas de produto-mercado;
- **Quadrante 2 – Crescimento.** A organização detém pontos fortes importantes e atua num meio envolvente que lhe oferece boas oportunidades. A recomendação vai no sentido da adoção de estratégias de crescimento, particularmente aos níveis do desenvolvimento do produto, da penetração e da extensão de mercado;
- **Quadrante 3 – Defesa ou Abandono.** Trata-se de estratégias particularmente adequadas para empresas ou organizações que revelam pontos fracos em áreas críticas e desenvolvem a sua atividade em ambientes particularmente incertos e instáveis. Estratégias de defesa ou até de desinvestimento são aconselhadas;
- **Quadrante 4 – Focalização.** Apesar de beneficiarem de um meio envolvente favorável, as organizações posicionadas neste quadrante apresentam fortes debilidades internas que limitam o aproveitamento das oportunidades que se lhes apresentam. Nestas circunstâncias sugere-se a eliminação dos pontos fracos, a ressegmentação do mercado em função das competências organizacionais e a focalização dos recursos na satisfação de necessidades específicas em segmentos de mercado onde se passe a deter pontos fortes.

MODELO DE ANSOFF

Igor Ansoff propõe um modelo de desenvolvimento empresarial de fácil aplicação para avaliar as oportunidades de crescimento e diversificação das organizações que vulgarmente se designa por Matriz ou Modelo de Ansoff. As estratégias de desenvolvimento partem de dois vetores que constituem os eixos da matriz, a qual permite relacionar os produtos da empresa com os mercados em que esta desenvolve o negócio (Nunes e Cavique, 2001, p. 117). De acordo com Santos (2008, p. 223), “trata-se de uma matriz biaxial constituída por quatro células cada uma represen-

tando um par ordenado produto e mercado, subdivididas entre actuais e novos”. Segundo Ansoff (1965), citado por Santos (2008, p. 224), “o desenvolvimento estratégico de uma organização, com base na sua Matriz Produto-Mercado, pode efectuar-se através de quatro formas distintas (Figura 1): penetração de mercado, extensão do produto, extensão do mercado e diversificação”.

FIGURA 1. MATRIZ DE ANSOFF



Fonte: Adaptado de Santos (2009, p. 73).

- **Penetração de mercado.** Compreende o aumento das vendas dos produtos actuais nos mercados ou segmentos de mercado em que a empresa atualmente aposta. Trata-se de uma estratégia tendente ao aumento da quota de mercado, de risco relativamente baixo, que pode ser bem sucedida através do reforço da força de vendas, do aumento do investimento publicitário ou da redução de preços, de forma a conquistar clientes aos concorrentes ou a aumentar o volume de negócios com os clientes existentes;
- **Desenvolvimento de produto.** Caracteriza-se pela introdução de novos produtos (ou modificação dos actuais) para satisfação de necessidades dos segmentos de mercado actuais. Através de uma estratégia deste tipo, a empresa desenvolve novos produtos/serviços para atender ao mercado que domina, conquistando mais negócios pelo aumento do valor do seu *portfólio*. É uma estratégia que, de acordo com Nunes e Cavique (2001, p. 117), “reclama a orientação de investimentos e de recursos para a inovação e o desenvolvimento de produtos, o lançamento de novos produtos e a obtenção de novos fornecedores”.
- **Desenvolvimento de mercado.** A implementação de uma estratégia de extensão de mercado pressupõe a entrada em novos segmentos de mercado através da oferta dos produtos actuais. A empresa pode promover ações de desenvolvimento de mercado, abrindo-se a novas regiões e novos canais de distribuição, ou alcançar novos consumidores no segmento de mercado em que opera;
- **Diversificação:** Depois de estar estabelecida, a empresa pode considerar a oportunidade de desenvolver

novos produtos para novos mercados, utilizando uma estratégia de diversificação. Esta é, todavia, uma estratégia arriscada, tanto mais quanto menor for a proximidade dos segmentos e produtos que constituem a matriz produto-mercado actual da organização.

3. RESULTADOS

3.1 ATRATIVIDADE DOS MERCADOS DE REFERÊNCIA DO FUMEIRO DE VINHAIS

Como referimos, o estudo centrou-se nos setores da salsicharia industrial e da salsicharia tradicional com nome protegido no concelho de Vinhais. Foi estudada a totalidade de unidades industriais (cinco) e estabelecimentos de venda direta (21) existentes no concelho. Nesta secção procedemos à apresentação dos principais resultados obtidos a partir da aplicação das metodologias anteriormente descritas.

De acordo com a dimensão, o processo produtivo e a natureza dos produtos, foram identificados dois mercados de referência: o “mercado da salsicharia industrial” e o “mercado da salsicharia artesanal”. Assim, as empresas estudadas foram divididas em dois grupos:

Grupo A: “Salsicharia industrial” – Unidades produtivas de fumeiro industrial cujo mercado de referência corresponde ao setor de produção industrial de enchidos;

Grupo B: “Salsicharia artesanal” – Unidades produtivas de fumeiro artesanal licenciadas em que o respetivo mercado de referência é constituído pelo mercado dos produtos qualificados no setor da salsicharia em Portugal.

De modo a avaliar a atratividade dos mercados de referência assinalados, foram selecionados os fatores de atratividade que, tendo em consideração a disponibilidade de informação, melhor responderiam aos nossos objetivos. Tais fatores e respetivos pesos relativos estão apresentados no Quadro 2 e estão de acordo com fatores e variáveis usados por autores como Barjolle *et al.* (1998 e 1999), Barjolle e Sylvander (1999), Tibério (2003 e 2009) e por estudos semelhantes.

QUADRO 2. FATORES DE ATRATIVIDADE DO MERCADO

Fatores
Dimensão Actual do Mercado de Referência – 20%
Evolução do Mercado – 20%
Intensidade Concorrencial – 15%
Barreiras à Entrada – 15%
Imagem do Setor – 15%
Perspetivas de Inovação Tecnológica – 15%

Com base em informação primária e secundária relevante, cada um dos fatores foi classificado numa escala de valores (1 a 5), desde “Muito Fraco/Muito Baixo” (1), “Fraco/Baixo” (2), “Médio/Neutro” (3), “Forte/Alto/Elevado” a

“Muito Forte/Muito Alto/Muito Elevado” (5). O valor (V) de cada variável resulta da multiplicação da sua classificação (C) pelo peso relativo (P) respetivo. O somatório do valor

das diferentes variáveis traduz a medida da atratividade do mercado de referência das unidades de produção “fumeiro industrial” e “fumeiro artesanal” (Quadro 3).

QUADRO 3. AVALIAÇÃO DA ATRATIVIDADE DO MERCADO DO FUMEIRO DE VINHAIS

	Dimensão do mercado de referência P = 0,2		Evolução do mercado P = 0,2		Intensidade concorrencial P = 0,15		Barreiras à entrada P = 0,15		Imagem do setor P = 0,15		Perspetivas de inovação tecnológica P = 0,15		Atratividade do mercado		
	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	Baixa < 3	Média ≥ 3	Alta ≥ 4
A	4	0,8	3	0,6	5	0,75	2	0,3	3	0,45	4	0,6		3,35	
B	4	0,8	5	1	4	0,6	4	0,6	5	0,75	3	0,45			4,35

Da análise do Quadro 3 verifica-se que o grupo B (salsicharia artesanal) apresenta uma atratividade de mercado mais elevada do que o grupo A (salsicharia industrial). Os fatores “evolução do mercado de referência”, “barreiras à entrada” e “imagem do setor” são aqueles que mais contribuem para a diferença registada.

3.2 POSIÇÃO COMPETITIVA DAS EMPRESAS DE FUMEIRO DE VINHAIS

A posição competitiva de um produto ou conjunto de produtos é, de acordo com o Modelo Mckinsey, avaliada recorrendo à observação simultânea de um conjunto diversificado de fatores. Tendo em consideração o seu *portfólio* de produtos e baseados em investigação semelhante realizada por Barjolle *et al.* (1998 e 1999), Barjolle e Sylvander (1999) e Tibério (2003 e 2009), selecionámos os fatores e respetivos pesos relativos constantes do Quadro 4 para avaliar a posição competitiva das empresas produtoras de fumeiro de Vinhais.

QUADRO 4. VARIÁVEIS DA POSIÇÃO COMPETITIVA

Variáveis	Peso Relativo
Quota de Mercado Relativa	10%
Tendência de Preços	10%
Custos Unitários	10%
Notoriedade e Imagem da Empresa	10%
Qualidade Total da Empresa	10%
Recursos Humanos	10%
Rede de Distribuição e Marketing	10%
Proteção contra Imitações	5%
Independência de Apoios Públicos	5%
Eficácia da Promoção	5%
Capacidade de Produção	5%
I & D	10%

As variáveis são avaliadas de acordo com uma escala de valores (1 a 5), desde Muito Fraco/Muito Baixo (1), Fraco/Baixo (2), Médio/Neutro (3), Forte/Alto/Elevado a Muito Forte/Muito Alto/Muito Elevado (5).

- **Quota de Mercado Relativa (QMR).** A QMR constitui um indicador da estrutura concorrencial do mercado, fornecendo informação sobre a distância que separa uma dada empresa da sua concorrente e líder de mercado. Calculadas as QMR de todas as unidades em estudo, foi definida a seguinte escala de valores: Muito Baixa, 1 (≤ 0,31), Baixa, 2 (> 0,31 a ≤ 0,38), Média, 3 (> 0,38 a ≤ 0,44), Elevada, 4 (> 0,44 a ≤ 0,69), Muito Elevada, 5 (> 1,2).
- **Notoriedade e Imagem da Empresa.** A facilidade de identificação e perceção dos produtos revela a eficácia da oferta da empresa no mercado. Assim, para avaliar esta variável recorreremos à identificação dos locais onde se pode encontrar os produtos à venda, ou seja, se os seus produtos são vendidos apenas na sua área geográfica de produção, a nível nacional, ou no mercado internacional. A avaliação desta variável é, assim, de natureza qualitativa, tendo como referência a informação disponível ao nível da distribuição e das ações de divulgação e promoção levadas a cabo.
- **Qualidade Total da Empresa.** Esta variável engloba diferentes dimensões da qualidade. Ponderámos a qualidade das matérias-primas, isto é, se são ou não realizadas análises de controlo quando adquiridas, os aspetos higiénico-sanitários das instalações, dos equipamentos e dos funcionários. A presença de qualquer processo de certificação é também relevante para a definição deste indicador.
- **Recursos Humanos:** Um estudo efetuado por Tibério (2003) demonstra que a disponibilidade de recursos humanos qualificados é condição essencial para o sucesso das fileiras dos produtos DOP/IGP de Trás-os-Montes. O número de colaboradores, o seu grau académico e o percurso de formação contínua são elementos importantes de diferenciação competitiva das empresas em estudo.
- **Rede de Distribuição e Marketing.** São identificadas as diferentes modalidades de escoamento dos produtos, o tipo de embalagem utilizado e a presença de marca própria. Pretende-se avaliar o maior ou menor esforço de inovação realizado ao nível do processo de

comercialização e de promoção do produto em análise e a sua capacidade em conquistar mercados mais alargados, concretamente fora da área de produção e exportação.

- **Proteção contra imitações.** O facto de as unidades de produção certificarem ou não os seus produtos pode diminuir ou aumentar o risco de utilizações abusivas, dado que estamos na presença de produtos qualificados.
- **Independência de apoios públicos.** Considera se, no início da atividade ou ao longo do seu ciclo de vida, a unidade produtiva recorreu a algum tipo de financiamento nacional ou comunitário. Pretende-se avaliar a capacidade de sustentação face a uma hipotética descida ou retirada dos apoios financeiros públicos, nacionais ou comunitários.
- **Eficácia de promoção.** Analisa o capital que cada unidade produtiva disponibiliza para publicidade e a sua natureza.
- **Capacidade de produção.** Compara a dimensão produtiva das empresas em presença.
- **Investigação e desenvolvimento.** Reflete a capacidade das unidades produtivas para desenvolverem atividades de investigação através de parcerias com universidades ou com outro tipo de instituições.

O cálculo do valor (V) de cada variável seguiu o mesmo procedimento descrito acima, relativo à atratividade. O resultado da avaliação da posição competitiva das empresas objeto de estudo¹¹ pode ser observado no Quadro 5.

Salientam-se os seguintes aspetos.

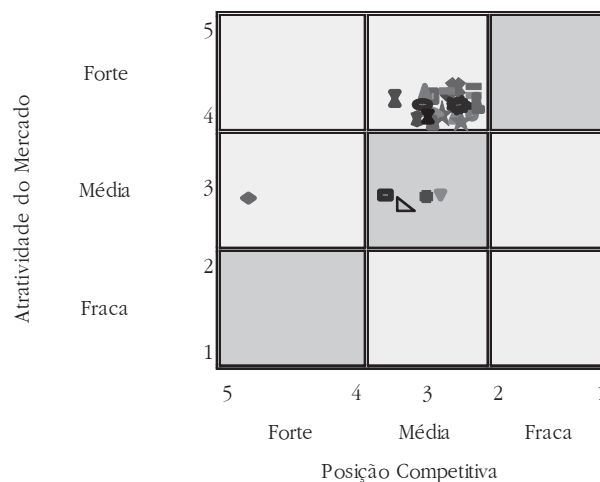
As unidades produtivas de fumeiro de Vinhais revelam, em geral, uma posição competitiva baixa, essencialmente justificada pela fraca dimensão produtiva e a fraca presença dos seus produtos no mercado. Apenas uma empresa (tipo industrial) apresenta competitividade elevada (4,85), resultado da sua elevada quota de mercado relativa, dada a sua condição de líder de mercado, da boa notoriedade que tem e da imagem que persegue, de uma eficaz rede de distribuição e *marketing*, assente na procura de mercados externos, e da sua capacidade de I&D, através dos seus envolvimento e ligação a centros de investigação. Três empresas registam posição competitiva média (empresas 2, 17 e 26). A baixa qualificação dos recursos humanos, o fraco investimento em promoção e diversificação dos canais de comercialização e a forte dependência de apoios públicos, particularmente nas empresas de tipo artesanal (17 e 26), são as principais condicionantes internas deste pequeno grupo de unidades.

3.3. O MODELO MCKINSEY E O POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS DE FUMEIRO DE VINHAIS

A análise cruzada das variáveis compostas “posição competitiva das empresas” e “atratividade dos mercados de

referência” posiciona as unidades produtivas em diferentes secções da matriz McKinsey, como mostra a Figura 2. Tal posicionamento permite fazer uma leitura do seu desempenho e das decisões estratégicas relativas ao seu desenvolvimento.

FIGURA 2. MATRIZ MCKINSEY: POSICIONAMENTO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE FUMEIRO DE VINHAIS



A observação da figura permite constatar uma elevada concentração de empresas em dois segmentos da matriz cuja leitura simples em termos de pares ordenados (posição competitiva/atratividade do mercado) permite tecer algumas considerações relevantes:

O segmento médio-forte é a zona da matriz que agrega um maior número de unidades produtivas, todas elas do tipo artesanal licenciado. Neste caso, a posição competitiva é inferior à atratividade do mercado e significa que os fatores mais limitadores do seu desenvolvimento são de natureza interna das unidades e não da envolvente externa. Estas unidades de produção parecem ser sustentáveis, desde que a sua presença no mercado cresça de modo a melhorar a posição competitiva, o que poderá permitir a algumas delas passar ao segmento “Forte-Forte”. Reforçar áreas vulneráveis e desenvolver seletivamente os seus pontos fortes, desenvolvendo os aspetos simbólicos associados à produção artesanal e que o consumidor percebe de forma positiva são estratégias recomendadas. Investir para crescer, de modo a conquistar a liderança do mercado deve ser o desafio a prosseguir.

O segmento “Médio-Médio” agrupa as unidades produtivas 2, 3, 4 e 5 pertencentes ao grupo das unidades de tipo industrial. Dentro deste pequeno grupo, a empresa 2 é a que apresenta melhor posição competitiva, em resultado de uma rede de distribuição mais alargada e maiores investimentos em publicidade. A empresa 3 possui posição competitiva mais baixa pelo facto de se encontrar na fase de lançamento. As estratégias a adotar pelas empresas deste grupo devem visar a defesa do seu portfólio de produ-

¹¹ As empresas 1 a 5 são de tipo industrial. As empresas 6 a 26 são de tipo artesanal.

QUADRO 5. POSIÇÃO COMPETITIVA DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DO FUMEIRO DE VINHAIS

Indústrias	Quota de mercado relativa P = 20%		Notoriedade e imagem da empresa P = 10%		Qualidade total da empresa P = 10%		Recursos humanos P = 10%		Rede de distribuição e marketing P = 10%		Proteção contra imitações P = 5%		Independência de apoios públicos P = 5%		Eficácia da promoção P = 10%		Capacidade de produção P = 10%		I & D P = 10%		Posição competitiva		
	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	C	V	Baixa < 3	Média ≥3, <4	Alta ≥4
1	5	1	5	0,5	5	0,5	4	0,4	5	0,5	4	0,2	5	0,25	4	0,4	5	0,5	5	0,5			4,85
2	2	0,4	3	0,3	5	0,5	3	0,3	4	0,4	4	0,2	4	0,2	2	0,2	3	0,3	4	0,4		3,2	
3	1	0,2	2	0,2	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,15	4	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2,15		
4	1	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,2	4	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2,3		
5	1	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,15	4	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2,25		
6	1	0,2	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,25		
7	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
8	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
9	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
10	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
11	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
12	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
13	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
14	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
15	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
16	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
17	5	1	5	0,5	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	5	0,5	1	0,1		3,45	
18	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
19	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
20	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
21	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
22	3	0,6	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,55		
23	3	0,6	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,55		
24	3	0,6	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2,85		
25	1	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2,15		
26	4	0,8	4	0,4	4	0,4	2	0,2	2	0,2	3	0,15	2	0,1	3	0,3	3	0,3	1	0,1		3,05	

tos, bem como concentrar investimentos nos produtos de elevada rentabilidade e baixo risco. Ou seja, a seletividade e a ênfase no lucro são alvos prioritários.

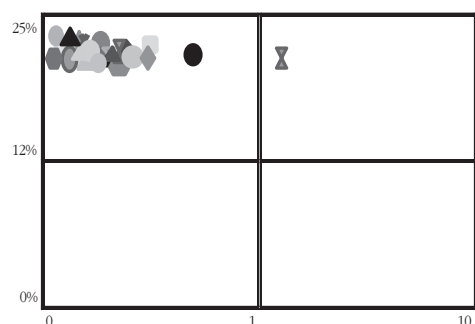
O segmento “Forte-Médio” acolhe uma só empresa (1). É a única unidade que vende para grandes superfícies, o que lhe proporciona um mercado mais alargado e, conseqüentemente, maior notoriedade dos seus produtos e forte imagem da empresa no setor. Neste caso, o valor da posição competitiva supera o valor da atratividade do mercado, pelo que os fatores condicionadores do seu desenvolvimento têm a ver com a envolvente externa e não com a sua organização interna. A estratégia recomendada é crescer seletivamente, ou seja, investir fortemente nos segmentos mais atrativos, desenvolver capacidades para travar os concorrentes e aumentar a produtividade para aumentar a rentabilidade.

3.4. O POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS DE FUMEIRO DE VINHAIS FACE AO MODELO BCG

A matriz BCG relaciona também a posição competitiva (quota de mercado relativa) com a atratividade do mercado de referência (taxa de crescimento do mercado). O recurso ao modelo BCG neste estudo visa, dadas as suas simplicidade e disponibilidade de informação, ensaiar a sua aplicabilidade ao estudo de produtos agroalimentares tradicionais e, de certa forma, validar os resultados obtidos através da aplicação do Modelo McKinsey.

A análise da Figura 3 evidencia que as unidades de produção de fumeiro da região de Vinhais se posicionam maioritariamente no quadrante “Pontos de Interrogação”. Apenas duas unidades se posicionam no quadrante “Estrelas”.

FIGURA 3. MODELO BCG: POSICIONAMENTO DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE FUMEIRO DE VINHAIS



É de realçar o seguinte.

O quadrante “Pontos de Interrogação” agrupa o maior número de unidades de produção de fumeiro da região de Vinhais, quer do tipo industrial, quer do tipo artesanal licenciado. Dada a situação de mercado em crescimento em que se inserem, sugerem um potencial de vendas interessante, mas a sua fraca quota de mercado atual re-

duz a sua competitividade ou pode exigir grandes investimentos por parte das empresas. Estas unidades são definidas como unidades de elevado potencial de crescimento, mas ainda com dificuldades de implementação, resultantes da sua pequena dimensão e da baixa quota de mercado que possuem.

De acordo com os dados recolhidos, verificamos que os pontos fracos destas unidades são a sua baixa capacidade de produção, o conseqüente investimento publicitário reduzido e a fraca ou nula atividade de investigação e desenvolvimento, um fator essencial para um bom desempenho em matéria de inovação e adaptação constante dos produtos ao mercado.

Rentabilizar sem grandes investimentos adicionais é a estratégia recomendada para este quadrante. Dado que os mercados de referência das respetivas indústrias apresentam uma evolução positiva, seria aconselhável um esforço de promoção das empresas e dos seus produtos de forma a aumentar a sua notoriedade e o seu reconhecimento no mercado. Esta estratégia pode contribuir para um aumento de produção e, conseqüentemente, um aumento da quota de mercado relativa.

O quadrante “Estrelas” acolhe duas unidades de produção: a unidade 1 (do tipo industrial) e a unidade 17 (do tipo artesanal). Este quadrante alberga os domínios de atividade mais promissores para as empresas, com uma quota de mercado relativa elevada, denunciadora de uma alta capacidade competitiva e inserida num mercado com elevada taxa de crescimento. Trata-se de produtos em que se deve investir fortemente para manter a competitividade, mas sobretudo para desenvolver o potencial de crescimento da sua quota de mercado. A unidade 1 é a empresa-líder do mercado, a que acresce uma rede de distribuição eficiente. A unidade 17 é de tipo artesanal e, dentro deste grupo de empresas, a que regista a quota de mercado relativa mais elevada, ou seja, é também líder do respetivo mercado. As estratégias aconselhadas são, fundamentalmente, manter a liderança do negócio, de forma a evoluir para a posição mais favorável de “vaca leiteira” quando o crescimento de mercado abrandar.

3.5. MATRIZ SWOT E DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O recurso à análise SWOT visa efetuar uma síntese analítica do ambiente interno e externo das empresas estudadas, potenciando informação disponibilizada pelo conjunto das variáveis estudadas no contexto dos modelos de análise estratégica anteriores. Relativamente ao ambiente interno, procuramos descrever os fatores relevantes das empresas procurando identificar e reconhecer os seus pontos fortes e os seus pontos fracos. O Quadro 6 apresenta o conjunto de pontos fortes e fracos das unidades de produção de fumeiro de Vinhais.

A identificação das oportunidades e ameaças (Quadro 7) visa definir estratégias transformadoras das oportunidades em forças que minimizem o impacto das ameaças no desenvolvimento destas unidades de produção.

QUADRO 6. ANÁLISE INTERNA DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE FUMEIRO DA REGIÃO DE VINHAIS

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Produtos qualificados; Processos de laboração artesanais; Produtos diferenciados pelo seu perfil de qualidades; Atividade com forte tradição na região; Esforços recentes de modernização ou perspectivas de investimento nos setores; Inovação e reforço de componentes técnicas da embalagem tendo em vista melhorar a apresentação dos produtos; Reconhecimento do prestígio a nível nacional do fumeiro de Vinhais.	Envelhecimento da mão de obra; Não existe uma preocupação estratégica com a atividade; Custos associados ao processo de controlo e certificação, sobretudo para produtores com menor capacidade produtiva, técnica e financeira; Sazonalidade na produção; Produções com nome protegido representam, frequentemente, uma pequena parte da produção (e das vendas) das unidades; Fraca diversificação na rede de distribuição dos produtos; Falta de divulgação promocional eficiente; Reduzido peso das exportações.

Fonte: Elaboração própria.

QUADRO 7. ANÁLISE EXTERNA DAS UNIDADES DE PRODUÇÃO DE FUMEIRO DA REGIÃO DE VINHAIS

Oportunidades	Ameaças
Aumento da procura relacionada com a crescente preocupação dos consumidores com a qualidade e a segurança alimentar; Existência de nichos de mercado dispostos a pagar um pouco mais por produtos regionais; Perspetivas de expansão dos mercados, designadamente através da exportação; Possibilidade de utilização da restauração como meio de promoção; Interesse demonstrado por alguns grandes grupos económicos da área da distribuição pelos produtos com nome protegido; Alternativa para o emprego de alguma mão de obra na região, com diferentes níveis de qualificação; Tendência para o crescimento da oferta.	Os consumidores estão pouco informados acerca do significado da qualificação; Sobrevalorização do preço e subvalorização do fator “qualidade dos produtos” nas opções de compra por parte dos consumidores; Concorrência de produtos similares a preços mais baixos; Concorrência de produtos com imagem/rotulagem enganosa (utilização indevida de nomes semelhantes); Atividade fortemente dependente de apoios financeiros públicos; Baixa densidade populacional e fraco poder de compra na região de produção.

Fonte: Elaboração própria.

3.6. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA O FUMEIRO DE VINHAIS

A análise estratégica realizada com recurso aos modelos anteriores não deve constituir um fim em si mesma,

mas um meio de apoio à tomada de decisão. Assim, após a análise/o diagnóstico da situação da “indústria de fumeiro em Vinhais”, decidimos ensaiar a elaboração de estratégias de desenvolvimento empresarial tendo por orientação o Modelo de Ansoff. A matriz seguinte (Figura 4) sintetiza um conjunto de estratégias globais de desenvolvimento empresarial para as unidades industriais.

FIGURA 4. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL PARA AS UNIDADES INDUSTRIAIS



O Quadro 8 sintetiza as principais ações a desenvolver por parte das unidades industriais de fumeiro no âmbito das diferentes estratégias propostas por Ansoff.

QUADRO 8. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA AS UNIDADES INDUSTRIAIS

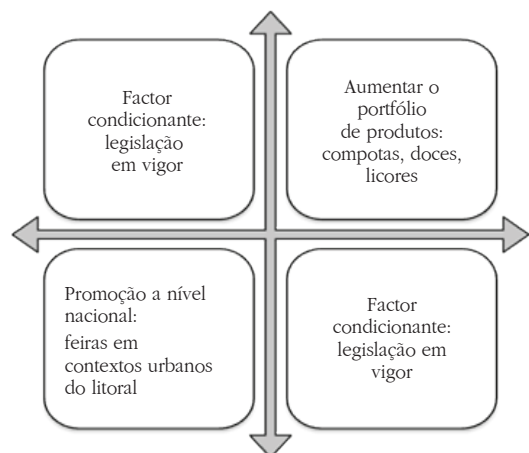
Estratégias de Ansoff	Táticas
Penetração	Unidades 2, 3, 4, 5: aumento das vendas e intensificação da distribuição; investimento em publicidade e promoção e força de vendas.
Desenvolvimento de Produto	Unidades 2, 3, 5: melhoria na apresentação dos produtos (embalagem e <i>design</i> mais apelativo e apropriado).
Desenvolvimento de Mercado	Unidades 2, 3, 4, 5: procura de novos segmentos de mercado, através da internacionalização pelo reforço da exportação.
Diversificação	A unidade 1, sendo líder do mercado, tem condições para iniciar a introdução de novos produtos no mercado, de forma a reforçar a sua posição competitiva.

Fonte: Adaptado de Santos (2009, p. 98).

As estratégias de desenvolvimento das unidades de produção de fumeiro de tipo artesanal devem basear-se numa estratégia de melhoria do perfil de qualidade dos seus produtos, em contraponto com o crescimento dos volumes de produção e da respetiva quota relativa de mer-

cado, dado que a legislação que enquadra estas unidades condiciona a quantidade de produto acabado e o âmbito geográfico da sua rede de distribuição. Tendo em consideração algumas limitações ao desenvolvimento das unidades artesanais, são propostas algumas estratégias de desenvolvimento (Figura 5).

FIGURA 5. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL PARA AS UNIDADES ARTESANAIS



As estratégias e ações de desenvolvimento empresarial que propomos para as empresas artesanais estão sintetizadas no Quadro 9.

QUADRO 9. ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO PARA AS UNIDADES INDUSTRIAIS

Promover a diferenciação do produto. Tem como objetivo dar a entender aos consumidores que os produtos que eles estão dispostos a comprar são únicos.
Apostar numa estratégia de qualidade que associe a imagem do produto à região de produção, à tradição e ao “saber-fazer”. A dimensão simbólica da qualidade destes produtos é fator de diferenciação.
Diversificar canais de comercialização e apostar na apresentação cuidada dos produtos, de forma a melhorar a dimensão comercial da qualidade.
Promover os produtos regionais a nível nacional e internacional, através da realização de ações de divulgação.
Fomentar a organização de feiras especializadas em contextos urbanos do litoral, de modo a atingir nichos de mercado específicos e mais valorizadores deste tipo de produtos.
Fornecer formação e informação aos consumidores acerca do significado da qualificação.
Adaptar a legislação para que os produtores possam aumentar a sua dimensão produtiva.

Fonte: Adaptado de Santos (2009, p. 98).

Em síntese, e tomando agora como referencial a Matriz SWOT de Pearce e Robinson (Santos, 2008, p. 211), sintetizamos na Figura 6 algumas propostas de ação que poderão beneficiar a fileira do fumeiro de Vinhais.

QUADRO 10. MODELO DE ANÁLISE SWOT, DE PEARCE E ROBINSON

		Fatores ambientais externos dominantes	
		AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Fatores internos preponderantes	PONTOS FORTES	1. Diversificação: Estratégias Defensivas <ul style="list-style-type: none"> • Divulgar significado do valor da qualificação junto do consumidor; • Reforçar a fiscalização e o controlo do uso abusivo de nomes; • Aprimorar o perfil de qualidade dos produtos; 	2. Crescimento: Estratégias Ofensivas <ul style="list-style-type: none"> • Diversificar produtos; • Potenciar os aspetos diferenciadores: qualificação; • Diversificar canais e mercados; • Apoiar empresas: formação e investigação.
	PONTOS FRACOS	3. Defesa ou Abandono: Estratégias de Sobrevivência <ul style="list-style-type: none"> • Reorganizar de forma a reduzir custos de certificação e distribuição; • Melhorar o perfil de qualidade dos produtos; • Abandonar a atividade. 	4. Focalização: Estratégias de Reorientação <ul style="list-style-type: none"> • Promover o espírito empreendedor; • Diversificar a atividade: além do fumeiro; • Aumentar o volume de produto qualificado no mercado.

Fonte: Adaptado de Santos (2008, p. 211) e Castel *et al.* (2009, p. 230).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comparando os resultados obtidos através do Modelo Mckinsey e do Modelo BCG, podemos concluir pela validação de tais resultados, pois são concordantes. Da aplicação do Modelo Mckinsey resulta que o mercado de referência das unidades industriais de fumeiro é menos atrativo do que o mercado de referência das unidades ar-

tesanais. Para este resultado contribui a evolução favorável da procura dos produtos com nome protegido (produtos qualificados) e da imagem positiva que os consumidores associam a este tipo de produtos.

No que respeita à competitividade das empresas, observa-se que revelam, na generalidade, uma baixa posição competitiva. Três delas apresentam uma posição competitiva média e uma apresenta competitividade elevada.

A elevada quota de mercado relativa, a rede de distribuição mais alargada e diversificada e os maiores investimentos em promoção que melhoram a sua notoriedade, particularmente em regiões mais afastadas do local de produção, são os principais fatores explicativos destes quatro casos.

A posição relativa das empresas estudadas na Matriz BCG evidencia a fraca quota de mercado da generalidade destas empresas e que sobretudo as unidades artesanais se caracterizam pela fraca rentabilidade, incapazes que são de gerar excedentes para reinvestimentos, embora apresentem baixas necessidades de investimento. Revelam situações de dificuldade, quer nas vendas, quer na capacidade concorrencial. Dois dos principais pontos fracos destas unidades são a sua pequena dimensão e a sua pequena capacidade de produção, associadas à inexistência de atividades de investigação e inovação. Uma empresa industrial seguida de uma unidade artesanal destaca-se das restantes. A unidade industrial apresenta maior quota de mercado relativa e uma boa rede de distribuição, fator que lhe confere uma capacidade concorrencial superior. A unidade artesanal afirma-se pela sua dimensão produtiva, sendo a empresa-líder do segmento.

Em síntese, podemos referir que, em geral, a posição competitiva é inferior à atratividade do mercado. Tal significa que o crescimento e o desenvolvimento empresarial destas unidades está mais condicionado por fatores do ambiente interno (controláveis), do que por variáveis do ambiente externo (incontroláveis).

A análise do desempenho das unidades de produção de fumeiro com recurso aos modelos de análise estratégica utilizados neste trabalho permite sugerir algumas estratégias facilitadoras do desenvolvimento empresarial. Com base no Modelo de Ansoff, que relaciona os produtos (atuais ou novos) com os mercados (atuais ou novos), as unidades de produção de fumeiro industriais devem desenvolver um conjunto diversificado de ações repartidas pelos quatro tipos de estratégia da Matriz Ansoff.

O desenvolvimento das unidades de produção de fumeiro do tipo artesanal licenciado devem, por sua vez, privilegiar a aposta na qualidade específica dos seus produtos, resultado das características qualitativas particulares das matérias-primas, dos processos artesanais de laboração e da ligação ao território. A organização de eventos específicos em contextos urbanos do litoral e grandes centros de consumo pode ser um bom instrumento de apoio à promoção e à comercialização destes produtos em nichos de mercado dispostos a pagar um pouco mais por produtos específicos e diferenciados.

Ao longo do processo de pesquisa fomos confrontados com o facto de grande parte das empresas não apresentar nenhum tipo de organização de dados, como a evolução da produção, as margens de lucro e perspectivas de negócio a longo prazo. Notámos que a maioria das empresas não realiza análises estratégicas aos seus produtos e não efetua estudos de mercado para melhor se adaptar às exigências do consumidor. Tais factos condicionaram a nossa investigação, sendo, por si só, limitações importantes

do estudo e das conclusões apresentadas, bem como da elaboração de propostas de desenvolvimento empresarial mais consistentes.

A nível logístico, as unidades artesanais estão muito dependentes da associação de produtores de suínos local e da entidade gestora das qualificações. Do ponto de vista financeiro, estas unidades estão muito dependentes de apoios comunitários específicos. A pequena dimensão, a natureza familiar e a faixa etária da generalidade dos proprietários são fatores que poderão condicionar a sustentabilidade futura da fileira do fumeiro no concelho de Vinhais.

Em jeito de conclusão geral, podemos afirmar que há instrumentos básicos de gestão que estão ausentes do processo de tomada de decisão. Ou seja, estas unidades não são geridas com verdadeiras visões e perspetivas empresariais. No entanto, com a investigação desenvolvida no âmbito deste estudo, demonstramos que é, apesar de tudo, possível elaborar um diagnóstico da “indústria de fumeiro no concelho de Vinhais”, avaliando o seu ambiente externo e interno, e delinear estratégias de desenvolvimento empresarial apropriadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, S.; Marçal, R. e Kovaleski, J. (2004), “Metodologias para a avaliação de desempenho organizacional”, in *XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Florianópolis, SC, Brasil, 3 a 5 de novembro de 2004.
- Barberis, Corrado (ed.) (1992), *Les Micromarchés Alimentaires: Produits Typiques de Qualité dans les Régions Méditerranéennes*, Luxembourg, Programme Agrimed, CCE, Direction Générale de l’Agriculture.
- Barjolle, D.; Chapuis, J. M. e Dufour, M. (1999), “Competitive position of some PDO cheeses on their own reference market: Identification of the key success factors”, in *67th EAAE Seminar – The Socio-Economics of Origin Labelled Products in Agrifood Supply Chains: Spatial, Institutional and Co-Ordination Aspects*, Le Mans, France, October 28-30, 32 pp.
- Barjolle, D.; Chapuis, J. M. e Sylvander, B. (1998), “From individual competitiveness to collective effectiveness in PDO systems: a study on cheese with Designation of Origin”, in *59th EAAE Seminar – Does Economic Theory Contribute to a Better Understanding of Competitiveness?*, The Hague, April, 17 pp.
- Barjolle, Dominique e Sylvander, Bertil (1999), “Some factors of success for origin labelled products in agri-food supply chains in Europe: market, international resources and Institutions”, in *67th EAAE Seminar – The Socio-Economics of Origin Labelled Products in Agrifood Supply Chains: Spatial, Institutional and Co-Ordination Aspects*, Le Mans, France, October 28-30, 32 pp.
- Bérard, Lawrence e Marchenay, Philippe (1996), “La construcción social de los productos de la tierra”, *Agricultura y Sociedad*, n.º 80-81, pp. 31-56.

- Bernat, Elena (1996), “Los ‘nuevos consumidores’ o las nuevas relaciones entre campo y ciudad a través de los ‘productos de la tierra’”, *Agricultura y Sociedad*, n.º 80-81, pp. 83-116.
- Caldentey, Pedro e Gómez, A. Cristina (1996a), “Productos típicos, territorio y competitividad”, *Agricultura y Sociedad*, n.º 80-81, pp. 57-82.
- Caldentey, Pedro e Gómez, A. Cristina (1996b), “La producción de materias primas: productos típicos”, *Seminario Ischia: Los Sistemas Alimenticios Mediterráneos (Comparaciones y Perspectivas)*, Itália, 13-15 junio, 26 pp.
- Caldentey, Pedro e Gómez, A. Cristina (1997), “Productos agroalimentarios típicos y territorio. Alimentos con historia. Alimentos de calidad”, *Distribución y Consumo*, Diciembre, pp. 69-73.
- Carvalho, Brito (1995), “Defesa e valorização dos produtos de tecnologia caseira”, *A Rede para o Desenvolvimento Local*, n.º 12, pp. 10-20.
- Castel, J. M.; Navarro, L.; Ruiz, F. A.; Mena, Y.; Sayadi, S.; Hevilla, S. e Jiménez, M. (2009), “Le secteur caprin laitier andalou: Stratégies de recherche, développement et formation afin d’augmenter la valeur ajoutée des fromages artisanaux”, *Options Méditerranéennes*, Série A, n.º 91, pp. 227-231.
- Delfosse, Claire (1991), “Les produits du terroir et la recherche”, *POUR, Alimentation et Lien Social*, n.º 129, pp. 25-33.
- GPP (2007), *Produtos Tradicionais com Nomes Protegidos. Apresentação de Dados sobre Produção, Preços e Comercialização*, Lisboa, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, Direção Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural, <http://www.gppaa.min-agricultura.pt/valor/pqual> (acedido a 28.04.2010).
- GPP (2010a), *Produtos de Qualidade em Portugal: Salsicharia*, Lisboa, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, Gabinete de Planeamento e Políticas, <http://www.gppaa.min-agricultura.pt/valor/pqual> (acedido a 28.04.2010).
- GPP (2010b), *Produtos de Qualidade em Portugal*, Ministério da Agricultura, do Desenvolvimento Rural e das Pescas, Lisboa, Gabinete de Planeamento e Políticas, <http://www.gppaa.min-agricultura.pt/valor/pqual> (acedido a 28.04.2010).
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1993), *Princípios de Marketing*, Rio de Janeiro, Brasil, Prentice Hall.
- Lindon, D.; Lendrevie, J.; Rodrigues, J. e Dionísio, P. (2000), *Mercator: Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 9.ª edição.
- McDonald, M. (2008), *Planos de Marketing. Planeamento e Gestão Estratégica: Como Criar e Implementar Planos Eficazes*, Rio de Janeiro, ELSEVIER.
- Nunes, J. e Cavique, L. (2001), *Plano de Marketing: Estratégia em Ação*, Publicações Dom Quixote.
- Ribeiro, M.; Matos, A. e Fernandes, A. (2007), *Análise Estratégica da Denominação de Origem Protegida Carne Mirandesa*, Bragança, Instituto Politécnico de Bragança, Escola Superior Agrária.
- Ribeiro, Manuela e Martins, Conceição (1996), “La certificación como estrategia de valorización de productos agroalimentarios tradicionales: la alheira, um embutido tradicional de Trás-os-Montes”, *Agricultura y Sociedad*, n.º 80-81, pp. 313-334.
- Santos, A. (2008), *Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Santos, Ana (2009), *Análise Estratégica das Unidades de Produção de Fumeiro: Estudo de Caso na Região de Vinhais*, tese de mestrado, Vila Real, UTAD.
- Tibério, L. e Cristóvão A. (2009), “Success factors in the quality chain of animal products from Trás-os-Montes”, *Options Méditerranéennes*, Série A, n.º 91, pp. 175-192.
- Tibério, M. (2003), *Construção da Qualidade e Valorização dos Produtos Agro-Alimentares Tradicionais – Estudo da Região de Trás-os-Montes*, tese de doutoramento, Vila Real, UTAD.
- Tibério, M. e Cristóvão, A. (2007), “Tipicidade, especificidade e qualidade dos produtos agro-alimentares tradicionais: o caso dos produtos DOP/IGP de Trás-os-Montes”, in Dentinho, Tomaz e Orlando Rodrigues (eds.), *Comunicações do II Congresso de Estudos Rurais*, Estoril, Príncipeia.