



ERRATA

Tese: Conteúdo e Processo Estratégico

Autor: Sergio Bulgacov - abril, 1997.

Página	Linha	onde está	leia-se
vi	30	Referência Bibliográfica	Referências Bibliográficas
3	nota	Montgmery	Montgomery
18	8	Chkravarty	Chakravarty
20	nota	pag.	pag. 20-29
22	4	ou em	mas em
27	nota	Ferraz e Campos	Campos e Ferraz
28	19	IV	III
29	12	entrevistas semi-estruturadas	desconsiderar
38	nota	Ansof	Ansoff
40	4 e nota	Levit	Levitt
40	nota	Miopia	Myopia
51	16	análise estratégica	planejamento estratégico
57	nota	Haj	Hax
63	14	fasem	fazem
71	1	autor	Ansoff
75	10	genéricas estratégias	estratégias genéricas
77	letra m	autoprojeção	autoproteção
84	8	ressalta	ressaltam
88, 102,	6	McDowell	McDonnell
103, 107		idem	idem
110, 114		idem	idem
101	3	gerência	gestão
106	14	a vão	que vão
108	4	Hamsley	Hemsley
112	6	compente-chave	componente-chave
117	11	Senge et al	Senge
130	10	definido	definido
147	2	e de julho	A segunda fase, de julho a
148	nota	Bresser, P	Bresser Pereira
174	7	Lamonier	Lamounier
179	3 e 4	5 / 465	5465 indústrias
197	10	benchmark	adaptação
232	centro figu	ocorre a integração ou falta	gestão da integração
235	2	empresas D e E	nessas empresas
241	nota	Fishmann	Fischmann
245	17	autuais	atuais
255	14	ambas as estratégias	conteúdo e processo
258	nota	Fishmann	Fischmann
59 ^A	anexo	Sr. Takahash	Sr. Takahashi
d	bibliogr	Livit e Miopia	Levitt e Myopia

**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**

10

CONTEÚDO E PROCESSO ESTRATÉGICO:
estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná

SERGIO BULGACOV

BANCA EXAMINADORA Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero (orientador)
Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann
Prof. Dr. Clóvis Machado-da-Silva
Prof. Dr. Fernando C. Prestes Motta
Prof. Dr. Peter Kevin Spink

Tese apresentada no curso de Pós-Graduação da
EAEPS-FGV, área de concentração em Organizações,
Planejamento e Recursos Humanos, área de domínio
conexo em Mercadologia, como requisito para obtenção
do título de doutor em Administração.

SÃO PAULO
1997



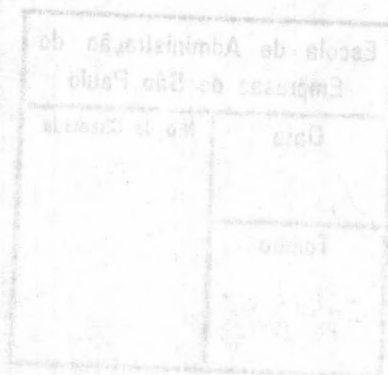
Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



672/97



1199700672



CONTEÚDO E PROCESSO ESTRATÉGICO:
estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná

Banca Examinadora

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero (orientador).....
Prof. Dr. Adalberto A. Fischmann.....
Prof. Dr. Clóvis Machado-da-Silva.....
Prof. Dr. Fernando C. Prestes Motta.....
Prof. Dr. Peter Kevin Spink.....

5

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	N.º de Chamada
04.7	678.022 8933e
Tombo	Tea
672/97	

2.1

SP-00009801-2

BULGACOV, Sergio Conteúdo e Processo Estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. São Paulo: EAESP-FGV, 1996, p.260.
(Tese de Doutorado apresentada no Curso de Pós-Graduação da EAESP-FGV, Área de Concentração: Organizações, Planejamento e Recursos Humanos.

RESUMO

Análise da administração de **conteúdo e processo estratégicos** de cinco indústrias alimentícias do Paraná, no contexto de abertura de mercado e aumento da concorrência no período 1990-1995, bem como a análise da integração de ambiente, conteúdo e processo e os seus reflexos sobre o desempenho das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Conteúdo Estratégico
 Processo Estratégico

Para Yára Lúcia, minha mulher, aqui representando os Professores Universitários, que com desprendimento, audácia e, eventualmente giz, ajudam a construir os passos profissionais desse país.

SUMÁRIO

Página de Avaliação	ii
Descrição Bibliográfica	iii
Dedicatória	iv
Sumário	v
Agradecimentos	vii
Lista de Figuras	ix
INTRODUÇÃO	1
Capítulo I - OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA	8
1.1 QUESTÕES BÁSICAS	8
1.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO	9
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 METODOLOGIA	17
1.4.1 Dados: Fontes, Coleta e Análise	24
1.4.2 Análise dos Dados	30
1.4.3 Protocolo dos Estudos de Caso	31
1.4.4 Limitações do Estudo	33
Capítulo II - BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	36
2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA	36
2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
2.3 CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	51
2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	54
2.5 CONTEÚDO E PROCESSO ESTRATÉGICO	64
2.6 CONTEÚDO ESTRATÉGICO	67
2.6.1 Novas Medidas de Sucesso	82
2.7 PROCESSO ESTRATÉGICO	85
2.7.1 Estruturas Inovativas	106
2.7.2 Aprendizagem Organizacional	116
2.8 A INTEGRAÇÃO CONTEÚDO E PROCESSO	124
Capítulo III - O CONTEXTO E A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA	135
3.1 A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO PARANÁ	137
3.2 O CENÁRIO ECONÔMICO	141
3.3 A ABERTURA DA ECONOMIA E A INDÚSTRIA DE	

ALIMENTOS	155
3.4 A COMPETIÇÃO INTERNACIONAL	179
Capítulo IV - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	194
4.1 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS	195
4.1.1 Empresa A	195
4.1.2 Empresa B	203
4.1.3 Empresa C	208
4.1.4 Empresa D	212
4.1.5 Empresa E	216
4.2 ANÁLISE	220
4.2.1 A Administração de Conteúdo e Processo Estratégico	220
4.2.2 A Integração Conteúdo e Processo Estratégico	228
4.2.3 A Integração Estratégica e o Desempenho das Empresas	234
4.2.4 O Contexto das Empresas e a Administração de Conteúdo e Processo Estratégicos	236
4.2.5 O Contexto e o Processo de Aprendizagem Estratégica	241
Capítulo V - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	247
5.1 CONCLUSÕES	247
5.2 RECOMENDAÇÕES	253
5.3 QUESTÕES HEURÍSTICAS	259
ANEXOS	262
ENTREVISTA EMPRESA A	A-01
ENTREVISTA EMPRESA B	A-29
ENTREVISTA EMPRESA C	A-37
ENTREVISTA EMPRESA D	A-45
ENTREVISTA EMPRESA E	A-59
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	A-77

AGRADECIMENTOS

Desejo expressar os meus agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, colaboraram com o desenvolvimento desta tese.

Empresas e Administradores participantes, nas pessoas de:

Nutritional, João Alberto Bordignon

Cacique, José Basso

Nutrilatina, José Damigo Neto

Todeschini, Pedro A. Todeschini

Iguaçu, Rodolpho Seigo Takahashi

EAESP - Fundação Getúlio Vargas

Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero, orientador e professor, os meus especiais agradecimentos pela competência e profissionalismo.

Prof. Carlos José Malferrari

Prof. Claude Machline

Prof. Domingo Zurrón Ocio

Prof. Fábio Mariotto

Prof. Fernando C. Prestes Motta

Prof. José Carlos G. Durand

Prof. Orlando Figueiredo (In memoriam)

Prof. Peter K. Spink

Prof. Ramon Moreira Garcia (In memoriam)

Prof. Thomas Clarke

Profa. Vera Thorstensen

Prof. Wilton Bussab

**CEPPAD/UFPR, Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração
da Universidade Federal do Paraná**

Prof. Clóvis Machado-da-Silva

Prof. João Carlos da Cunha

Profa. Mirian Palmeira

FIEP, FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO PARANÁ

Representados pelo Departamento de Economia.

Revisor

Prof. Virgílio Josué Balestro

LISTA DE FIGURAS

Figura	Título	Pág.
01	Definições constitutivas e operacionais	9
02	Sistema de desenvolvimento de planejamento estratégico	44
03	Condições do ambiente externo	46
04	Condições internas	48
05	O processo de planejamento estratégico	49
06	Distinção entre planejamento e administração estratégica	54
07	Os elementos da estratégia competitiva	58
08	Formulação e implementação estratégica	80
09	Crescimento relativo da produção de alimentos industrializados	98
10	Mudanças no paradigma tecnológico	171
11	Descentralização do processo	180
12	Descentralização do processo	225
13	Gestão da integração de conteúdo e processo	229
14	Integração de conteúdo e processo	232
15	Síntese dos dados	245

INTRODUÇÃO

Este estudo se baseia em pesquisa sobre os fenômenos de Conteúdo e Processo Estratégicos em Indústrias Alimentícias Paranaenses. Tendo como propósito fundamental elaborar um quadro compreensivo, não somente conceitual, mas também de aplicação de metodologia de investigação para a melhor apreensão desses fenômenos, a pesquisa empírica trata de caracterizar a administração estratégica, tendo em vista conteúdo e processo desenvolvidos por cinco indústrias alimentícias paranaenses em períodos de turbulência ambiental.

Partindo-se do pressuposto de que somente as empresas que souberem administrar estratégias e apresentarem competência gerencial sobreviverão, amplia-se a importância da investigação aprofundada das interrelações entre o posicionamento e a perspectiva estratégica das empresas e as variáveis do ambiente.

Estudos empíricos dessa natureza são raros, apesar de reconhecida a sua importância. O paradoxo está em se reconhecer o valor desses estudos e, ao mesmo tempo, ter-se limitado o acesso a informações nas organizações, ou constatar a inexistência de dados documentais, o que constitui lamentável menosprezo no atinente à história da administração e das realizações das empresas. Esses aspectos foram identificados nos casos levantados neste trabalho. Em especial, considera-se como objeto

deste estudo o papel das indústrias alimentícias tanto na produção de alimentos, como na sua inegável função empregatícia, direta e indireta, no contexto geral do Estado.

Para o entendimento da administração estratégica na Indústria Alimentícia, é indispensável caracterizar e compreender as grandes oscilações contextuais por que passam as empresas nos últimos anos. Existem inúmeros fatores que devem ser considerados, quando se pretende não somente caracterizar, mas também compreender o seu desempenho¹ estratégico. Nesse sentido, o que se pretende demonstrar é a influência de determinadas condições contextuais sobre as decisões estratégicas.

Especificamente, a análise da administração estratégica, sob condições ambientais dinâmicas, como as observadas nos últimos anos no Brasil, torna-se fundamental, à medida que se considerem a passagem do Estado centralizador, que garantia reservas de mercados a oligopólios, para o Estado que permite a abertura parcial à importação, e a estabilização da economia. Está definida, portanto, a dinâmica diferenciada, com pressões sobre as empresas para mudanças de posicionamento e de perspectiva estratégica.

¹ Desempenho é entendido como *performance* - termo amplamente utilizado pelos autores para caracterizar o atingimento dos objetivos estabelecidos para a atividade organizacional.

Apesar de o tema estar sendo amplamente discutido na atualidade, algumas questões ainda perduram, dentre elas:

- a) como descrever as estratégias e suas formas de gestão no Brasil?
- b) como explicar a integração entre as decisões de conteúdo e de processo estratégico?
- c) como explicar as influências exercidas sobre as decisões estratégicas, sob determinadas condições contextuais?

A área de Estratégia Organizacional tem, neste trabalho, uma descrição teórica que reflete as dificuldades de referenciar o campo a certo paradigma que centralize as suas pesquisas. Alguns autores consideram que a Estratégia deve ter paradigma teórico único, a partir do qual se procura identificar a área estratégica como campo teórico de pesquisa, independente de outros campos que estudam as organizações. Neste trabalho, no entanto, o objetivo, incorporado aos propósitos operacionais é apoiar o desenvolvimento de teorias que possam orientar o posicionamento das empresas, sem desenvolver uma posição independente. Nesse sentido, o estudo parte da premissa similar às considerações de Montgomery, segundo as quais “[...] paralelamente aos esforços de se construir tal teoria, ou conjunto de teorias, o que podemos fazer é explorar questões estratégicas importantes mediante paradigmas de disciplinas correlatas.”²

² MONTGOMERY, Cynthia. Guest Editor's Introduction to the special issue on research in the content of strategy. England: **Strategic Management Journal**, 1988, v. 9, p.8.

Dessa forma, os conceitos-chaves deste estudo são: Conteúdo Estratégico e Processo Estratégico. Considera-se como **Conteúdo Estratégico** o **posicionamento** da empresa em termos de produtos e mercados, dentro de contexto variável, no qual se visa à melhor posição estratégica. Trata, portanto, do desempenho de produtos e mercados de cada empresa. As pesquisas, nessa dimensão, como acentuam Chakravarty e Doz, “[...] devem direcionar a sua atenção para a combinação de mercados onde a empresa compete e no modo que compete por meio das suas estratégias.”³

O **Processo Estratégico**, por sua vez, trata da **perspectiva** da empresa, ou da forma como as estratégias são elaboradas, validadas e implementadas nas empresas por meio da gerência. O propósito, nesse sentido, “[...] é o uso eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias.”⁴ O desafio que envolve o processo estratégico é saber prever e estar em posição de prescrever as ações gerenciais e os seus resultados.

Na revisão da literatura, é apresentada uma posição crítica à dicotomia conceitual entre conteúdo e processo estratégicos, juntamente

³ CHAKRAVARTY, Balaji S; DOZ Ives. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. England: **Strategic Management Journal**, 1992, v. 13, p.5.

⁴ CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, I. Strategy Process..., p.6.

com as justificativas que recomendam a sua integração, fato que fundamenta uma das questões desta investigação. Segundo os autores, a impossibilidade de dissociação vem da realidade dos fatos, na qual se reconhece, necessariamente, a convergência e, como ambas trabalham juntas, requer-se abordagem de pesquisa que não as separe. Dessa forma, este trabalho procurou identificar como é empiricamente elaborada essa convergência conceitual e quais as suas conseqüências para as empresas pesquisadas.

Entende-se, portanto, que no campo das questões teóricas e dos seus respectivos correlatos, em termos de dados empíricos da situação brasileira, há muito que desenvolver e sistematizar. Dessa forma, e resumidamente, a principal contribuição deste estudo está na possibilidade de tornar clara a percepção da complexa inter-relação entre fatores contextuais e internos que afetam o posicionamento e a perspectiva estratégica das empresas participantes.

De igual forma, e apoiando-se em trabalhos teóricos e empíricos, este estudo procura contribuir para a discussão, analisando como as empresas alimentícias paranaenses podem aperfeiçoar a sua eficácia de conteúdo e gerenciamento, por meio não só da apreensão de conceitos, mas também pela consideração de fatores temporais e ambientais. Na retratação de casos, está a evidência dos fatores que afetaram e afetam o posicionamento estratégico das empresas, permitindo, portanto, que os administradores

compreendam melhor os problemas específicos, a partir da análise de problemas semelhantes existentes. Assim, há a perspectiva de que os resultados obtidos possam contribuir para o conhecimento da administração estratégica e dos possíveis efeitos no desempenho organizacional de sobrevivência e sucesso.

Metodologicamente, esta pesquisa aproxima-se do modelo de análise teórico-empírica⁵, na qual se efetua análise da correspondência entre casos reais e as hipóteses ou questões gerais, modelos e teorias. Especificamente, opta-se pelo modelo de **Estudo Comparativo de Casos**.

Na Introdução, apresentam-se o objeto de estudo, a importância do tema, os pressupostos básicos, além da contribuição da pesquisa. No Capítulo I, aparecem os Objetivos e a Metodologia de Pesquisa usados para o delineamento dos pressupostos da tese. No Capítulo II, delineiam-se as estruturas de conceitos utilizados, limitados pelos seus cortes e agrupados nos tópicos Conteúdo Estratégico, Processo Estratégico e a sua integração conceitual. No Capítulo III, descreve-se o Contexto da Indústria de Alimentos do Paraná e do Brasil, caracterizando o significado do ambiente para o ramo, no período proposto. No Capítulo IV, encontra-se o desenvolvimento da análise e interpretação dos dados. Por fim, no Capítulo

⁵ EAESP-FGV. Orientação para elaboração de Monografias. São Paulo: Coordenadoria de Pós-Graduação, 1974, p.3.

V, têm-se as principais Conclusões e Recomendações, incluindo-se Questões Heurísticas.

1 OBJETIVOS E METODOLOGIA DA PESQUISA

1.1 QUESTÕES BÁSICAS

Considerando-se o problema central deste trabalho - o posicionamento e a perspectiva de conteúdo e processo estratégicos de cinco indústrias alimentícias paranaenses - responder-se-á, especificamente, às seguintes questões:

- a) Como as empresas administram os seus conteúdos e processos estratégicos?
- b) O conteúdo e o processo estratégicos das empresas são decididos de modo integrado?
- c) A gestão convergente entre conteúdo e processo afeta o desempenho das empresas pesquisadas?
- d) As empresas modificaram significativamente os seus conteúdos estratégicos após a abertura da economia e o acirramento da concorrência?
- e) As empresas modificaram significativamente os seus processos estratégicos após a abertura da economia e o acirramento da concorrência?
- f) O nível de exposição a ambientes competitivos influencia a capacidade de aprendizagem estratégica das empresas pesquisadas?

1.2 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO

Algumas categorias analíticas do estudo, com as suas descrições constitutivas e operacionais, que orientam a pesquisa bibliográfica e empírica, serão a seguir apresentadas (Figura 1).

FIGURA 1 - Definições Constitutivas e Operacionais

Definição Constitutiva / Operacional	
VARIÁVEIS AMBIENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> - PLANOS ECONÔMICOS - ABERTURA A IMPORTAÇÕES - CONCORRÊNCIA
VARIÁVEIS DE CONTEÚDO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - PRODUTOS E SERVIÇOS - MERCADOS
VARIÁVEIS DE PROCESSO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> - ESTRUTURA ESTRATÉGICA - INTEGRAÇÃO DECISÓRIA ENTRE CONTEÚDO E PROCESSO ESTRATÉGICO - TECNOLOGIA - PROFISSIONALIZAÇÃO GERENCIAL - BUSCA DE PADRÕES E MODELOS DE QUALIDADE - APRENDIZAGEM ESTRATÉGICA
VARIÁVEIS DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> - PADRÕES DE DESEMPENHO UTILIZADOS

Fonte: adaptado das definições das variáveis.

1.2.1 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias

Analíticas

- **Estratégia**

DC: método do processo decisório, administrado levando-se em conta todo o complexo entendido como organização, que afeta a sua natureza e os seus resultados.

DO: decisões administrativas direcionadas a conteúdos e processos estratégicos.

- **Ambiente**

DC: universo de variáveis externas à organização, perfazendo seu contexto econômico, social, tecnológico, entre outros.

A variável ambiente será analisada por meio dos seguintes indicadores:

- **Planos Econômicos**

DC: medidas governamentais estruturadas que visam a obter efeitos macro-econômicos, com imposição de medidas aos agentes econômicos, dentre os quais se encontram as empresas.

DO: efeitos das medidas sobre as empresas, em termos de decisão de conteúdo e processo estratégicos.

- **Abertura à Importação**

DC: política governamental de abertura às importações, permitida após longo período de defesa de mercado à indústria nacional, no qual se proibia a importação de produtos semelhantes aos produzidos pelas empresas brasileiras.

DO: efeitos da política governamental de abertura às importações sobre as empresas pesquisadas, em termos de decisões de conteúdo e processo estratégicos.

- **Concorrência**

DC: organizações que atuam no mesmo mercado, atual e potencial, permitindo ao consumidor a comparação e a preferência sobre as variáveis das decisões organizacionais participantes, tais como produto, preço, formas de aquisição e distribuição, entre outras.

DO: efeitos da concorrência sobre as empresas pesquisadas, em termos de decisões de conteúdo e processo estratégicos.

- **Conteúdo Estratégico**

DC: “[...] posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados, dentro de contexto variável, cujo propósito é a melhoria do desempenho da empresa.”⁶

DO: alterações em produtos e mercados das empresas, decididas para a adaptação ao contexto, e busca de mudança no desempenho da empresa, ou ambas.

- **Produtos**

DC: bens e serviços oferecidos ao mercado, compostos de características, de atributos e benefícios.

DO: produtos e serviços das empresas.

- **Mercados**

DC: mercados são usuários atuais e potenciais de produtos e serviços pertencentes à área de abrangência de uma determinada empresa.

DO: constituem os mercados atuais e potenciais considerados nas decisões das empresas.

- **Processo Estratégico**

DC: “[...] forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, por meio da gerência, em que se

⁶ CHAKRAVARTHY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process..., p.5.

visa à utilização eficiente do processo administrativo para elaborar e implementar boas estratégias.”⁷

A variável Processo Estratégico será analisada pelos seguintes indicadores:

- **Estrutura Estratégica**

DC: estrutura “[...] é o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicações é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para o atingimento dos objetivos organizacionais.”⁸ Estrutura estratégica é a consideração dos participantes do processo estratégico existente na empresa.

DO: estrutura do processo estratégico, sistema de informações e participação.

- **Integração Decisória entre Conteúdo e Processo Estratégicos**

DC: a integração de conteúdo e processo vê como dependentes as decisões de um com o outro, em que o processo é parte integrante do conteúdo e o conteúdo depende do processo.

⁷ CHAKRAVARTHY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process..., p.6.

⁸ VASCONCELLOS E.; HERSLEY J.R. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 1989, 2ª Ed., p.3.

DO: decisões estratégicas que integram conteúdo e processo estratégicos, tais como pesquisa de mercado, adaptação de produtos e adaptação de processos.

- **Tecnologia**

DC: conhecimentos, equipamentos e processos de produção e administrativos, que permitem o atendimento de um determinado ciclo de demanda e as suas respectivas inovações.

DO: planos e investimentos da empresa orientados para a tecnologia administrativa e de produção.

- **Profissionalização Gerencial**

DC: conhecimento adquirido em instituições formais de ensino, ou pela experiência, por ocupante de cargo gerencial, que confere habilidades e conhecimentos específicos e permite a construção de mapa cognitivo e teórico dos problemas organizacionais.

DO: cargos gerenciais da organização ocupados por profissionais.

- **Busca de Padrões e Modelos de Qualidade**

DC: inovação administrativa que “[...] inclui um grupo de idéias e técnicas para aumentar o desempenho competitivo mediante o aperfeiçoamento da qualidade de produtos e processos.”⁹

DO: iniciativas implementadas pela organização em busca da qualidade de produtos e processos.

- **Aprendizagem Estratégica**

DC: aquisição de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento e mudança no conteúdo e no processo estratégicos.¹⁰

DO: processo de aquisição de aprendizagem estratégica.

- **Desempenho Organizacional**

DC: desempenho, medida de sucesso, “[...] padrões que orientam as decisões de conteúdo estratégico.”¹¹

DO: padrões de desempenho organizacional utilizados pela empresa, os quais orientam as decisões de conteúdo estratégico.

Espera-se que a descrição e a identificação de algumas variáveis contextuais, no período, e a análise relacional das alterações no conteúdo

⁹ GRANT, R. M.; SHANI, R.; KRISHNAN, R. TQM's challenge to management theory and practice. *Sloan Management Review*, v.35, n.2, winter, 1994, p.25.

¹⁰ Conceito adaptado de GARVIN, David A. Building a Learning Organization. MS: *Harvard Business Review*, 1993, jul./aug., p.80., onde caracteriza a organização que aprende como “[...] a que adquire habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimento e mudança de comportamento para refletir novos conhecimentos e descobertas.”

estratégico e processo estratégico possam vir a fornecer parâmetros para novos estudos de adaptação organizacional às mudanças ambientais, bem como ao seu aperfeiçoamento administrativo. Esses objetivos são definidos no item a seguir.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Objetiva-se aqui caracterizar a administração de conteúdo e processo estratégicos das indústrias de alimentos e bebidas do Estado do Paraná sob influência do ambiente no período de abertura parcial do mercado a importações e da estabilização da economia.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do estudo são:

- a) identificar como as empresas pesquisadas administram ou modificam suas estratégias, mais especificamente conteúdos e processos estratégicos;
- b) identificar como os administradores das empresas integram conteúdo e processo estratégicos;

¹¹ ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991, p.43.

- c) identificar as influências exercidas sobre o posicionamento estratégico, sob condições contextuais com a abertura a importações e ampliação da concorrência interna;
- d) verificar o impacto da exposição das empresas a ambientes mais competitivos sobre o processo de aprendizagem estratégica; e
- e) verificar, por fim, se a gestão integrada ou convergente entre conteúdo e processo tem afetado o desempenho das empresas pesquisadas.

1.4 METODOLOGIA

Mesmo considerando-se que as pesquisas empíricas sobre estratégias no país têm sido vigorosamente desencorajadas, até por força de afirmações tais como “no Brasil não se pode planejar nada; e estratégia é basicamente planejamento”, este trabalho, ao considerar que estratégia é mais do que a função isolada e específica de planejamento¹², enfrenta tanto essa questão, como as dificuldades metodológicas para pesquisá-la.

Diversos autores descrevem as dificuldades encontradas na pesquisa sobre estratégias, enfatizando, como Mintzberg¹³, que:

¹² ANSOFF, Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1981, p.16.

¹³ MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. MS: **Academy of Management Journal**, 1982, v.25(3), p.465.

[...] poucas pesquisas sobre como as estratégias se formam têm sido desenvolvidas, por uma razão muito óbvia. Primeiro, as estratégias não mudam de acordo com o programado; podem ficar estáveis por anos, mesmo décadas, antes de modificarem-se. Segundo, mesmo quando mudam, o processo pode ser complexo [...] estas características demandam por pesquisa longitudinal, o que significa amostragem pequena e grande investimento de tempo.”

Ainda, a pesquisa sobre estratégia requer, segundo Chkravarthy e Doz¹⁴, [...] um procedimento detalhado para evitar afirmações simplistas e o mau uso de variáveis dependentes que podem significar muito pouco para o processo.” A observação dos autores diz respeito à estabilidade que muitos modelos de pesquisa pressupõem, mas cuja validade poucos estudos empíricos testam.

Alguns pesquisadores em administração duvidam da existência de respostas simples a questões tão amplas como as consideradas na administração estratégica. Julgam que cada situação possui tantas características especiais que se torna impossível fazer qualquer generalização.¹⁵ Pettigrew, ao criticar as limitações metodológicas da pesquisa sobre estratégia, recomenda a consideração do contexto e cenários temporais e históricos, nos quais contexto não é apenas o ambiente que estimula o processo “[...] mas um arranjo de estruturas e

¹⁴ CHKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process..., p.6.

processos onde a interpretação subjetiva dos atores envolvidos que percebem e aprendem e cuja memória auxilia no aperfeiçoamento dos processos.”¹⁶ Dessa forma, o significado do tempo e da história na compreensão dos eventos emergentes salienta o papel das pessoas-chaves, das instituições, dos setores e sistemas políticos e econômicos. A pesquisa, segundo o autor, deve procurar capturar a realidade em ação e considerar os fundamentos dos métodos de investigação, analisando relações de como e por que o processo se relaciona de modo causal com diferentes níveis de análise, e explicando quando e por que alguns resultados são obtidos. Essas questões amplas podem ser relacionadas à análise dinâmica do processo: decisão, mudança, competitividade, criação de marketing, incorporação, estratégia de negócios e tecnologia, papel, procedimento e desempenho das elites gerenciais nas empresas e na sociedade.

Com base nas premissas dos autores anteriormente citados, confirma-se que a pesquisa sobre estratégia envolve não somente fenômenos e cortes internos da organização, mas também inclui a maneira como os fenômenos contextuais e temporais são percebidos pelas pessoas-chaves na organização.

¹⁵ BUZZELL, Robert D.; GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1991, p.X.

¹⁶ PETTIGREW, Andrew M. The character and significance of strategy process research. England: **Strategic Management Journal**, 1992, v. 13, p.10.

Considerando-se tanto a perspectiva ora em foco, como a exigência de múltiplas fontes de evidências, os levantamentos preliminares certificaram que os dados poderiam ser parcialmente comparados, optando-se pelo estudo comparativo de casos. Este estudo envolve dois ou mais sujeitos, "[...] podendo-se falar em casos múltiplos onde se encontram pesquisas cujo único objetivo é descrever mais de uma organização, ou que pretendem estabelecer comparações."¹⁷

Para Boyd e Westfall¹⁸, toda investigação está relacionada a um estudo de caso. Para Mucchielli¹⁹ a análise de uma situação específica de trabalho ou estudo de caso envolve características como uma situação concreta, que surge da realidade da vida profissional; uma situação-problema, que exige diagnóstico e decisão; uma situação que exige, para ser tratada, o levantamento de informações ou a formação em campo especial do conhecimento da ação.

Para Godoy²⁰, o estudo de caso tem-se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder como e por que certos fenômenos ocorrem. Yin²¹, demonstrando as dificuldades da amplitude de

¹⁷ GODOY, Arilda S. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas da FGV**, 1995, v.35(3), maio/junho, p.

¹⁸ BOYD, Harper; WESTFALL, Ralph. **Pesquisa Mercadológica**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1987, p.55.

¹⁹ MUCCHIELLI, Roger. **Postos de Trabalho**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978, p.29-52.

²⁰ GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa..., p.25.

²¹ YIN, Robert K. **Case Study Research: Design and Methods**. CA: Sage Publications, 1987, 7e., p.23.

certos trabalhos e o uso do estudo do caso como solução metodológica, salienta que “[...] é uma forma de se fazer pesquisa empírica investigando fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real; em situações em que as fronteiras e os fenômenos não estão claramente estabelecidos; e onde se utilizam múltiplas fontes de evidência.”

No estudo das estratégias, como visto em Mintzberg e Pettigrew, a profundidade e a intensidade dos dados são de grande importância para a pesquisa, além do grande número de variáveis envolvidas no processo. Por sua vez, os autores de metodologia citados recomendam o estudo de caso pelos mesmos motivos. Nesse sentido, ainda colabora Fachin²², afirmando que o estudo de caso pode fazer surgir relações que não seriam observadas e visualizadas de outra forma, e são direcionadas para a obtenção de descrição e compreensão das relações dos fatores envolvidos.

Mesmo considerando-se que tanto o estudo de caso como o estudo comparativo de caso seguem a mesma metodologia, o segundo mostra-se método mais eficaz, à medida que, ao envolver mais que uma organização, quando analisadas amplamente, garante maior validade para as relações sugeridas. Como coloca Lakatos e Marconi²³ “[...] ocupando-se da explicação dos fenômenos, o método comparativo permite analisar o dado concreto [...] uma verdade experimentação indireta [...] cuja explicação, até

²² FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. São Paulo: Atlas, 1993, p.48.

certo ponto, pode assinalar vínculos causais entre fatores presentes e ausentes.”

A pesquisa será também do tipo *ex-post-factum*, por ser sistemática e empírica, não havendo interesse em manipular as variáveis ou em procurar compreender as variáveis envolvidas na investigação de fatos e decisões ocorridas no passado²³, mais precisamente no período no qual ocorreram alterações ambientais significativas para as empresas alimentícias brasileiras e paranaenses.

O enfoque exploratório é **descritivo qualitativo**. Estabelecido para captar a multiplicidade das dimensões dos fenômenos em estudo, tanto em termos do contexto das empresas como das suas variáveis internas, limita-se ao enfoque interpretativo da gestão estratégica das empresas. A pesquisa qualitativa, segundo Triviños²⁵, tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador, como instrumento-chave, apresenta análise de caráter indutivo e volta-se para o significado.

Considerando-se essas definições, o emprego da metodologia descritivo-analítica na pesquisa estratégica pretendida parece ser o mais adequado, tendo em vista que destaca a análise das interrelações das

²³ LAKATOS, E.M.; MARCONI M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. SP: Atlas, 1991, p.107.

²⁴ ESPÍRITO SANTO, Alexandre; WIRSMA, Robert L. **Essências de Metodologia Científica**. Londrina: Editora da UEL, 1986, p.9.

decisões e fenômenos envolvidos no conteúdo e no processo estratégicos, principalmente sob o enfoque das percepções, compreensão do ambiente das organizações e dinâmicas das interrelações.²⁶

O uso do método de estudo de caso implica a utilização não apenas de documentação e observação, mas também, como já delineado, entrevistas com os participantes do processo. Com esse objetivo, foram escolhidos os dirigentes para as entrevistas, porquanto, de acordo com Mintzberg, "[...] as estratégias emergem de conjunto de idéias e constructos através dos quais os problemas são identificados e interpretados."²⁷ Os dirigentes das empresas são, portanto, aqueles responsáveis pelas configurações estratégicas, a partir das decisões tomadas ao longo do tempo. Algumas condições ou requisitos mínimos são delineados no processo de escolha de um bom informante:

- a) antigüidade na organização e envolvimento no fenômeno;
- b) conhecimento amplo e detalhado das circunstâncias envolvidas na questão de pesquisa;
- c) disponibilidade adequada de tempo;

²⁵ TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais - a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, p.128.

²⁶ RICHARDSON, Robert; et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989, 2ed., p.142-156.

²⁷ MINTZBERG, H. The pitfalls of strategic planning. **California Management Review**, 36(1), 1993, p.32.

d) capacidade para exprimir a essência e o detalhe para a compreensão do fenômeno.²⁸

A pesquisa em pauta procurou, nos seus procedimentos, preencher todas as exigências metodológicas previstas. A seguir, são descritas a origem e a instrumentação dos dados coletados.

1.4.1 Dados: Fontes, Coleta e Análise

A coleta dos dados para a investigação empírica se deu por meio de:

a) fontes primárias²⁹: principal fonte de dados são as **entrevistas semi-estruturadas** com os dirigentes integrantes do nível estratégico, e que participaram do processo decisório que envolveu as variáveis em estudo no período;

b) fontes secundárias³⁰: para validação, utilizou-se a observação, não participante, dos processos administrativos atuais, entrevistas auxiliares com integrantes de níveis tático e operacional e

²⁸ SPRADLEY, citado por TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987, p.145.

²⁹ YIN, R.K. *Case Study...*, p.82-83.

³⁰ TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à...*, p.137-138, especifica que o método de estudo de caso recomenda o uso de fontes múltiplas de evidências e, de tal forma, abranger a máxima amplitude na compreensão do foco em estudo.

levantamento dos dados ambientais descritos no Capítulo III deste trabalho, coletados antes da entrevista com o dirigente.³¹

Como fonte principal de coleta de dados, a entrevista semi-estruturada “[...] parte de certos questionamentos básicos, apoiados por teorias e hipóteses, e que em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que surgem à medida que se recebem respostas dos informantes [...] e se desenvolvem em interação dinâmica.”³² Desse modo, a entrevista semi-estruturada corresponde ao instrumento adequado, por permitir levantamento mais amplo, dada a sua flexibilidade adaptativa às circunstâncias, às percepções, às opiniões e interpretações da realidade organizacional dos seus respondentes.

Como fonte secundária desta investigação, o levantamento de dados pela observação não participante tem como definição, para Treviños³³, a técnica que objetiva destacar de um conjunto uma característica principal, sem que o observador interfira na coleta dos dados. A observação indireta ou não participante possibilita ainda [...] a coleta de informações não previstas, porém significativas para o estudo, que captam novos elementos da realidade que podem ser contemplados com dimensões mais amplas.”³⁴

³¹ YIN, R.K. Case Study..., p.78-85. Corroborar, nesse sentido, descrevendo que as evidências de um estudo de caso podem advir das seguintes origens: documentos, registros de arquivos, observação participante e não participante e instrumentos.

³² TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à..., p.146.

³³ TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à..., p.153.

³⁴ RICHARDSON, R. Pesquisa Social..., p.157-184.

A observação direta deve ser criada pelo investigador. Yin³⁵ relata que, "[...] ao se assumir que o assunto de interesse nem sempre é puramente histórico, alguns comportamentos relevantes ou condições ambientais serão viáveis pela observação." Salienta ainda que as observações diretas podem ser realizadas durante uma visita, incluída aquela da própria entrevista.

Com o apoio e a orientação da Federação das Indústrias do Paraná - FIEP/Departamento de Economia, foram selecionados os ramos industriais mais atingidos com a abertura do mercado e com a ampliação da concorrência no Estado. Foram indicados os ramos café solúvel e massas, biscoitos e balas. Dessa forma, foram selecionadas previamente as empresas pertencentes a esses segmentos para sorteio da pesquisa, com exceção do ramo de café solúvel, que possui no Paraná apenas as duas empresas pesquisadas.

Dessa forma, foram analisadas cinco empresas representativas do Estado do Paraná, no ramo de processamento de alimentos e bebidas, que utilizam tecnologia aliada a equipamentos no processo produtivo. A escolha das empresas se deu pelo ramo, pela idade e pelo porte, ou seja, empresas industriais de alimentos com mais de 451 empregados e mais de 10 anos de atividade. Uma das empresas é de médio porte, e foi escolhida por conveniência, para efeito comparativo, devido às suas características e experiência com gestão estratégica. Um outro fator preponderante na

³⁵ YIN, R.K. Case Study..., p.79-81.

escolha das empresas foi o uso de tecnologia aliada a utilização de equipamentos no processo produtivo. Duas das empresas foram selecionadas aleatoriamente, por meio de sorteio de uma listagem do Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas - SEBRAE e da FIEP, que contém os dados acima especificados, além dos endereços e nomes de pessoas para contatos.

A seleção aleatória obedeceu a dois procedimentos básicos: primeiro, o sorteio da listagem de empresas e, segundo, após contato com a empresa, a sua aceitação em participar da pesquisa. A não aceitação ou demora na confirmação indicava a próxima empresa na sequência do sorteio, sendo imediatamente contatada até a definição final das duas empresas participantes por escolha aleatória. Uma dificuldade delineada pelo procedimento na definição das empresas participantes foi a exigência de ser entrevistada uma pessoa que tivesse participado das principais decisões estratégicas em todo o período pesquisado.

A definição do porte de uma empresa é polêmica. Neste trabalho, foi utilizado como definidor o número de empregados, a partir da tipologia proposta por Ferraz e Campos³⁶ para empresas que empregam tecnologia no seu processo produtivo. Nesta, as empresas com até 150 empregados são consideradas pequenas, com 151 a 450, medianas, grandes aquelas

³⁶ CAMPOS, N.E.; FERRAZ J.C. Uma discussão sobre o padrão de concorrência no complexo eletrônico brasileiro. São Paulo: **Estudos Econômicos**, 23(1), 1993, p.128.

que possuem de 451 a 2 000, e muito grandes as que têm mais de 2 001 empregados.

As entrevistas foram feitas com indivíduos que ocupam cargos de direção institucional e participaram integralmente das mudanças-alvos da investigação. O local da entrevista, para a complementação dos dados, por meio da observação e análise documental, foi o próprio local dos eventos investigados. Ao entrevistado foi apresentado previamente o protocolo básico que norteou o levantamento de dados pela observação e entrevista. A preparação da entrevista se deu por meio do conhecimento prévio por parte do entrevistado do protocolo de pesquisa, conceitos envolvidos nas questões para uniformização, e de um debate sobre o ambiente. As questões das entrevistas foram adaptadas às condições conceituais, culturais e operacionais da empresa. Os teores das entrevistas estão incluídos no Anexo, preservando-se a forma original das manifestações dos agentes entrevistados.

Os dados do ambiente externo pertencentes à fonte secundária de dados, e que auxiliaram na análise ambiental, na contextualização e na fidedignidade cronológica dos dados coletados nas entrevistas, foram descritos no Capítulo IV, considerando-se as seguintes caracterizações: do ambiente econômico do Brasil e do ambiente das indústrias alimentícias.

Conforme descrito, a pesquisa seguiu, resumidamente, os seguintes passos para coleta de dados:

- a) Coleta das informações básicas sobre o ambiente econômico e a situação do ramo das empresas no período. A intenção foi identificar e explicar as transições mais importantes do período; cruzando-se esses dados com os da empresa, foi possível identificar como o meio ambiente influenciou as decisões organizacionais.
- b) Coleta de informações secundárias das empresas para caracterizar os seus conteúdos, processos estratégicos e desempenhos. Esses dados foram coletados mediante observação, levantamento documental e entrevistas semi-estruturadas.
- c) Entrevistas com os dirigentes institucionais que participaram, em todo o período, das decisões-alvos da investigação. O interesse foi procurar delinear as principais causas das mudanças de conteúdo e processo estratégicos, assim como as interrelações entre as estratégias.
- d) Transcrição e comparação dos dados da entrevista com a realidade observada para a sua validação, do ponto de vista do pesquisador.

- e) Análise e interpretação dos dados, considerando-se as variáveis apontadas no estudo.

Esses passos permitiram delinear empiricamente duas posições teóricas. A primeira se refere à identificação e à descrição das estratégias das empresas pesquisadas de acordo com os seus conceitos e contornos teóricos; e a segunda, ao delineamento de casos de gestão estratégica sob determinadas condições organizacionais e ambientais.

1.4.2 Análise dos Dados

A análise e a interpretação dos dados obtidos têm como base o método descritivo-qualitativo, utilizando-se roteiro de coleta seguido de interpretação e análise. Os dados primários e secundários levantados são avaliados mediante análise de conteúdo. A análise de conteúdo, para Bardin³⁷, “[...] é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção, ou seja, das variáveis inferidas das mensagens.”

³⁷ BARDIN, citado por TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à..., p.160.

Para o autor a análise de conteúdo requer técnicas para a sua clareza e objetividade, e enumera três etapas básicas para a análise de conteúdo, as quais orientam os procedimentos básicos de análise desta investigação, conforme delineado a seguir:

- a) pré-análise com a organização do material coletado;
- b) descrição analítica, que significa estudo aprofundado do material;
- c) interpretação referencial, que pode ser considerada como reflexão, intuição, interação com os dados, conteúdo manifesto e latente.

1.4.3 Protocolo dos Estudos de Caso

A obtenção dos dados primários seguiu um roteiro que orientou as entrevistas, envolvendo os aspectos a seguir delineados:

1) Caracterização da Empresa:

Nome da empresa

Pessoa entrevistada

Cargo ou posição

2) Histórico da Empresa: (caracterizar: data da fundação, local, empreendedores, forma de constituição, motivo da iniciativa, produtos e mercados na época e fatos principais).

- 3) Como foi alterado o conteúdo estratégico da empresa no período de abertura a importações e ampliação da concorrência e as suas causas principais, do ponto de vista da administração da empresa?
- 4) Quais os efeitos do ambiente sobre o conteúdo e o processo estratégicos no período?
- 5) Quais são os padrões de desempenho empresarial que a empresa utiliza para a tomada de decisão e quais têm sido os resultados obtidos?
- 6) Como foi alterado o quadro de concorrência nesse período e que reflexos tem ocasionado para a empresa?
- 7) Como foi alterado o processo estratégico da empresa no período de abertura da economia e quais foram as causas principais? (caracterizar a estrutura organizacional do processo estratégico, a gestão e os planos estratégicos, a participação no processo estratégico, a tecnologia e a profissionalização da empresa).
- 8) Como são as gestões de marketing e de recursos humanos e quais as principais mudanças de processo que ocorreram nesse período e as respectivas causas?

9) Como se dá a integração entre conteúdo e processo estratégicos?

10) Como se dá o processo de aprendizagem organizacional no período, principalmente no que tange à gestão estratégica?

Considerando-se as dificuldades metodológicas envolvidas neste trabalho, a seguir serão apontadas algumas das limitações do estudo.

1.4.4 Limitações do Estudo

A preocupação mais geral deste trabalho foi procurar identificar a administração do conteúdo e do processo estratégicos, as suas causas e relações. Presume-se que, a partir de um melhor conhecimento de tais fatores e fenômenos, seja possível o estabelecimento de medidas capazes de tornar mais dinâmica a administração estratégica das empresas.

Uma dificuldade metodológica em estudos dessa natureza reside em que a análise dos fatores relacionados ao processo de identificação de causas é resumida no levantamento de opiniões, com inferências subjetivas baseadas nos resultados de pesquisas diretas com indivíduos³⁸ e

³⁸ YIN, R.K. Case Study..., p.83, ressalta que cuidados devem ser considerados para não tornar a pesquisa dependente apenas do informante-chave. Nesse sentido, utilizaram-se a observação não participante e entrevistas auxiliares com outros integrantes dos processos. A utilização de documentos foi prejudicada pela inexistência ou insuficiência desses em relação aos dados em investigação.

observações de não participantes. Assim, as respostas obtidas são tabuladas e interpretadas, permitindo que se estabeleçam conclusões sobre as eventuais causas das mudanças estratégicas e suas relações.

Embora esse método seja amplamente empregado, não permite que se estabeleça quantitativamente a importância relativa dos fatores identificados. Por outro lado, em análises baseadas na interpretação subjetiva de dados por amostra, a realização de testes estatísticos sobre a significância de cada fator identificado fica impossibilitada.

Estudar essas empresas merece outras considerações: a cooperação das empresas e a informalidade dos aspectos levantados, ou seja, a inexistência de registros, dificultam o levantamento das informações. Esses problemas foram resolvidos pela permissão de acesso às empresas e pela excelente memória dos entrevistados.

O presente trabalho não pretende fornecer fórmulas e modelos para resolver problemas administrativos e de negócios específicos das indústrias de alimentos, mas oferecer base para a análise de situações estratégicas que podem auxiliar o processo de tomada de decisão. Os dados das empresas e os fenômenos que nelas ocorrem procuram demonstrar a atuação em contextos e modelos organizacionais diferentes. Além disso, para cada uma dessas empresas, foram coletadas informações restritas aos limites desta investigação.

Dessa forma, este trabalho não representa a indústria como um todo, ou mesmo os seus segmentos, mas apenas os casos isolados, objeto da pesquisa. Não se podem obter generalizações ou inferências para outros casos; contudo a representação das empresas pesquisadas é suficientemente ampla, porque carrega esclarecimentos importantes no concernente aos instrumentos e à metodologia em uso na realidade observada.

Há, certamente, muitas outras limitações inerentes ao uso dos resultados desta investigação, além das que se apontaram. Uma das amostras foi escolhida por conveniência comparativa. Outra limitação diz respeito ao número de casos, consequência do tipo de estudo e da metodologia proposta. Finalmente, a limitação mais importante do estudo, como já exposto, diz respeito à falta de exatidão dos dados levantados e à possibilidade de distorção na interpretação. Este estudo procurou eliminar os problemas assinalados por meio da metodologia de pesquisa e dos procedimentos delineados.

2 BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Este capítulo tem como propósito, com base na revisão da literatura, delinear os principais conceitos da teoria sobre estratégia envolvidos no problema em investigação. Primeiramente, resume-se a evolução conceitual para, posteriormente, serem especificados os conjuntos teóricos que fundamentam as variáveis, tais como administração estratégica, conteúdo estratégico e processo estratégico, além de outras que auxiliam no entendimento das variáveis propostas, como integração e aprendizagem.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A Administração absorveu o uso da palavra Estratégia da área militar, na qual o significado original foi ampliado para muitos conceitos, dentre eles: estratégia "[...] é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos."³⁹

O conceito procura orientar todos os propósitos de uma organização; no entanto existem muitas dimensões que precisam ser consideradas para uma definição apropriada. Hax e Majluf⁴⁰ sugerem conceitos específicos, que procuram enfatizar os diversos componentes da estratégia. Para os

³⁹ DAVIDSON, William; et al. **Retailment Management**. NY: John Wiley & Sons, 1988, p.135.

autores, todos são relevantes e contribuem para melhor entendimento das atividades estratégicas. Assim, a sua combinação pode propiciar melhor compreensão da definição de estratégia:

- a) constitui um padrão interativo de decisão, coerente e unificador;
- b) determina e revela os propósitos organizacionais em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades na alocação de recursos;
- c) seleciona os negócios em que a organização está, ou não está inserta;
- d) orienta para a sustentação de vantagens em cada um dos negócios, por permitir respostas adequadas às oportunidades, e às ameaças ambientais e aos pontos fortes e fracos da organização;
- e) envolve todos os níveis hierárquicos da empresa;
- f) define a contribuição econômica e não econômica dos acionistas.

Para Palmeira⁴¹ “[...] em muitas empresas a existência do termo estratégia é tênue. À primeira vista parece não existir; entretanto a realidade é outra [...]”, pois ela se apresenta em todo o processo decisório da gerência. Pressupõe-se, portanto, que as estratégias existem, assim como o processo decisório da administração, sem os quais é impossível gerenciar.

⁴⁰ HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991, p.7.

⁴¹ PALMEIRA, Mirian. **O Impacto da Sucessão Familiar e de Fatores Contextuais sobre a Estratégia de Marketing de uma Pequena Empresa**. São Paulo: Tese de Doutorado, EAESP-FGV, 1995, p.39.

A estratégia pode ser visível ou não. Em muitas circunstâncias, é tácita, ou seja, conforme Webster's⁴² "sugerida ou entendida sem ser expressa". Quanto mais a empresa procura tornar-se um conjunto de propósitos, de recursos, e aplica princípios de racionalidade, ou seja, organiza-se de modo efetivo para alcançar os seus objetivos, a palavra estratégia se torna explícita. Tácitas ou explícitas, as estratégias existem.

Tal como em estudos exploratórios, esta pesquisa orientar-se-á, inicialmente, para a identificação do modo como surgem e são implementadas as estratégias, a partir de dado momento e sob determinado contexto. A seguir, são delineadas considerações sobre o desenvolvimento histórico do termo.

Estudos sobre estratégias organizacionais receberam, nos últimos anos, diversas contribuições, as quais, somadas, perfazem o estado atual do conhecimento estratégico. Segundo Ansoff, de 1900 a 1930, as estratégias empresariais foram baseadas em preço, período no qual ocorreu um crescimento exagerado da economia. De 1930 a 1950, desacelera-se o crescimento da economia mundial, e as empresas têm então de desenvolver estratégias para atrair a clientela, quando os planos de longo prazo começam a ser adotados.⁴³

⁴² **WEBSTER'S New World Dictionary of the American Language.** Cleveland: Willian Collins e World Publishing Co., 1976, p.494 e 705.

⁴³ ANSOF, I. Strategic Issue..., p.132.

Barnard e Simon⁴⁴, ao analisarem o papel dos executivos sob determinadas condições ambientais, indicam o período de 1950 a 1960 como a época áurea do plano de longo prazo, no qual o ambiente começava a se caracterizar pelo aumento da concorrência, pela expansão internacional e pelo desenvolvimento tecnológico. A ênfase estava na expansão do mercado e dos produtos para compatibilizá-los com o crescimento da demanda. Nesse período, alguns autores dão ênfase ao estudo do ambiente para a tomada de decisão administrativa.

2.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em 1957, Ansoff publica artigo na **Harvard Business Review** sobre estratégias para diversificação; constitui um dos primeiros passos do Planejamento Estratégico. Nos anos 60, a pesquisa sobre estratégia dá importância a sistemas administrativos internos. Nesse período, Ansoff amplia o enfoque sobre a análise ambiental, com a publicação de seu principal trabalho, **Estratégia Empresarial**, no qual sugere conceitos básicos de estratégia, sinergia, análise ambiental e planejamento estratégico.

⁴⁴ BARNARD; SIMON, citados por CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process..., p.8.

Os trabalhos dos anos 60 e 70 sobre gestão estratégica, com foco no sistema administrativo, têm como propósito principal a relação do sistema administrativo com o contexto da empresa.

Levit⁴⁵, nesse sentido, publica o artigo **Miopia de Marketing**, em que conceitua a “missão” e a importância desse conceito para a empresa como estratégia e política empresarial. Chandler⁴⁶, no início da década de 60, relaciona estratégia, estrutura organizacional e sistemas gerenciais dentro de uma visão integrada. Os seus estudos foram ampliados por Galbraith⁴⁷ e Mintzberg⁴⁸, entre outros, com inúmeros trabalhos que contemplam contingência, estratégia, sistemas administrativos e resultados organizacionais.

O modelo básico de análise estratégica disseminado é adaptado de Denning⁴⁹ deve ser equacionada por meio de três atividades básicas, a saber:

- a) Análise Ambiental: análise das condições e variáveis ambientais, as perspectivas atuais e futuras, as ameaças e oportunidades percebidas no contexto ambiental.

⁴⁵ LEVITT, Theodore. Marketing Miopia. Boston: **Harvard Business Review**, 1975, sep./oct.

⁴⁶ CHANDLER, Alfred D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge: MIT Press, 1962, 19^o ed. (1995).

⁴⁷ GALBRAITH, J. **Organization Design**. MA-USA: Addison-Wesely, 1977.

⁴⁸ MINTZBERG, Henry. **The Structure of Organization**. New Jersey-USA: Prentice-Hall, 1979.

⁴⁹ DENNING citado por CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1985, p.99.

- b) Análise Organizacional: análise das condições atuais e futuras da empresa em termos de pontos fortes e fracos pertencentes ao ambiente interno, ou seja, administração, estrutura, etc.
- c) Formulação Estratégica: delineamento das estratégias da empresa em período definido.

Em 1976, Stevenson publica artigo em que sugere uma metodologia sobre pontos fortes e pontos fracos e a sua importância no Planejamento Estratégico. Em 1975, Ansoff, Declerck e Hayes⁵⁰ publicaram, em Londres, o livro **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**, em que assinalam novas competências e culturas gerenciais para a ampliação do processo estratégico nas empresas. Bright⁵¹, em 1978, sugere a técnica de cenários para substituir a de projeções, salientando as limitações desta última, que considerava apenas algumas variáveis do passado.

Os anos 80 foram caracterizados por rápidas mudanças no contexto ambiental como um todo. Ambientes organizacionais mais dinâmicos refletem-se claramente na concepção gerencial da época: “[...] gerenciar nos anos 90 significa o gerenciamento de mudanças rápidas [...] ambientes em mutação significam a geração de novas oportunidades e ameaças,

⁵⁰ ANSOFF H.I.; DECLERCK, R.P.; HAYES, R.L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

⁵¹ BRIGHT, J.R. **Practical Technology Forecasting**. Austin, USA: The Industrial Management Center, 1978.

exigem novas tarefas, habilidades e requerem mudanças contínuas nas organizações.”⁵²

Os conceitos sobre estratégia tomaram, nesse período, a forma integrada; disseminou-se a metodologia da análise ambiental e da análise interna da empresa como instrumentos de aplicação em *tempo real* para a elaboração do planejamento estratégico. Na síntese de Hahn, que sumaria não poucos autores, as decisões e as ações estratégicas, oriundas dessas análises, possuíam as seguintes características: “[...] afetam a empresa na sua capacidade de gerar caixa e lucro; abrangem a organização como um todo; são decididas pelos executivos de topo; afetam a organização no longo prazo; são feitas infreqüentemente; refletem os valores da alta administração; e, são tomadas de acordo com a filosofia e cultura organizacional.”⁵³

Como visto, dos anos 60 aos 80, a preocupação com a metodologia, ou a padronização para a execução do planejamento estratégico, como solução para as limitações do planejamento de longo prazo, tomou forma. Lorange e Vancil⁵⁴, por sua vez, descrevem caracterizações sobre o comportamento estratégico, permitindo a observação de dois grupos de variáveis: variáveis gerenciais, envolvidas com o desenvolvimento da

⁵² TAYLOR, B. Corporate Planning for the 1990's: the new frontiers. Great Britain: **Long Range Planning**, 1986, 19(6), p.13.

⁵³ HAHN, Kietger. Strategy Management: tasks and challenges in the 1990's. Great Britain: **Long Range Planning**, 1991, 24(1), p.27 e 28.

estratégia; e os ambientes situacionais, nos quais as variáveis gerenciais se destacam.

Para esses autores, planejamento estratégico é processo estruturado que organiza e coordena as atividades dos gerentes executores do planejamento. Para se acompanhar um modelo generalista, é necessário que os gerentes das divisões orientem o processo em dois níveis, simultaneamente: no seu papel como parte do processo do planejamento empresarial, num nível macroambiental; e no seu papel de planejador estratégico para a sua própria empresa. Nessa mesma linha, especificam que existem seis questões para se projetar um sistema de planejamento estratégico, que são comparadas com o seu ambiente situacional:

- a) comunicação das metas de desempenho empresarial;
- b) fixação das metas;
- c) exame minucioso do ambiente;
- d) enfoque dos gerentes subordinados;
- e) papel dos planejadores empresariais;
- f) integração entre o planejamento e a preparação do orçamento.

O modelo parte da premissa de que todas as empresas aplicam planejamento estratégico, embora as formalidades entre elas sejam diferentes. O processo apresenta a seguinte seqüência: os gerentes, nos

⁵⁴ LORANGE, P.; VANCIL, R. Como projetar um sistema de planejamento estratégico. São Paulo: Editora Abril, **Harvard-Exame**, 1976.

seus respectivos níveis hierárquicos, por meio de passos, chegam a acordo a respeito dos objetivos e planos de lucro; contudo decidir quem faz o que e quando é vital para o planejamento. O sistema de desenvolvimento do planejamento estratégico, que deve ser levado em consideração para a compreensão das diversas situações, é resumido na Figura 2.

FIGURA 2 - Sistema de Desenvolvimento de Planejamento Estratégico

Sistema de Desenvolvimento de Planejamento Estratégico			
AMBIENTES QUESTÕES	Pequenas Empresas	Novo Sistema de Planejamento	Sistema de Planejamento Amadurecido
1. Comunicações e metas empresariais	Não explícitas	Não explícitas	Explícitas
2. Processo de fixação de metas	De cima para baixo	De baixo para cima	Negociado
3. Exame empresarial do ambiente	Estratégico	Estatístico	Estatístico
4. Enfoque dos gerentes subordinados	Financeiro	Financeiro	Estratégico
5. Papel dos planejadores empresariais	Analista	Catalisador	Coordenador
6. Integração do planejamento e a preparação do orçamento	Rígida	Frouxa	Rígida

Fonte: adaptado de LORANGE e VANCIL. Como projetar um sistema de planejamento estratégico. São Paulo: Editora Exame-Harvard Exame, 1976.

Gaj⁵⁵, assim como Ansoff, dentro de uma perspectiva de Brasil, partem do princípio de que todas as empresas possuem estratégias implícitas e executivos competentes para definir o seu destino. Questiona o

autor: por que e para que explicitar estratégias? Essa questão refere-se à aplicação da estratégia como: visão holística, que conduz a abordagens genéricas; visão de paradigma, que permite pertencer à evolução do próprio rumo da ciência nas suas ramificações; visão como forma de planejar, que pode conduzir à expectativa de um plano específico.

A estratégia, para Gaj, surgiu da necessidade de se fazerem estudos prospectivos que permitissem observar tendências mercadológicas e de consumo, antecipando a criação de novas necessidades e dos mecanismos até então utilizados, que se mostraram insuficientes para lidar com a complexidade das variações inesperadas do ambiente. As condições de turbulência ambiental podem ser diferentes para os vários setores de negócios. Nesse caso, é importante que, antes de se operar por estratégias explícitas, estudadas com profundidade, seja verificado se a turbulência exige a adoção desses métodos.

Os fatores do ambiente interno que podem ser considerados como de estágio de desenvolvimento interno ou de comportamento também devem ser analisados antes de se decidir elaborar estudos estratégicos. Dessa forma, existem dois grupos de pré-requisitos que devem ser observados: do ambiente externo e do ambiente interno das organizações. O primeiro

⁵⁵ GAJ, Luis. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990, p.1.

analisa a necessidade de estratégias; o segundo avalia e diagnostica quais os comportamentos e a sua adequação para o trabalho estratégico.

As estratégias implícitas de sucesso independem da existência de processo, e podem ser intuitivas, baseadas na sensibilidade e na habilidade do empresário. As estratégias explícitas, para o autor, realizadas no contexto das organizações com complexidades crescentes, exigem postura diferenciada; são os pré-requisitos descritos a seguir, nos quais são apresentadas as condições ambientais que sofrem mais ou menos mudanças, e que podem ou não afetar a organização (Figura 3).

FIGURA 3 - Condições do Ambiente Externo

VARIÁVEIS	DE	PARA
Governo	Estabilidade	Incerteza, mudança
Política	Definida	Indefinida
Leis novas	Poucas conhecidas	Muitas, com surpresa
Economia	Estável controlada	Inflacionária mudando
Setor industrial ou serviços	Sólido estável	Instável concorrencial
Tecnologia	Pouca alteração	Mudanças aceleradas
Concorrentes	Locais	Múltiplos
Clientes	Poucos e Fiéis	Múltiplos c/ concorrência
Fornecedores	Tradicionais	Novos e instabilidade
Ambiente geral	Estável previsível	Turbulento surpresa
Outras variáveis		

Fonte: GAJ, Luis. Tornando a Administração Estratégica Possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990, p.9.

A análise das condições leva a situações de não exigência de explicitação estratégica; necessidade relativa de explicitação com alguns aspectos prioritários; e necessidade evidente de se trabalhar com estratégias, como forma de antecipar medidas adequadas ao desenvolvimento na turbulência.

Nesse referencial, se o quadro estiver em DE, indica existirem condições internas não amadurecidas para implantação estratégica, enquanto a coluna PARA indica haver condições de receber estratégias explícitas.

A observação da figura a seguir leva a quatro considerações: se estiver em DE, indica existirem condições internas não amadurecidas para implantação estratégica; está preparada para receber estratégias implícitas, mas ainda são necessárias mudanças; a empresa está agindo estrategicamente, mas ainda são necessárias mudanças; e estratégias já foram implantadas, mas requerem pequenos ajustes (Figura 4).

FIGURA 4 - Condições Internas

VARIÁVEIS	DE	PARA
Organização	Departamentalização	Integração
Estrutura	Estrutura Formal	Unidades de negócios
Direção	Direção de elite	Participativa
Foco	No processo	Na ação
Sistema	Marketing	Estratégia
Atitude	Sistema de planejamento	Atitude em tempo real
Abordagem	Enfoque de sistemas	Sistemas integrados
Ênfase	Apoio	Finalidade
Acordo	Consenso	Negociação
Organograma	<i>Staff</i>	Linha
Observação	Segmentos de mercado	Áreas de negócios
Comportamentos	Conservadorismo	Criatividade
Respostas	Sistemas rígidos	Flexibilidade
Complexidade	Simples respostas	Ambigüidade
Executivos	Papéis de gerência	Soluções complexas
Percepção	Controle	Avaliação de hiatos
Planejamento	Operacional	Estratégico
Desenvolvimento pessoal	Treinamento	Capacitação

Fonte: Adaptado de GAJ, Luis. Tornando a Administração Estratégica Possível. São Paulo: McGraw-Hill, 1990, p.13.

Como se percebe, para a situação DE, indica-se maior necessidade de intervenção para mudança, e em PARA indica-se que a organização já está preparada para absorver a estratégia mais facilmente. A posição dos pré-requisitos compõe-se de forma diferenciada em cada organização, e precisa de maior ou menor esforço para que seja atingida a postura estratégica. O importante, segundo o autor, é criar condições para a tomada de decisões claras e adequadas ao futuro, gerando comportamento e

organizações flexíveis, inovadoras e com visão ampla, portanto não demasiadamente vinculadas a princípios rígidos.

O nível de competência gerencial é ditado pela capacidade de observar, de formular questões e de procurar soluções a respeito de todo o envolvimento do processo decisório da organização que contemple as estratégias. As críticas às limitações da estratégia como planejamento e às pesquisas mais recentes que inserem a estratégia nos mais diversos campos da organização e salientam sua interdependência colocam-na como componente de todo o processo administrativo.

Hax e Majluf desenvolveram metodologia que procura estruturar ao máximo o processo de planejamento estratégico em doze passos (Figura 5).

FIGURA 5 - O Processo de Planejamento Estratégico

Níveis hierárquicos do Planejamento	Condicionantes Estruturais	Ciclo do Planejamento			
Corporativo	1 →	2 ↓	6	↓ 9	↓ 12
Negócios	3 →	4 ↓		7 ↓	10 ↓
Funcional		5	↑	8 ↑	11 ↑

Fonte: Adaptado de HAX, A.; MAJLUF, N. **The Strategy Concept & Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1991, p.334.

Os passos são explicados da seguinte maneira:

- 1) (a) visão da empresa: missão, segmentação de negócios, integração vertical e horizontal, filosofia corporativa, estratégias especiais;
(b) infra-estrutura gerencial, cultura corporativa e gerência de pessoas-chaves;
- 2) postura estratégica e linhas mestras do planejamento: orientações estratégicas, desafios futuros de negócios e funcionais, e objetivos corporativos;
- 3) a missão do negócio: escopo de negócios, meios de competição e identificação de segmentos mercado-produto;
- 4) formulação da estratégia de negócios e amplos programas de ação;
- 5) formulação da estratégia funcional: participação do planejamento de negócios, proposta de estratégia de negócios com considerações ou não da concorrência, amplos programas de ação;
- 6) consolidação do negócio e estratégias funcionais, carteira gerencial, e designação nas prioridades de alocação de recursos;
- 7) definição e avaliação de programas de ação específicos em nível de negócios;
- 8) definição e avaliação de programas de ação específicos em nível funcional;

- 9) alocação de recursos e definição de medidas de desempenho para controle gerencial;
- 10) orçamentação em nível de negócios;
- 11) orçamentação em nível funcional;
- 12) consolidação orçamentária e aprovação dos fundos estratégicos e operacionais.

O desenvolvimento de metodologia racional de planejamento estratégico, ao longo do tempo, permitiu a ampliação do seu uso pelas organizações, demonstrando, no entanto, inúmeras limitações pelas restrições conceituais existentes no modelo, conforme delineado a seguir.

2.3 CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Buzzel e Gale, o enfoque teórico ao planejamento estratégico tornou-se modismo no início da década de 70. O uso em grande escala de modelos na área fez com que, no início da década de 80, surgissem críticas contrárias a esse movimento. Dentre as que foram apresentadas contra a análise estratégica formalizada salientava-se a de que os consultores em estratégia iludiam os administradores, ao fazerem recomendações baseadas em generalizações ou princípios de amplitude excessiva.⁵⁶

⁵⁶ BUZZEL Robert D.; GALE Bradley T. **O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado da Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991, p.7.

Entre as críticas mais relevantes observavam-se afirmações tais como “Planejamento Estratégico não é uma panacéia para os problemas da elaboração estratégica.” Em 1982, Mintzberg e Waters⁵⁷ publicam artigo denominado *Acompanhando a estratégia numa empresa empreendedora*, em que relatam pesquisa desenvolvida em empresa canadense do ramo alimentício, o qual permite as seguintes observações :

- a) geralmente o planejamento é elaborado sobre dados de conseqüências anteriores e não sobre estratégias futuras, ou seja, o planejamento ocorre depois dos fatos;
- b) o planejamento ordena a visão e coloca forma na estrutura e expectativas ambientais;
- c) o empreendedor adapta a sua visão de acordo com o ambiente; o planejamento pode obscurecê-lo.

Mintzberg⁵⁸ não desconsidera o planejamento estratégico, apesar das suas críticas; invalida a sua formalização e os seus objetivos determinísticos. A sua efetividade surge, argumenta ele, com o desenvolvimento e utilização de sistemas de informação, que viabilizam um processo de análise para a construção de cenários e previsão de resultados futuros. Propõe, igualmente, o pensamento estratégico associado ao processo de concepção estratégica aos administradores responsáveis pela

⁵⁷ MINTZBERG, H.; WATERS J.A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. MS-USA: *Academy of Management Journal*, 1982, v.25(3), p.465-499.

execução, para que utilizem a intuição, a criatividade, a experimentação e a síntese do aprendizado vivenciado na organização.

Abell⁵⁹ desenvolve trabalho que ressalta a necessidade contínua do planejamento, com base na seguinte questão: como administrar mudanças e, ao mesmo tempo, administrar com excelência o negócio atual. As empresas têm na gestão com excelência uma pré-condição para a excelência de amanhã; isso se dá, segundo o autor, a partir do planejamento e da administração de assuntos do hoje e do amanhã.

As críticas às limitações das ações gerenciais voltadas apenas às funções de planejamento para a elaboração estratégica trouxeram estudos que apontavam caminhos mais amplos e em diversas direções. O conceito de administração estratégica surgia, então, para caracterizar a necessidade de gestão mais abrangente, tanto no que tange ao envolvimento dos quadros pertencentes às organizações, como ao uso das ferramentas e conceitos organizacionais que auxiliam o estabelecimento dos primeiros passos para a compreensão da redescritção da amplitude do conceito de estratégia.

⁵⁸ MINTZBERG, H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Boston: **Harvard Business Review**, jan/feb 1994, p.108.

⁵⁹ ABELL, Derek F. **Administrando com Dupla Estratégia**. São Paulo: Pioneira, 1995, p.2.

2.4 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

As críticas ao planejamento estratégico se concentram no seu uso restrito. Ansoff⁶⁰ salienta a sua importância como ferramenta, juntamente com outras funções administrativas: para se implementar as estratégias com resultados, é necessário gerar, planejar e executar projetos específicos, além de coordenar as atividades estratégicas com as operacionais. A visão processual sobre organizações demanda quadro referencial para o autor, que diferencia planejamento estratégico da administração estratégica nos seguintes parâmetros (Figura 6):

FIGURA 6 - Distinção entre Planejamento e Administração Estratégica

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
Decisões ótimas	Busca de resultados estratégicos
Gestão de planos	Gestão por resultados
Processo analítico	Processo de ação organizacional
Concentra em variáveis empresariais (econômicas e tecnológicas)	Amplia a atenção para variáveis múltiplas (psicológica, social e política)
Escolhe coisas a fazer	Coisas para fazer e pessoas que as farão

Fonte: Compilado de ANSOFF, I. **A Nova Estratégia Empresarial**. SP: Atlas, 1991, p.243.

⁶⁰ ANSOFF, Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990, p.37-46.

A administração estratégica resume-se, no modelo do autor, na formulação estratégica, na concepção do potencial da empresa e na gestão do processo de implantação de estratégias e potencialidades. Sem deixar de considerar as variáveis sociais e psicológicas envolvidas no processo, procura observar, como se viu, todas as possíveis práticas e influências administrativas que afetam os fenômenos organizacionais.

Quanto ao que deve ser estrategicamente administrado, pode-se resumi-lo na análise da estratégia atual, a partir dos objetivos, da carteira e da sinergia. O modelo sugere que a gestão da estratégia se deve iniciar na análise de competitividade e em outras análises ambientais, o que implica traçar o perfil de ameaças, de oportunidades e potencialidades, na análise interna dos pontos fortes e fracos, da estrutura e da sinergia. A especificação das estratégias de carteira, de competição, tecnológica e social forma a administração estratégica da empresa, que será a base para a avaliação dos projetos potenciais, por meio da estratégia de orçamento e financiamento.

O ampliar da complexidade da noção de organização e das suas fronteiras, no período, sugerem para Ansoff que a empresa é um conjunto de objetivos interrelacionados e dependentes de seus agentes e motivações; este é o principal parâmetro para o processo decisório. A questão do processo decisório da empresa é marcada pela afirmativa: "[...] configurar e direcionar o processo de conversão de recursos de tal modo

que seja otimizada a consecução dos objetivos.”⁶¹ Nessa perspectiva, sugere o autor a construção de três categorias de decisões: estratégica, administrativa e operacional, situando-se na estrutura organizacional pela sua definição de classe e níveis decisórios distintos, contudo interdependentes e complementares.

A visão de processo organizacional e o declínio do modelo tradicional de planejamento estratégico destacam nova fase que apresenta a sua constituição na distinção conceitual entre conteúdo estratégico e processo estratégico. O destaque é iniciado pelas seguintes categorizações: as decisões estratégicas dizem respeito à escolha de produtos e mercados, enquanto a administrativa deve prover a condição para a colocação adequada da empresa e os seus produtos/serviços no mercado; finalmente, a operacional, que diz respeito à locação de recursos e a sua otimização.

As regras de decisões modificam-se ao se referenciar o contexto interno e externo. Considera-se que o problema não se restringe à formulação da avaliação de projetos, mas também à formulação de regras próprias para cada empresa. No primeiro nível em que se coloca a questão estratégica, Ansoff propõe que se considere a característica da posição geral da empresa, definindo-se condições de decisão para a busca de avaliação de oportunidades, que dizem respeito aos seus objetivos, e de como se dá a adequação de produtos e mercados. Uma salienta os

⁶¹ ANSOFF, I. A nova estratégia..., caps. 1 e 2, p.23-46.

objetivos; a outra indica o caminho a seguir. No primeiro nível, a decisão é de produto-mercado; no segundo, é a escolha dos produtos e segmentos; e no terceiro, é a consideração das características dos produtos e mercados. A formação de regras de decisão estratégica diz respeito, portanto, a regras específicas que permitem a interação competitiva da empresa e dos efeitos conjuntos desejados para o setor de atividade. Desse modo, a empresa passa a investigar, a criar e a avaliar oportunidades.

Outra consideração desse processo é a retroalimentação de informações das decisões geradas pelas decisões anteriores, ou seja, busca-se a eliminação de diferenças entre o real e o projetado. Esse método, proposto esquematicamente, reside na formulação de objetivos da empresa, nas avaliações internas e das oportunidades externas, e nas decisões delas decorrentes, para resultar em estratégias de competição e diversificação. As regras de decisão para busca e avaliação de novas estratégias ou outrora definidas recompõem o processo, em busca constante de adaptação da empresa ao seu ambiente pela administração em processo analítico constante. O modelo que representa os elementos fundamentais na definição do processo estratégico é sintetizado por Hax e Majluf⁶² (Figura 7).

⁶² HAJ, A.; MAJLUF, N. The Strategy Concept..., p. 346.

A evolução do conceito de planejamento para a administração estratégica acrescenta maior complexidade à dimensão interna da organização, incorporando conceitos tais como capacitação estratégica e aprendizagem. A capacidade estratégica é considerada como o conjunto de habilidades que conduz a organização e o seu comportamento estratégico. O conceito de “[...] aprendizagem está relacionado às capacitações para enfrentar as mudanças que são descontinuadas em relação às experiências passadas.”⁶³

Considerando-se a complexidade constatada pela amplitude do conhecimento estratégico, em que informações, hierarquia e tomada de decisão demandam processos dinâmicos e, portanto, amplo envolvimento dos participantes, Mintzberg desenvolve pesquisas que evidenciam a participação no processo de elaboração estratégica, influenciando inúmeras pesquisas da época.⁶⁴

Além da participação como determinante significativa da qualidade da administração estratégica, constata-se também grandes tendências desenvolvidas pelas empresas que influenciam todo o processo estratégico. No texto *Abrindo a definição de estratégia*, de 1988, Mintzberg, identifica cinco definições formais de estratégia:

⁶³ ANSOFF, I.; DECLERK, R.; HAYES, R. Do Planejamento..., p.48-84.

- a) plano: em que há curso consciente e intencional de ação, um guia para se lidar com a situação;
- b) padrão: em que há consistência no comportamento da empresa, como exemplo o Ford da cor preta;
- c) posição: é meio no qual a organização se identifica no ambiente, ou seja, observa a sua participação no contexto com certo número de competidores no mesmo mercado;
- d) perspectiva: é visão do ambiente interno das organizações, maneira de observar o mundo. São abstrações e visões que existem na mente dos envolvidos. Essa definição é explicada pelo termo *weltanschauung*, que envolve cultura, ideologia, paradigma, compartilhados pelos seus membros na intenção ou na ação.

Ansoff, que denomina essas tendências de comportamento estratégico, destaca que as organizações sempre possuíram modelos estratégicos, contudo esses não eram apresentados como algo planejado: seu desenvolvimento se dava por adaptações e mutações. Esse era o caso, por exemplo, do modelo reativo praticado por Ford, nos anos 20, que se aproxima do modelo orgânico. Nessas empresas, eram enfocadas as questões operacionais, tais como o preço entre concorrências; as suas soluções estratégicas tinham por base medidas operacionais. Nesse modelo, as alterações estratégicas raramente ocorrem até o surgimento de

⁶⁴ QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M. *The Strategy Process: concepts, contexts, and cases*. NJ: Prentice-Hall, 1988, p.13.

crise, e quando ocorrem situações típicas de solução em nível de tentativa e erro.

O modelo pró-ativo *ad hoc*, com total inexistência de estratégia com orientação central ou programada, obtém as suas estratégias dos departamentos operacionais de marketing ou de pesquisa. Geralmente, são complementos das já existentes, nas quais os produtos somente apresentam melhoramentos. Convém salientar, contudo, que, em ambientes incertos, há necessidade de constantes adaptações globais da empresa.

O modelo planejado e sistemático baseia-se nas previsões explícitas das tendências e das ameaças e oportunidades do ambiente futuro. Esse tipo de desenvolvimento estratégico torna explícitas a lógica e a geração de novas medidas e coordena sua implantação por toda a empresa. As condições ou situações típicas, sob as quais os modelos de gestão são aplicados otimamente, são:

- a) o modo reativo é adequado para ambientes com mudanças lentas; é repetitivo e são úteis os pontos fortes tradicionais;
- b) o modelo *ad hoc* serve para ambientes mais ativos e que possuam evolução gradativa;
- c) planos de longo prazo são necessários quando a velocidade da mudança começa a superar a rapidez com a qual a empresa é capaz de reagir;

- d) os modelos *ad hoc* e planejamento de longo prazo deixam de ser adequados quando se espera descontinuidade ambiental;
- e) o planejamento estratégico é demandado sempre que desafios novos exigem o desenvolvimento de novas capacidades.⁶⁵

Se for considerada a extensão do conceito de estratégia, percebe-se que a sua constituição é mais abrangente do que o suposto anteriormente como planejamento, visto que tende a abarcar todo o processo administrativo.

Naisbitt e Aburdene, na identificação de tendências, mostram a possibilidade iminente de novo período para as organizações, que se reconhece pela capacidade de adaptação à nova fase, na qual a tecnologia da informação e a habilidade humana substituirão modelos anteriores.

A Teoria da Contingência das ciências administrativas é o modelo conceitual que, a partir da teoria de sistemas, procurou conceituar o ambiente e as organizações de forma integrada. Lawrence e Lorsch⁶⁶ tratam, por exemplo, da flexibilidade organizacional em face dos diferentes ambientes. Para Mintzberg⁶⁷, ademais, a organização efetiva depende das interrelações do ambiente da indústria na qual opera, com a estrutura e a

⁶⁵ ANSOFF, I. A Nova Estratégia..., p.235-243.

⁶⁶ LAWRENCE P.R.; LORSCH W. **Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration**. Boston: Harvard Business School Press, 1967.

⁶⁷ MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. NY: **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985, p.164.

tecnologia, com o porte e a idade; como exemplo, cita o modelo adocrático de gestão estratégica, capaz de se adaptar e, portanto, sobreviver em ambientes instáveis e executar tarefas complexas.

O modelo contingencial leva em conta os fatores que condicionam a capacidade da organização em se adaptar a ambientes turbulentos ou dinâmicos. Esses fatores podem ser internos ou externos à empresa. A intenção é, para Gareth Morgan, a identificação das necessidades organizacionais e a sua adaptação às demandas ambientais.⁶⁸

Para Harari⁶⁹ “[...] a mudança organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua. Segundo McKay e Lashutka⁷⁰, o desempenho organizacional é função da adequação entre meio ambiente, estrutura, pessoas e processo.”

Os inúmeros estudos comparativos identificam, portanto, o seguinte: o contexto se modifica substancialmente quando as organizações fazem tentativas de adaptação aos novos cenários. A mudança é inevitável e a teoria da contingência sugere o acompanhamento constante do contexto para o seu entendimento e para o desenvolvimento de postura pró-ativa.

⁶⁸ MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996, p.53.

⁶⁹ HARARI, O. citado por WOOD, T. Jr. Mudança Organizacional: uma abordagem preliminar. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas da FGV**, v.32(3), p.76.

⁷⁰ MCKAY, Noble; LASHUTKA, Serge. citados por WOOD, T. Jr. Mudança..., 1992, p.80.

A ampliação do conceito de planejamento estratégico para administração estratégica com a incorporação de outras funções administrativas, em que se consideram as pessoas, as suas atividades e habilidades, os processos internos e externos, as interrelações, os padrões influenciados pelo comportamento e pelo tempo, faz com que se destaquem as dificuldades conceituais da previsão e do estabelecimento da efetividade organizacional. Algumas pesquisas que visam a ampliar a compreensão dos fenômenos orientam as investigações para conceituações específicas, nas quais se destacam, a seguir, a de conteúdo e a de processo estratégico.

2.5 CONTEÚDO ESTRATÉGICO E PROCESSO ESTRATÉGICO

Trabalhos mais recentes, segundo Chakravarthy e Doz, incluem a estratégia de adaptação das organizações.⁷¹ Diferentemente dos estudos simples de contingência, análises atuais de estratégia objetivam alinhar, simultaneamente a cronologia do tempo com os múltiplos fatores contextuais, estratégias, processos decisórios, sistemas administrativos e resultados organizacionais. Nesse mesmo sentido, Kuralis salienta que a análise da estratégia nas organizações tem sido orientada para uma abordagem que envolve o sistema de planejamento estratégico, o

⁷¹ CHAKRAVARTHY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process..., p.9.

desempenho da firma, as características da empresa e as suas variáveis ambientais dinâmicas.⁷²

É importante salientar que a abrangência interna e os participantes do processo também se ampliam, refletidos na posição de Bertero: "[...] É necessário desmistificar a área e o espaço da estratégia empresarial. Hoje ela não interessa apenas aos acionistas, membros do Conselho de Administração, à diretoria e à alta gerência, mas atinge a todos os membros da organização."⁷³

O que se observa, portanto, é que a análise da estratégia e a sua gestão conduzem à necessidade de conceituações cada vez mais específicas, com finalidades didáticas e padrões referenciais adaptados à atual realidade das organizações. Depara-se aqui com autores que contribuíram para essa discussão.

Pesquisas recentes apontam para a divisão da análise da estratégia em dois referenciais, que motivaram, em princípio, a realização deste trabalho: o conteúdo estratégico e o processo estratégico.

As organizações possuem uma visão externa e interna que é delineada pela sua missão, pelos seus planos e valores. Os parâmetros que norteiam a sua atuação determinam a razão da sua existência. A concepção

⁷² KURALIS, S. Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: a Contingency Approach. USA: *Journal of Management Studies*, 1991, v. 28(2), p.144-5.

dos parâmetros, para Mintzberg⁷⁴, ocorre de acordo com duas correntes complementares: a primeira destaca o trabalho de Porter e dos seus seguidores, em que a fonte para a elaboração estratégica está no conteúdo estratégico, ou seja, no posicionamento de produtos e mercados. Essa visão demonstra um foco centrado no desenvolvimento da competitividade externa da organização e das variáveis contextuais. A segunda, tendo Ansoff como principal colaborador, destaca a estratégia orientada internamente à empresa, em que se destacam variáveis tais como: características do processo decisório, modelo de gestão e processos de trabalho.

O conteúdo estratégico, amplamente analisado na edição especial de verão do *Strategic Management Journal*⁷⁵, de 1987, trata do posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados. A sua intenção administrativa é o adequado desempenho dentro de contexto ambiental variável. O processo estratégico, analisado na edição especial de verão da *Strategy Management Journal*⁷⁶, de 1992, trata da forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, via gerências. O desafio, nessa condição, é a utilização eficiente do processo administrativo para a elaboração e implementação de boas estratégias.

⁷³ BERTERO, Carlos O. Rumos da Estratégia Empresarial. São Paulo: EAESP-FGV, **Revista de Administração de Empresas-Light**, março/abril, 1995, p.22.

⁷⁴ MINTZBERG, H. Rethinking Strategic Planning. Part I: Pitfalls and Fallacies; Part II: New Roles for Planners. Great Britain: **Long Range Planning**, 27(3), 1994, p.12-30.

⁷⁵ STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. **Strategy Content Research**. England: Summer Special Issue, 1987, v.9, 142 p.

A seguir, é apresentada a evolução conceitual distinta de conteúdo estratégico e processo estratégico, que tiveram, por parte de inúmeras pesquisas, o seu desenvolvimento; no entanto, conforme será observado ainda neste capítulo, essa distinção é amplamente criticada por ser dicotômica e linear. A discussão da distinção ou integração dos conceitos abordados é objeto de investigação empírica deste trabalho.

2.6 CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Um dos primeiros autores da área que conceituou claramente o conteúdo estratégico é Ansoff⁷⁷, definindo estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Um exemplo de estratégia como regra seria este: “[...] quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes.”⁷⁸ Para o autor, esse conjunto de regras é chamado de “estratégia de negócios”.

A área de marketing das empresas se tem dedicado substancialmente a produtos e mercados, sendo conveniente, portanto, destacar os seus

⁷⁶ STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. *Strategy Research Process*. England: Summer Special Issue, 1992, v.13, 191p.

⁷⁷ ANSOFF, I. A Nova Estratégia..., p.96.

⁷⁸ Para uma visão mais ampla sobre o conceito de concorrência ver ABELL, Derek. *Administrando com dupla estratégia*. São Paulo: Pioneira, 1995, p.109-142.

conceitos principais. Kotler⁷⁹ conceitua marketing como “[...] elo de ligação entre empresa e mercado [...]; e uma orientação da administração.” Trata-se de um elemento básico “[...] e não pode ser considerado como uma função isolada”, pois o empreendimento deve ser visto sob o ponto de vista do cliente. Nesse sentido, ainda para Kotler⁸⁰, “marketing é a atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca.” O conceito de mercados traz o conceito de marketing de forma global, em que “significa trabalhar com mercados”. O autor entende por marketing estratégico como o “[...] processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução de implementação e do controle.”

Algumas definições de marketing são apresentados por Cobra⁸¹, na versão de inúmeros autores: “[...] Para Lazer (1969), o marketing deveria reconhecer as dimensões sociais, ou seja, levar em conta as mudanças verificadas nas relações de mercado; para Luck (1969), o marketing deve limitar-se às atividades que resultam em transações de mercado; para Haas (1974), é o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produtos e serviços; criar a demanda para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa demanda; para o mesmo autor marketing industrial é o processo de descoberta e interpretação das necessidades, desejos e expectativas do

⁷⁹ KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980, p.42.

⁸⁰ KOTLER, P. **Marketing...**, p.30-42

consumidor industrial e das exigências e especificações do produto e serviço e continuar, mediante efetiva promoção, distribuição, assistência pós-vendas, a convencer mais e mais clientes a usarem e a continuarem usando esses produtos e serviços; para Bowersox (1986), é uma filosofia orientada para o mercado, identificadas as necessidades dos consumidores e utilizados os recursos para preenchê-las; complementando este conceito para Grönroos (1990), marketing é o elemento que envolve os relacionamentos da empresa com o consumidor, onde os objetivos de ambas as partes ocorrem através de vários tipos de troca. Relacionamentos com o consumidor é o conceito-chave para o marketing. As trocas ocorrem com a finalidade de estabelecer e manter esses relacionamento, a longo prazo.”

A combinação desses conceitos abre campo de conhecimento importante para a tomada de decisão sobre conteúdo estratégico, ou seja, aqueles que dizem respeito a produtos e mercados, pois afetam desde a razão da existência da empresa no mercado até a sua forma de relacionamento com os seus mercados.

As estratégias de marketing são caracterizadas como “[...] escolha dos caminhos mais adequados para atingir os objetivos da empresa em relação ao seu mercado.”⁸² A atuação da empresa no mercado compõe para

⁸¹ COBRA, Marcos. **Marketing Básico**. São Paulo, Atlas, 1991, p.26-30.

⁸² COBRA, M. Marketing..., p.231.

a área de marketing a estratégia mercadológica. A ação mercadológica das empresas envolve variáveis que para Kotler⁸³, citando McCarthy, podem ser resumidas como *mix* mercadológico, ou modelo dos 4P's:

- a) produto⁸⁴ - qualidade, características e opções, estilo, marca, embalagem, linha de produtos, garantias, nível de assistência técnica, outros serviços;
- b) ponto de venda - canais de distribuição, cobertura da distribuição, pontos e zonas de vendas, níveis e locais dos estoques, transporte;
- c) promoção - propaganda, venda pessoal, promoção de vendas, publicidade;
- d) preço - níveis de preços, descontos e reduções, formas de pagamento.

Segundo Palmeira⁸⁵, citando Grönroos, o modelo descrito, apesar da sua simplificação, deve ser utilizado como orientador do raciocínio de marketing, sem restringir a sua perspectiva a algumas das suas características e, assim, limitar a visão holística do mercado⁸⁶ e das suas interrelações com a empresa.

⁸³ KOTLER, P. Marketing, p. 90.

⁸⁴ Para uma definição mais ampla sobre o conceito de produto ver ABELL, D. Administrando..., p. 23-37.

⁸⁵ PALMEIRA, M. O Impacto da Sucessão..., p. 51.

⁸⁶ ABELL, D. Administrando..., p.71-83, chama a atenção para a dinâmica do mercado, onde os seus movimentos tem um significado muito mais amplo para a empresa do que a simples busca de melhoria em produtos e serviços.

Caracterizando a direção do desenvolvimento estratégico, o autor especifica dois tipos correlatos de estratégias⁸⁷: de carteira e competitiva. A estratégia de carteira especifica as combinações de áreas estratégicas diferentes de negócios, nas quais as empresas irão operar. Essa estratégia é a versão moderna do conceito de “qual é o negócio da empresa?” A estratégia de competitividade parte das condicionantes ambientais, com exemplos nas revisões e descontinuidades de produtos, de tecnologias, de marketing e mercados, as quais obrigaram algumas empresas a alterar a sua postura competitiva em busca do atendimento dos seus objetivos.

Nesse sentido, os principais componentes do plano estratégico são, em primeiro lugar, a revisão dos objetivos de curto e longo prazo que a empresa tentará alcançar no futuro. Como alternativa, pode-se realizar nesse procedimento a verificação da competitividade e aí usar os resultados para estabelecer os objetivos para a carteira corrente, bem como objetivos preliminares de diversificação e internacionalização. Esses seriam consolidados em consequência da análise de carteira.

O passo seguinte envolve a importância que será dada à sinergia⁸⁸ na expansão da carteira. Essa decisão envolve a empresa com a evolução da estrutura organizacional, de maneira compatível com a sinergia desejada.

⁸⁷ ANSOFF, I. A Nova Estratégia..., caps.: 9,10,11 e 19, p.117-243.

⁸⁸ Para ANSOFF, I.; McDONNELL, E. Implantando a Administração..., p.558, sinergia é a utilização comum de potencialidades entre unidades da empresa, que produzem desempenho superior ao que poderia ser conseguido se as unidades operassem independentemente uma da outra.

A formulação da estratégia de carteira e as posturas de competição podem ser conduzidas seqüencialmente ou paralelamente, dependendo das prioridades que forem atribuídas às atividades respectivas. As estratégias de ação, de carteira, de competição, de tecnologia e a social são importantes e impõem exigências à estratégia de administração. Essas definições exigem orçamento estratégico que, por sua vez, depende da disponibilidade de financiamento que é articulada na estratégia de financiamento.

Mintzberg, colaborando com o conceito de conteúdo estratégico, salienta que uma das tarefas mais importantes do gerente é elaborar estratégias ou, pelo menos, revisar o processo pelo qual se fazem estratégias. Aborda a questão afirmando que, de uma forma limitada, a elaboração da estratégia se relaciona à posição de uma organização em nichos de mercado; em outras palavras, “[...] decidir quais produtos serão produzidos e para quem.” De forma mais ampla, refere-se ao modo como uma organização se estabelece e, quando necessário, modifica sua orientação básica - ou seja, “[...] como uma organização, composta de muitas pessoas, se posiciona e realiza os seus propósitos ou o seu ideal.”⁸⁹

O ponto de vista da avaliação da empresa, sob a perspectiva do seu conteúdo estratégico, pode ser entendido como variante do planejamento da

relação de produtos da empresa ou, segundo os autores, do posicionamento de carteira, a avaliação na qual as unidades são classificadas de acordo com as suas posições, em matriz ou rede de carteiras.

Ansoff lista três componentes da lógica da análise de carteira⁹⁰:

- a) objetivos que relatam os tipos de desempenho que a empresa procura alcançar a curto e longo prazo;
- b) critérios de custos de entrada e saída;
- c) critérios de sinergia.

Cada carteira, como se viu, deve ser medida em termos de objetivos de curto e longo prazo, de flexibilidade e sinergia.

O referencial de Porter⁹¹ abrange outro lado da questão estratégica, baseado nas forças ambientais, mais especificamente na competitividade. O autor enumera cinco forças que afetam a natureza e o grau de competição de um ramo empresarial: a ameaça de novos entrantes no negócio; o poder de barganha dos clientes; a força de barganha dos fornecedores; a ameaça de produtos e serviços substitutos; e a disputa entre os concorrentes.

⁸⁹ MINTZBERG, H. *Mintzberg on Management*, NY: The Free Press, 1989, p.25.

⁹⁰ ANSOFF, I. *A Nova Estratégia...*, p.133.

⁹¹ PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva - Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991, p. 49-55.

O resultado das interações das empresas e dos mercados molda, segundo essa mesma visão, cinco forças e determina a possibilidade de rentabilidade da indústria e empresas acima do custo de capital. Nesse caso, as variáveis ambientais citadas são referências para a análise estratégica.

Segundo o autor, a empresa, para estabelecer agenda estratégica que faça frente às situações impostas pelas forças concorrenciais, e crescer apesar delas, deve compreender como trabalhar no seu ramo de negócios e como essas variáveis afetam a sua situação em particular. Detalha, ainda, como essas forças operam, e sugere meios de ajustamento para posicionamento que venha a trazer vantagem estratégica. As empresas procuram alcançar vantagem competitiva nos seus ramos de negócios, seguindo uma das três estratégias globais:

- a) liderança de custo, ser a produtora de menor custo de um bem ou serviço;
- b) diferenciação, ser diferenciada das concorrentes nos produtos e serviços;
- c) foco, manter o foco no negócio (mercado ou produto).

Para Porter⁹², a atratividade de uma indústria também é delimitada pelos fatores ambientais estruturais, tais como a disponibilidade de matéria-prima, proximidade dos consumidores, comunicação, sistema bancário,

mercado de capitais, infra-estrutura, estabilidade monetária, qualificações da mão-de-obra, estrutura legal e estabilidade política; outros, tais como salários, impostos e regulamentações governamentais, são mais abertos à influência política. As comparações entre indústrias freqüentemente salientam fatores mais específicos a cada uma delas.

Qualquer uma dessas estratégias pode ser aplicada a uma frente ampla ou estreita. Essa última é conhecida como abordagem de nicho, e se pode aplicar a mercado geográfico específico, a determinado segmento de processo de produção ou a determinado tipo de cliente. Cada uma dessas genéricas estratégias aplica-se às empresas, independentemente da extensão das suas operações.

Qualquer que seja a pressão coletiva das forças, o objetivo do estrategista, nesse caso, é o de encontrar o posicionamento no ramo de negócios, no qual a empresa se possa melhor defender contra essas forças ou logre influenciá-las a seu favor, como no exemplo do posicionamento pioneiro em determinado mercado.

No estudo de Lambkin⁹³ dá-se validade a essa premissa básica. A ordem de entrada está sistematicamente relacionada ao desempenho na competitividade, e essa relação está sujeita a ser modificada por variações

⁹² PORTER, Michael. *A Vantagem Competitiva das Nações*. RJ: Campus, 1993, p.85.

nas estruturas e estratégias da empresa entrante, em diferentes categorias. Especificamente, esses resultados confirmam a tendência geral observada em estudos anteriores sobre as vantagens obtidas pelos pioneiros de negócios comparadas às dos que entram mais tarde; contudo os entrantes tardios podem obter informações adicionais sobre as vantagens competitivas obtidas por essas empresas.

Nesse ponto, pode-se concluir que a crescente importância que se dá à relação produto/mercado coloca em xeque a competência gerencial e o seu papel em face do processo decisório da empresa. O nível de competitividade é definido por fatores complexos, que também interferem nessa relação, analisados a partir das investidas da concorrência. Certamente, o nível de competência gerencial é ditado pela capacidade de observar e de formular questões, e de procurar soluções a respeito de todo o complexo de elaboração ou escolha estratégica que envolve a empresa.

O uso de estratégias genéricas pode representar alternativas em que o "[...] benefício de cada estratégia aumenta com o crescimento dos riscos correspondentes."⁹⁴ Fischmann e Zaccarelli desenvolveram uma investigação empírica e na literatura: identificaram treze estratégias genéricas, que complementam as dispostas anteriormente:

⁹³ LAMBKIN, Mary. Order of entry and performance in new markets. Ireland: University College - **Strategic Management Journal**, v.9, 1988.p.127-140.

⁹⁴ FISCHMANN A. A.; ZACCARELLI S. B. Estratégias Genéricas: classificação e usos. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas da FGV**, v.34(4), jul/ago,1994, p.15.

- a) oportunidades;
- b) desinvestimento;
- c) intento;
- d) adaptação;
- e) diferenciação produto-mercado;
- f) diferenciação funcional;
- g) inovação;
- h) evolução;
- i) reação;
- j) despistamento;
- k) cooperação;
- l) agressão;
- m) autoprojeção.

A opção de conteúdo estratégico em empresas complexas está na composição adequada dos produtos e mercados. Os sistemas de classificação de carteiras possuem uma variedade de formas e tamanhos, e podem representar alternativa para o estabelecimento da estratégia genérica. O mais simples é o da matriz Crescimento-Participação no Mercado, popularizada pelo *Boston Consulting Group*, no início da década de 70. Outros incluem a chamada matriz de Atratividade-Posição, da General Eletric e da McKinsey, e o esquema de classificação por Posição Competitiva e Ciclo de Vida, desenvolvido pela Arthur D. Little, Inc. Embora haja diferenças importantes entre esses e outros sistemas de carteiras, o

mesmo princípio é inerente a todos eles. Como foi sintetizado por Richard Bettis e William Hall⁹⁵, a idéia básica da classificação de unidades de negócios em categorias de carteiras é a seguinte: “[...] a posição que uma unidade de negócios ocupa na matriz deve determinar a missão estratégica e as características gerais da estratégia para a unidade.” Nesse sentido, conclui-se que a análise de carteira é instrumento situacional de conteúdo estratégico que permite à empresa uma visão comparativa interna e externa das suas estratégias específicas de atuação.

De uma forma ou outra, os métodos de planejamento de carteira ou portfólio agora são largamente utilizados pelas empresas, principalmente pelas de maior porte e mais diversificadas, nas quais o ponto de partida comum são os objetivos financeiros para as unidades de negócio, e ressalta-se que as suas estratégias dependem do posicionamento dos produtos e das características dos mercados em que atuam.

Outro enfoque sobre produtos e mercados, com algumas diferenças em relação à classificação de carteiras, é o modelo PIMS: Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas⁹⁶. A principal diferença dessa metodologia em relação à anterior é que ela considera várias dimensões possíveis da estratégia e do ambiente de mercado que poderiam influenciar o desempenho, como, por exemplo a intensidade do

⁹⁵ BETTIS, R.; HALL, W. citados por BUZZELL, R.; GALE, B.T. **PIMS: O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1991, p.5.

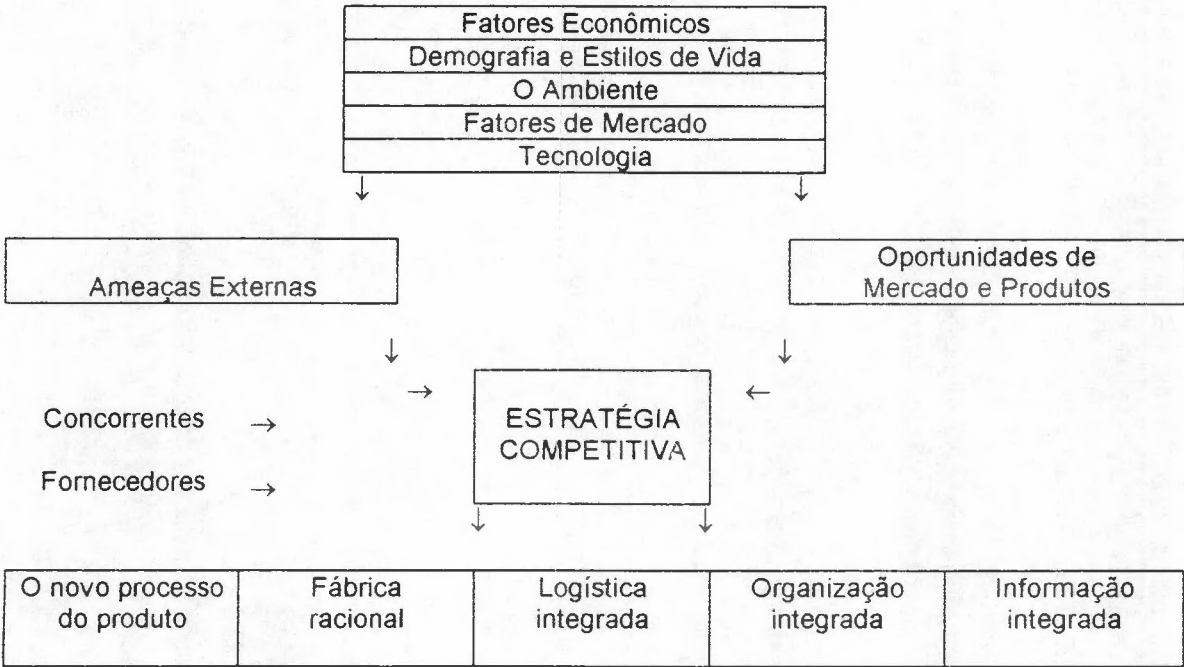
investimento, a qualidade de produtos e serviços relativamente à dos concorrentes, a produtividade da empresa; considera também outros aspectos relacionados a uma base de dados para determinar de que maneira as estratégias afetam os resultados em circunstâncias diferentes.

Como se viu, existe um conjunto de teorias, tanto no campo de conteúdo, como no campo de processo estratégico, de tal forma que a principal atenção mudou da formulação para a implementação da estratégia. Segundo o *Financial Times*, a partir de 1991 houve uma verdadeira inundação de “arquitetura organizacional, “redesenho dos processos da empresa” e vários aspectos da assim chamada “reengenharia organizacional”. Essa mudança de ênfase por tantos autores não é coincidência. Ela reflete [...] a preocupação crescente dos homens de negócios com a dificuldade de se implementar estratégias e com a necessidade urgente de tornar as suas organizações mais eficazes em relação aos custos e mais rápidas nas respostas aos clientes.”⁹⁷

A figura seguinte demonstra questões e elementos-chaves na estratégia competitiva atual, segundo a Manufatura no Final dos Anos 90, do Ministério de Indústria e Comércio do Reino Unido, que de alguma forma sintetiza o grande número de variáveis envolvidas e permite uma visão sistêmica do conjunto (Figura 8).

⁹⁶ BUZZELL, R.; GALE, B.T. PIMS..., p.3.

FIGURA 8 - Elementos da Estratégia Competitiva



Fonte: Adaptado de CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Finalidade e Desempenho da Empresa. In: **Repensando a Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995, p.19.

As dificuldades para a implementação salientam que os recentes desenvolvimentos obtidos pela organização industrial quebram com a tradição, ao reconhecer que firmas dentro do mesmo ramo industrial não são idênticas, e que as empresas podem influenciar e influenciam, de fato, pelas suas administrações, a estrutura das indústrias nas quais competem. Esse reconhecimento torna-se significativo na observação de Caves:

⁹⁷ CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. Finalidade e Desempenho das Empresas. In: **Repensando a Empresa**. São Paulo: Pioneira, 1995, p.19.

[...] Modelos estratégicos diferenciados implicam diferentes índices de eficiência e podem servir ao mesmo mercado com meios e produtos diferenciados; esperamos que os produtos oferecidos ao mercado sejam multidimensionados e heterogêneos, e que as estratégias fortes e fracas de uma firma possam ser avaliadas, significativamente, apenas no que se refere à rivalidade identificada. O modelo estratégico estabelecido aqui tem afinidade com a estrutura de mercado de oligopólio diferenciado.⁹⁸

Algumas das mais importantes questões relacionadas ao conteúdo estratégico estão associadas à combinação dos mercados dos quais as firmas participam com os seus produtos. Para Schendel, o que é necessário ser entendido, nesse sentido, é: por que as empresas participam de mercados múltiplos, ou das suas combinações específicas; e o que deve ser levado em conta para a obtenção dos diferentes resultados observados.

As respostas para essas questões podem auxiliar muitas empresas na elaboração estratégica e até nas decisões econômicas em nível nacional. Avaliar mercados específicos como a área de alimentos sugere que o sucesso depende das empresas e das suas capacidades estratégicas.

⁹⁸ CAVES citado por SCHENDEL, Dan. Introduction to the Special Issue. **Strategic Management Journal**, 1988, v.9, p.1-2.

2.6.1 Novas Medidas de Sucesso

Como visto anteriormente, as pesquisas sobre conteúdo estratégico unem as suas ações a produtos e mercados e também ao desempenho das empresas. Já as pesquisas sobre processo estratégico ocupam-se menos com o desempenho.⁹⁹ Tal posição não minimiza a outra, mas ressalta que o processo estratégico está relacionado à elaboração eficiente das estratégias e à maneira como essas são validadas e implementadas.

O desempenho, ou a medida de sucesso da empresa, não pode mais ser mensurado pelos padrões tradicionais, como porte, crescimento, lucro. “Essas medidas são cada vez mais questionadas no ambiente de hoje como definições de sucesso organizacional.”¹⁰⁰

Para Igor Ansoff¹⁰¹, essa consideração se inicia no estabelecimento dos objetivos, no qual esses são padrões que orientam as decisões de conteúdo estratégico, como, por exemplo, a maximização da taxa de retorno. Outro parâmetro sugerido é a previsão da rentabilidade futura, disponibilizado pelos concorrentes nos setores em que a empresa está operando. O autor salienta um cuidado na questão temporal para o estabelecimento de objetivos de longo prazo, qual seja, a medida da rentabilidade a longo prazo pode ser limitada, quando os gerentes se devem

⁹⁹ CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. *Strategy Process...*, p.6.

¹⁰⁰ CLARKE, T., MONKHOUSE, E. *Finalidade e Desempenho...*, p.41.

preocupar com a competitividade externa da empresa pelo crescimento das vendas, pela participação no mercado e pelos lucros, lucro por ação, por novos produtos e clientes e pela redução da flutuação sazonal.

Dentro dessa perspectiva, o objetivo de flexibilidade pode eliminar o impacto de contingências negativas: a flexibilidade externa, com relação ao produto/mercado e à flexibilidade interna, com a manutenção de recursos de alta liquidez. A utilização de objetivos flexíveis se pode dar mediante a diversificação e a consideração de avanços tecnológicos.

Existem outras influências, chamadas não econômicas, que podem ser externas ou internas, também classificadas como objetivos operacionais, responsabilidades e restrições, referidas anteriormente. A influência interna refere-se aos objetivos e às ambições dos participantes da empresa, aos indivíduos e aos seus impulsos, tais como: rendimentos correntes máximos; ganhos de capital; liquidez do patrimônio; responsabilidade social (própria e filantrópica); e atitude individual em relação ao risco. Assim, comenta Ansoff¹⁰², “[...] o processo de fixação de objetivos é estabelecido pela influência das características do ambiente de produtos e mercados sobre as prioridades internas e externas.” Aqui, as prioridades econômicas são influenciadas por uma série de fatores. Dessa forma, os objetivos realistas não podem ser arbitrados e sim construídos pela interação contínua de

¹⁰¹ ANSOFF, I. A Nova Estratégia..., p.55.

¹⁰² ANSOFF, I. A Nova Estratégia..., p.52.

objetivos e outras variáveis da estratégia. Nessa concepção, os objetivos podem ser considerados como padrões para decisões a respeito da carteira de produtos e mercados da empresa.

Argenti e outros defendem, no estabelecimento de objetivos, a concentração nas necessidades de um conjunto específico de beneficiários: "A finalidade de uma empresa é definida em termos da satisfação das necessidades específicas desse grupo."¹⁰³

Clarke e Monkhouse¹⁰⁴, dentro desse contexto, ressalta a importância da dimensão gerencial, enquanto uma das competências básicas, na efetividade das estratégias, a serem implementadas, "[...] o foco deve estar em se fornecer aos gerentes as ferramentas para transmitir, com medidas, um significado real a todas as partes interessadas e poder ser usadas como ferramentas para motivar a direção, a assessoria e os investidores na busca de melhoramentos e inovações." Para que as empresas sejam dirigidas para o sucesso no futuro, o autor destaca o que considera como os elementos centrais das competências básicas: ser necessário que as empresas se comuniquem mais de perto com os acionistas; criem relacionamentos melhores com outros interessados; saibam como o desempenho é medido pelos clientes; e monitorem a sua capacidade de inovar. Nessas

¹⁰³ ARGENTI citado por CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Repensando..., p.40.

¹⁰⁴ CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Repensando..., p.44.

considerações, o processo estratégico toma forma, tal como explicitado a seguir.

2.7 PROCESSO ESTRATÉGICO

Os estudos de Chandler¹⁰⁵, em 1962, analisam a evolução histórica de empresas norte-americanas e formulam hipótese importante como fonte de inspiração para novas investigações orientadas para a reestruturação dos processos administrativos. A tese identifica que a estrutura organizacional de uma empresa decorre da sua estratégia de crescimento. A cada mudança estratégica, deve seguir-se mudança estrutural que a suporte. A essência desse processo consiste em esforço contínuo, ou realizado por etapas de ajuste da estrutura à estratégia, para assegurar alto índice de desempenho organizacional. Esse esforço foi denominado “ajuste”. Em 1967, Lawrence e Lorsch lançam o livro *Organização e ambiente*, dando origem à “teoria da contingência”, no qual analisam diversas formas de adaptação da organização às mudanças ambientais; nesse período, iniciaram pesquisas que consideravam o ambiente, a estratégia e a estrutura.

Alguns estudos têm sido orientados no sentido de sugerir que a estrutura também afeta a estratégia, em processo interativo; haja vista o que

¹⁰⁵ CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*:...p.391-396.

Chandler¹⁰⁶ considera como adaptação da estrutura ao longo do processo de crescimento, em que há um padrão de desenvolvimento por etapas, cuja evolução também ocorre em função de conflitos na empresa, que geram escolhas estratégicas. Richers¹⁰⁷ constata que o grau de eficácia de uma determinada ação estratégica é primordialmente uma ação da habilidade da empresa em escolher a estratégia que consegue tirar o máximo proveito das oportunidades que o ambiente lhe oferece e que, ao mesmo tempo, evita as ameaças e as oportunidades. Bartlett e Ghoshal¹⁰⁸ colaboram com a visão das influências do processo sobre conteúdo, salientando a constatação de que são os executivos da linha de frente que possuem as melhores respostas ambientais e não os executivos de topo, que influenciam a qualidade do conteúdo estratégico da empresa.

Com o surgimento do planejamento estratégico, fica evidente que a competência da empresa para o êxito estratégico depende da sua capacidade ou dos seus pontos fortes. Assim, a análise dos pontos fortes e dos pontos fracos passou a ser uma das principais etapas do planejamento estratégico; entretanto, segundo Ansoff e McDonnell¹⁰⁹, a experiência mostra que “[...] a insistência no emprego de pontos fortes tradicionais se transforma numa limitação à ação estratégica da empresa”. Assim, na administração estratégica, o planejamento de potencialidades é

¹⁰⁶ CHANDLER, A.D. *Strategy and Structure*:...p.96.

¹⁰⁷ RICHERS, Raimar. *Estratégia, Estrutura e Ambiente*. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas da FGV**, v.21(4), out/dez,1981, p.25.

¹⁰⁸ BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. *Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose*. **Harvard Business Review**, nov/dec. ,1994. p.80-81.

acrescentado ao planejamento estratégico. Sendo o processo complexo, os autores consideram que o reconhecimento da potencialidade da administração geral é determinado por cinco componentes que se apoiam mutuamente:

- a) qualificações e mentalidade dos principais administradores;
- b) clima social ou cultural dentro da empresa;
- c) estrutura de poder;
- d) sistemas e estrutura organizacional;
- e) capacidade da administração geral para o trabalho de gestão.

Na posição de Chakravarty e Doz¹¹⁰, Mintzberg¹¹¹ e Ansoff¹¹², o processo estratégico está relacionado à elaboração eficiente das estratégias e ao modo como são validadas e implementadas. Segundo os autores, a elaboração pode ser considerada a maneira como uma empresa desenvolve ou, nos termos da literatura, formula ou forma estratégias. Assim, a estratégia tanto pode ser formulada intencionalmente e enunciada em plano estratégico *a priori*, como emergir como padrão historicamente contingente de ações interdependentes que, organizadas retroativamente sob o ponto de vista do presente, são enunciadas *a posteriori*. Para Mintzberg e Quinn¹¹³ a estratégia pode ser explícita ou implícita, formulada ou formada, deliberada ou emergente, intencional ou contingente, surgindo

¹⁰⁹ ANSOFF, I.H.; McDONNELL, E.J. Implantando a Administração..., p.40.

¹¹⁰ CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process..., p.5.

¹¹¹ MINTZBERG, H. Mintzberg on Management:..., p. 29.

¹¹² ANSOFF, I. A Nova Estratégia..., p.99.

¹¹³ MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; JAMES R.M. The Strategy Process:..., p.1-9.

ora como causa, ora como consequência da interação dinâmica das competências e limitações operativas de uma organização, pelas pessoas e lideranças, com o ambiente escolhido para as suas operações.

Como se viu, o processo estratégico gera a perspectiva organizacional no desenvolvimento de estratégias de sucesso. Ansoff e McDowell¹¹⁴ definem essa posição como o perfil de potencialidades composto pelas potencialidades funcionais da empresa, dentre as quais citam: marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças, bem como o *know how* de administração geral, representado pela gestão do crescimento, da diversificação e de aquisições.

Implementação, também na literatura, significa usar a estratégia, operá-la e executá-la. Isso tem que ver com as atividades que estão relacionadas com toda a organização e o seu trabalho. Há aqui dois tipos de atividades: elaboração, que diz respeito a procurar e encontrar estratégias; e implementação, que se relaciona com usar ou aplicar estratégias. Embora utilizadas de modo dúbio na literatura, há duas atividades distintas: “[...] a primeira é encontrar ou elaborar a estratégia que se vai usar, a segunda é desenvolver o processo estratégico necessário para utilizar a estratégia em

¹¹⁴ ANSOFF, I.; McDONNELL, E.J. *Implantando a Administração...*, p.306.

operações institucionais, [...] que requer o envolvimento de toda a organização.”¹¹⁵

Alguns pesquisadores do processo estratégico têm observado essas duas posições conceituais como semelhantes, mas os que o fazem admitem que as estratégias surgem no dia-a-dia da organização, nos momentos em que os gerentes não estão envolvidos deliberadamente no processo de busca de estratégia, e que esta é apenas algo que emerge do coletivo e, acima de tudo, não é resultado de ação específica e direcionada.

A análise do processo estratégico envolve pesquisas organizacionais nos seus mais diferentes aspectos, em que se destaca a definição de “[...] um número de questões fundamentais que são do interesse dos gerentes em geral, a principal dessas enfoca como a gerência geral pode influenciar continuamente a qualidade da posição estratégica da empresa, através do uso de processos decisórios e sistemas administrativos apropriados.”¹¹⁶ O termo “sistema administrativo”, utilizado pelos autores, significa estrutura organizacional, planejamento, controle, incentivos, gerência de recursos humanos e sistemas de valores de uma empresa. O campo de pesquisa da estratégia de processo está relacionado com o desenvolvimento das estratégias nas empresas e daí como elas são validadas e implementadas eficientemente. Além disso, a estratégia da empresa deve mudar na

¹¹⁵ SCHENDEL, Dan. Introduction to the Summer 1992 Special Issue on Strategy Process Research. England: *Strategic Management Journal*, 1992, v.13, p.2.

tentativa de acompanhar novas oportunidades e ameaças do ambiente e mudanças nas suas próprias competências e intenções estratégicas. A estratégia de processo dentro da empresa influencia tal adaptação para a auto-renovação.

Essa visão emergente de adaptação ambiental tem como resultado mais importante a sobrevivência da organização; no entanto é essencial uma visão *ex post*. Não há teste de benefício de estratégia a não ser a continuidade da existência da organização. É necessário pesquisar *ex ante* as predições em contraste com situações *ex post*. Sem tal teoria, sem tal predição não há papel ou atividade para o gerente estratégico e não há oportunidade para o acúmulo de conhecimento. É aqui que as citações de Dan Schendel adquirem relevância: a questão da validação ou o que pode ser considerado como evidência. A posição de validação entre elaboração e implementação sugere processos separados, desafiando os gerentes estratégicos. Com predição e validação vêm a possibilidade de acúmulo de conhecimento e atribuições no processo para os gerentes: "[...] As relações entre as estratégias e o desempenho parece ser o centro do assunto ou, dito de forma diferente, a boa estratégia precisa ser criada ou imaginada, sendo capaz de ganhar posições vitoriosas."¹¹⁷ O desafio é utilizar o processo administrativo para elaborar e desenvolver boas estratégias e, daí,

¹¹⁶ CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process..., p.6.

¹¹⁷ SCHENDEL, Dan. Introduction to the..., p.3.

seguir desenvolvendo processos necessários para usar as estratégias com o propósito de gerenciar eficientemente a empresa.

Segundo Van de Ven¹¹⁸, uma revisão de inúmeros modelos de processo que foram propostos na literatura de gerência estratégica indica que o termo processo é utilizado de inúmeras maneiras. A sugestão do autor para o estudo do processo estratégico é reduzir a confusão da literatura, ao distinguir três diferentes usos desse termo. Cita três significados de processos que são geralmente utilizados:

- a) A lógica que explica uma relação causal entre variáveis independentes e dependentes, o que requer observação direta do processo.
- b) A categoria de conceitos ou variáveis que se referem à ação de indivíduos, fluxo de trabalho, técnicas de tomada de decisão, bem como formulação estratégica, implementação e projetos organizacionais de risco. Como essas categorias e o conceito de processo são operacionalizáveis como constructos e medidos como entidades fixas (variáveis), podem variar nas escalas numéricas de baixo para cima. Para entender como a mudança ocorreu, requer-se a história que narre a sequência de eventos que permita a visualização de como a mudança de estratégia ocorreu ao longo do tempo.

¹¹⁸ VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note. England: **Strategic Management Journal**, 1992, v.13, p.170.

- c) A sequência de eventos que descreve como as coisas se modificam ao longo do tempo, ou que representa padrão delineado de transição cognitiva por uma entidade que lida com determinado assunto. A definição de processo que examina mudança nas variáveis de tempo toma perspectiva de desenvolvimento histórico e focaliza a sequência de incidentes, atividades e estágios que surgem na duração de certa condição existente.

Das três abordagens, apenas a terceira observa o processo em ação e, somente dessa forma, é capaz de descrever e medir como uma entidade ou fenômeno se desenvolvem e se modificam ao longo do tempo. Essa terceira visão de processo, que possui perspectiva de desenvolvimento histórico, que enfoca a sequência de incidentes, de atividades e ações que se desdobram ao longo do tempo, é aquela que se aproxima da perspectiva de processo considerada neste trabalho.

Tomando-se a terceira abordagem de processo de Van de Ven, podem-se observar três requisitos para a análise do processo na pesquisa de gerência estratégica. No título do livro *Sociedade em ação: a teoria social do vir a ser*, Piotr Sztompka¹¹⁹ salienta duas palavras-chaves da análise de processo. Aborda como a vida em sociedade se inicia com uma teoria de ação, mas reconhece a estrutura na qual a conduta humana acontece. Ao

¹¹⁹ SZTOMPKA, Piotr. citado por PETTIGREW, Andrew M. The Character and Significance of Strategy Process Research. England: **Strategic Management Journal**, v.13, p.8.

levantar incidentes de processo, desenvolvimento e declínio, o tempo e a história tornam-se cruciais. Sztompka tem a visão ontológica da realidade social, ao delinear uma série de postulados históricos. O mais importante para os pesquisadores do processo estratégico é:

- a) a realidade social não é estado fixo, mas processo dinâmico; ocorre ao invés de existir;
- b) o processo social é construído, criado por agentes humanos - individuais ou coletivos - por meio de suas ações;
- c) a vida social é processo de emergência estruturada via ações, e tensão entre ações e estrutura, que se reflete na força em movimento do processo;
- d) as ações acontecem no contexto do encontro de estruturas, as quais aperfeiçoam umas as outras e os seus agentes;
- e) a troca de ações e estruturas ocorre no tempo e é cumulativa, de tal forma que o legado do passado está continuamente aperfeiçoando o futuro emergente. O que acontece, como acontece, por que acontece e com que resultados dependem de quando acontece e da localização da sequência de eventos.

Abbott¹²⁰ adiciona mais uma complexidade. A análise de qualquer processo não deve ocorrer de forma isolada, mas juntamente com outros processos. Há pré-requisitos para o entendimento de uma rede de processos, aos quais o autor chama de “campo interacionista”. Tal

observação leva os pesquisadores a desconsiderar causas isoladas para a consideração de constelações de forças que influenciam as características do processo. Para muitos, essa teorização holística é apenas ambiciosa e raramente realizada.

Mintzberg, no livro *Mintzberg on Management*, no capítulo dedicado à elaboração estratégica, afirma que uma das tarefas mais importantes dos gerentes é elaborar estratégias ou, pelo menos, revisar o processo pelo qual fazem estratégias. O autor, numa comparação da elaboração estratégica com o trabalho de criação em argila, apresenta a descrição do trabalho gerencial dentro de caos calculado, em que se manobra o complexo e necessário processo da elaboração estratégica e “[...] a estratégia é executada não- somente baseada no pensamento e razão, mas também com sentimento de intimidade e harmonia com os recursos disponíveis, desenvolvidos por meio de longa experiência e envolvimento nos quais formulação e implementação surgem para um processo fluido de aprendizagem, por meio do qual estratégias criativas emergem.”¹²¹

É dessas premissas que surgem os pré-requisitos para a elaboração estratégica, ou seja, conhecer bem as capacidades da organização, os seus recursos e limitações, para que haja reflexão profunda sobre a sua direção estratégica. Portanto, “[...] o gerente está envolvido com um passado de

¹²⁰ ABBOTT, 1992, citado por PETTIGREW, Andrew. *The Character and Significance...*, p.8.

¹²¹ MINTZBERG, H. *Mintzberg on...*, p.26.

capacidades e um futuro de oportunidades.”¹²² Os processos vivenciados pelos administradores sugerem também um processo de aprendizagem visualizada pela metáfora que ilustra a geração interna de estratégias “[...] crescem como samambaias em jardim, [...] se enraízam em todos os lugares, sempre que há aprendizagem por parte das pessoas, pois estão em contato com as situações e os recursos que condicionam este processo.”¹²³

O processo da administração estratégica deve refletir a visão da gerência de topo e os propósitos futuros e metas da empresa. A visão do empreendedor pode também influenciar na forma do processo da gerência estratégica. A gerência estratégica também deve estar refletida na missão organizacional, que orienta a decisão estratégica, a política gerencial e a liderança em termos mais específicos: “[...] o primeiro como ‘que produtos serão produzidos e para quem’ e o segundo como ‘tarefas do gerente’ com a elaboração de estratégias ou revisão de como as organizações formam as estratégias.”¹²⁴

O conceito amplo de estratégia é definido a partir de “[...] como uma organização se estabelece e quando necessariamente muda sua orientação básica, ou como uma organização composta de muitas pessoas toma decisão.” Para o autor, o conceito de elaboração estratégica requer conhecimento, dedicação, perfeição de detalhes e formulação, por meio de

¹²² MINTZBERG, H. Mintzberg on..., p.27.

¹²³ MINTZBERG, H. The Fall and..., p.113.

processo de aprendizagem. Sugere ainda visualização operacional do processo, caracterizando tipologias estratégicas, do seguinte modo:

- a) estratégias *intencionadas*, elaboradas pelos planos para o futuro com padrões do passado;
- b) estratégias *emergentes*, padrões não planejados que surgem nos meandros das organizações;
- c) estratégia *guarda-chuva*, elaborada na cúpula administrativa como guia geral para os gerentes intermediários gerarem as estratégias operacionais;
- d) estratégias *de base*, geradas no nível operacional, também consideradas como emergentes deliberadas.

Para Hax e Majluf¹²⁵, a caracterização do processo de formação estratégica surge da definição de estratégia deliberada e emergente. A estratégia é considerada deliberada, quando a sua execução atende ao curso intencionado de ação; emergente, quando a estratégia surge dos padrões do comportamento da empresa no passado, apesar dos planos ou das intenções.

Segundo Mintzberg¹²⁶, a reorientação estratégica acontece em rápidos e pequenos movimentos, nos quais as mudanças radicais raramente ocorrem, e períodos distintos de estabilidade e mudanças podem ser

¹²⁴ MINTZBERG, H. Mintzberg on..., p.25.

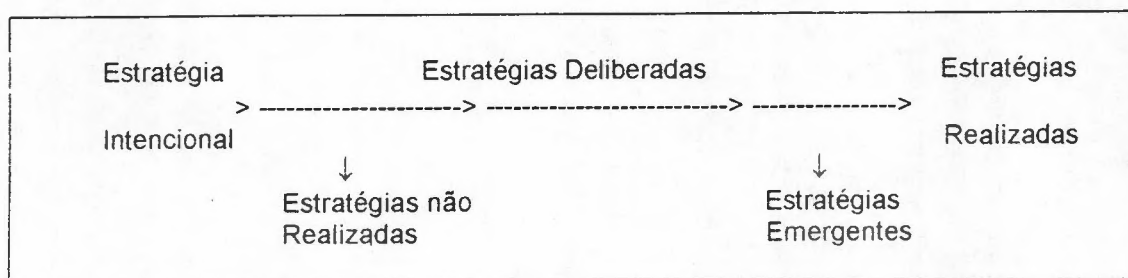
¹²⁵ HAX, A.; MAJLUF, N. The Strategy Concept..., p.9.

identificados. Dessa forma, é necessário, em períodos de mudanças, separar no tempo as forças básicas de mudança e de estabilidade. Muitas falhas estratégicas ocorrem por se misturarem as duas forças, ou por obsessão por uma delas, em detrimento da outra. Resumidamente a posição considera que gerenciar estratégia é a elaboração mediante pensamento, ação, controle, aprendizagem, estabilidade e mudança. Gerenciar estabilidade é saber quando promover mudanças elaboradas ou emergentes por meio da sensibilidade, da participação e criatividade.

Para o autor, as estratégias também podem emergir, não apenas ser deliberadas. O exemplo do vendedor que recebe sugestão de cliente sobre determinado produto, e a empresa altera esse produto como consequência, mostra mudança que emerge estrategicamente. O ponto do autor é simples: as estratégias se podem formar assim como ser formuladas. Uma estratégia realizada pode emergir em resposta a uma dada situação, ou pode ser criada deliberadamente, por meio de processo de formulação seguido de implementação. Mas, quando essas intenções planejadas não produzem a ação desejada, a organização passa a apresentar estratégias não realizadas. Muitas dessas estratégias não realizadas são responsabilizadas, hoje, por erros de implementação ou de controle. Estas, para o autor, são explicações simplistas. O problema reside na distinção conceitual inicial entre formulação e implementação, conforme mostra a Figura 9.

¹²⁶ MINTZBERG, H. Mintzberg on..., p.30-36.

FIGURA 9 - Formulação e Implementação Estratégica



Fonte: adaptado de MINTZBERG, H.; WATERS, J. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. MS-USA: *Academy of Management Journal*, 1982, v.25(3), p.466.

Um dos grandes erros das organizações, para Mintzberg, é separar os executivos dos pensadores.¹²⁷ Nesses casos, a separação ocorre no elo vital de retroalimentação entre os dois. O vendedor pode coletar uma informação importante no mercado, mas é fundamental que haja resposta estratégica para tal. Podem-se chamar as estratégias que surgem sem intenção clara de "estratégias emergentes". As ações se podem tornar padrões; consideram-se deliberadas, se o padrão é reconhecido e depois legitimado pelos gerentes, mas isso ocorre depois do fato, o que reforça a sua posição emergencial.

As estratégias deliberadas puras evitam a aprendizagem após a sua formação; a estratégia emergente desenvolve a aprendizagem. As pessoas agem e respondem as suas ações e, portanto, formam os padrões. Na

¹²⁷ Para um melhor entendimento a respeito do comportamento e do pensamento estratégico ver DIXIT; NALEBUFF. Pensando Estrategicamente. Segundo os autores, todas pessoas devem ter um comportamento estratégico, considerando que o pensamento faz escolhas interativas e o plano de ação apropriado é chamado de comportamento estratégico, que se reflete no processo decisório das organizações.

prática, toda elaboração estratégica anda em dois pés, um deliberado e outro emergente. Considerando-se que a forma pura de estratégia deliberada obstrui a aprendizagem, também a forma pura de estratégia emergente obstrui o controle. Para o autor, no limite, nenhuma abordagem tem sentido. A aprendizagem deve ser complementada com o controle. Não deve haver formas puras de estratégias deliberadas ou emergentes.

Especifica ainda que “[...] estratégias eficazes se desenvolvem das formas mais estranhas. Não há uma forma melhor de se fazer estratégias. Muitas vezes, erros tornam-se oportunidades e ameaças estimulam a criatividade. A propensão natural para experimentar pode permitir alterações estratégicas.”¹²⁸

Desse modo, a elaboração estratégica deve ser espontânea e participativa. As estratégias surgem em todos os locais em que as pessoas, por estarem em contato com a situação, são capazes de se aproveitar delas por meio da aprendizagem, se tiverem os recursos para dar suporte a essa capacidade. Essas estratégias tornam-se organizacionais quando são coletivas, ou seja, quando proliferam e influenciam o comportamento da organização como todo. A estratégia “guarda-chuva”¹²⁹ é delineada pelo gerente sênior, quando estabelece grandes linhas de ação. Essas estratégias não são apenas deliberadas, mas são também “deliberadamente

¹²⁸ MINTZBERG, H. Mintzberg on..., p.32.

¹²⁹ MINTZBERG, H. Mintzberg on..., p.34.

emergentes” no processo conscientemente gerenciado, para permitir que estratégias sejam desenvolvidas na sua rota. “Deliberadamente emergente” é o chamado processo estratégico no qual o gerente controla o processo de formação estratégica. Para tanto, utiliza o desenho organizacional, os assessores e o desenvolvimento de procedimentos. Ambas, “estratégias de processo” e “guarda-chuva”, parecem ser específicas de negócios que requerem grandes especialistas e criatividade; tais organizações só podem ser eficazes, se seus implementadores também forem formuladores, ou seja, todos precisam ser estrategistas.

A chave do gerenciamento estratégico está na habilidade de detectar padrões emergentes e ajudá-los a tomar forma. O trabalho do gerente não é apenas preconceber estratégias específicas, mas também reconhecer o seu surgimento em algum lugar da organização e intervir, quando apropriado. Algumas estratégias emergentes devem ser estimuladas abruptamente; outras devem ser observadas até que os seus efeitos sejam claramente manifestos. As estratégias emergentes úteis poderão ser implementadas definitivamente.

Gerenciar, nesse contexto, é criar um clima que permita que muitos tipos de estratégia venham a se desenvolver. Em organizações mais complexas, isso pode requerer a construção de estruturas flexíveis, a contratação de pessoas criativas, a definição de estratégias guarda-chuva mais abrangentes e a observação de padrões que emergem.

Mintzberg¹³⁰ observou tendências nos processos estratégicos que formam padrões; como se viu em citações anteriores, uma das tipologias foi apresentada na 5ª Conferência da Sociedade de Gerência Estratégica, em 1985, na Espanha, sendo esta:

- a) do desenho estratégico: sistema de controle para que a estratégia siga caminho certo até a implantação, segundo a escola tradicional de estratégia;
- b) do planejamento: enfoque no planejamento, quase uma religião; pouco seguida pelas empresas;
- c) do posicionamento: funciona pelo processo de análise; utilizando a matriz BCG e segmentação, dá-se idéia do posicionamento, a partir daí, obtém-se a resposta de qual estratégia adotar;
- d) do empreendedor: a percepção é a excelência dos visionários de sucesso; criatividade e idéias arrojadas como solução única;
- e) cognitiva: a fixação no processo cognitivo e, a partir daí, a reconcepção do que fazer;
- f) incremental: incrementar pela adaptação; estudar alternativas para se adaptar a novas situações;
- g) política: usa ações políticas para implementar estratégias e, ao mesmo tempo, as considera fator de resistência; Ansoff sugere construir plataforma como solução para lidar com resistências;

¹³⁰ MINTZBERG, H., citado por GAJ, L. Tornando a Administração..., p. XXVI.

- h) cultural: observa a característica cultural em primeiro lugar; explica tudo pela cultura, até o modelo japonês de administração.
- i) ambiental: passividade; pergunta como ocorrem as mudanças ambientais e como estas afetam as organizações; observa o ambiente;
- j) da configuração: concentra e integra as outras teorias. Trata-se de reunir o todo para ver o conjunto.

À medida que os ambientes se tornam mais complexos e imprevisíveis, as empresas desenvolvem sistemas e processos mais complexos de administração. Ansoff e McDowell, citando Ashby, em referência a um teorema da cibernética, colocado em terminologia de empresa, sua teoria de *variedade necessária*, afirmam que “[...] para uma reação bem-sucedida ao ambiente, a complexidade e a velocidade da resposta da empresa devem ter a mesma complexidade e a mesma velocidade nos desafios ambientais.”¹³¹ Essa é a teoria que deu origem à hipótese de sucesso estratégico, na qual a empresa não terá êxito com resposta simplista, ou reação excessivamente complexa; portanto é necessário que a organização monte sistemas cada vez mais complexos para lidar com ambientes cada vez mais complexos. Para tanto, as indústrias devem:

- a) monitorar continuamente o ambiente, em busca de sinais de descontinuidade futura e possíveis surpresas;

- b) enfrentar a rápida saturação do mercado;
- c) responder a mudanças freqüentes da estrutura e da dinâmica da concorrência;
- d) tirar proveito de oportunidades em novos setores de crescimento;
- e) antecipar-se a ameaças de invasão da sua indústria por tecnologias exógenas;
- f) reagir à concorrência global;
- g) adaptar-se a mudanças políticas;
- h) responder a pressões sociais sobre a empresa;
- i) lidar com a regulamentação governamental do comportamento da empresa.

A hipótese de sucesso estratégico de Ansoff e McDowell¹³² afirma que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado quando as três condições seguintes são satisfeitas:

- a) a agressividade do comportamento estratégico¹³³ da empresa equipara-se à turbulência do ambiente;
- b) a capacidade de reação da potencialidade¹³⁴ da empresa equipara-se à agressividade de sua estratégia;

¹³¹ ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. Implantando a..., p.48.

¹³² ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. Implantando a..., p.55.

¹³³ O conceito de comportamento estratégico de ANSOFF está relacionado ao somatório de todas as estratégias da empresa, diferentemente do conceito de DIXIT e NALEBUFF, que consideram o comportamento estratégico como ação humana.

¹³⁴ O conceito de potencialidade aqui utilizado por ANSOFF e MCDONNELL em Implantando..., pode ser equiparado ao conceito de perspectiva de processo deste trabalho.

- c) os componentes da potencialidade da empresa se apoiam mutuamente.

A amplitude da questão leva à discussão do caráter da pesquisa de processo que é conduzida na organização por meio de cinco suposições. Pettigrew¹³⁵ considera que essas suposições são capazes de fundamentar grande espectro de pesquisas empíricas, mantendo senso de coerência das diferentes abordagens; são estas:

- a) estudar os processos pelos diferentes níveis de análise;
- b) estudar os processos no tempo passado, presente e futuro;
- c) explicar o contexto e a ação.
- d) pesquisar explicações holísticas do processo, em vez das lineares.
- e) analisar o processo relacionando localidade dos eventos com as explicações sobre os resultados obtidos pelo processo.

A principal contribuição dos pesquisadores do processo para o gerenciamento estratégico tem sido o estudo do processo de escolha e mudança. Os pesquisadores do processo de decisão, tais como Pettigrew, Mintzberg e Quinn, dentre outros, usaram a análise racional da escolha intencionada como alvo do comportamento que reconhece a importância da racionalidade delineada, contexto organizacional, política, poder e mudança. Por sua vez, os pesquisadores do processo de mudança,

¹³⁵ PETTIGREW, A.M. The Character..., p.9.

Mintzberg, Andrews¹³⁶ e Pettigrew, dentre outros, estão procurando encontrar a razão da existência de diferenças entre a formulação e a implementação de estratégias e por que e como períodos distintos de mudança e continuidade poderiam ser discernidos do padrão de desenvolvimento estratégico global da empresa. Dessa forma, começam a ocorrer transferências conceituais entre os teóricos da escolha e da mudança, primeiramente como processo decisório e depois como processo de mudança, interpretados em termos incrementais, políticos e culturais.

Pettigrew¹³⁷, ao criticar as limitações metodológicas da pesquisa sobre processo estratégico, faz proposições que abrangem o amplo contexto e cenários temporais e históricos, em que contexto não é apenas o ambiente que estimula o processo, “[...] mas um arranjo de estruturas e processos em que a interpretação subjetiva dos atores envolvidos percebe, aprende e cuja memória auxilia no aperfeiçoamento dos processos.” O papel crítico do tempo e da história na compreensão dos eventos emergentes salienta o papel das pessoas-chaves, dos grupos, das instituições, dos setores e sistemas políticos e econômicos. A pesquisa, segundo o autor, deve procurar capturar a realidade em ação e considerar os fundamentos dos métodos de investigação, analisando relações de como e por que o processo se relaciona de modo causal com diferentes níveis de análise e explicando quando e por que alguns resultados são obtidos:

¹³⁶ ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy, em *The Strategy Process...*, p.43.

¹³⁷ PETTIGREW, A.M. The Character..., p.10-11.

“Estas questões amplas podem ser relacionadas à análise dinâmica do processo de decisão, à mudança, à competitividade, à criação de marketing, à internalização, à estratégia de negócios e tecnologia, e ao papel, procedimentos e desempenho das elites gerenciais nas empresas e sociedades.”

Pesquisar o processo tem como propósito a adequada elaboração e implementação de estratégias. Como se viu deve-se considerar o conhecimento das capacidades, os recursos e as limitações da estrutura organizacional que se delineia a seguir.

2.7.1 Características das Estruturas Inovativas

Como foi visto na literatura e, segundo Mintzberg¹³⁸, a adaptação estrutural é condicionante do processo estratégico. Nesse sentido, toda a atividade organizada dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: a divisão do trabalho em várias tarefas a vão ser executadas e a coordenação dessas tarefas para obter resultados. Nesse sentido, para o autor “[...] a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas.”

¹³⁸ MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações**. São Paulo: Atlas, 1995, p. 9.

Sempre que surge nova estratégia, aparecem novas necessidades nos processos organizacionais, assim como novos conhecimentos administrativos e tecnológicos, de marketing ou de produção; no entanto, na observação de Ansoff e McDowell¹³⁹, a necessidade de novas potencialidades de gestão é menosprezada, e vai compor o que os autores denominam de *resistência sistêmica*, surgida devido à sobrecarga estratégica; eles oferecem as seguintes proposições:

- a) sempre que o trabalho operacional e o trabalho estratégico competem pela atenção da administração, o primeiro ocupa o lugar do segundo;
- b) em momento qualquer, a resistência sistêmica será diretamente proporcional à diferença entre a capacidade exigida pelo novo trabalho estratégico e a capacidade disponível para realizá-lo;
- c) sempre que o orçamento estratégico for elevado significativamente, sem acréscimo correspondente da capacidade de gestão, a sobrecarga estratégica provocará atrasos, custos excessivos e malogros de projetos estratégicos na razão direta da velocidade com a qual o orçamento estratégico for ampliado.

Modelos mecânicos de organização especificados na literatura de administração¹⁴⁰ foram a favor das regras e a uma rígida hierarquia de autoridade com amplitude de controle, até com especificação numérica,

¹³⁹ ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. Implantando a..., p. 480.

¹⁴⁰ MORGAN, G. Imagens da..., p.27.

porém hoje essa mesma literatura especifica que o projetista de organizações venha a combinar boas doses de planejamento de longo prazo, enriquecimento do trabalho e estrutura matricial, dentre outras¹⁴¹.

Ainda, para Vasconcellos e Hamsley: "[...] com a ampliação da complexidade ambiental e com o aumento da velocidade das relações para a efetividade dos negócios, as estruturas organizacionais passaram do modelo mecanicista para o modelo do tipo orgânico. O grau de inovação, de crescimento e satisfação das pessoas foi muito maior nas organizações desse tipo."¹⁴²

Diversas abordagens de estudos das organizações mostraram que, com o aumento da complexidade do ambiente observado nas últimas décadas, tornou-se necessária, em certos setores, a existência de organizações inovativas que pudessem responder de forma eficaz a essas mudanças. As características estruturais dessas organizações são inversas àquelas apresentadas pelas organizações tradicionais; segundo Vasconcellos e Hemsley, são:

- a) baixo nível de formalização;
- b) utilização de formas avançadas de departamentalização: por centro de lucro; por projetos; matricial; estrutura celular; e para novos empreendimentos;
- c) multiplicidade de comando;

¹⁴¹ MINTZBERG, H. Criando Organizações..., p.86-96.

¹⁴² VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J.R. Estrutura das..., p.17.

- d) diversificação elevada;
- e) comunicação horizontal e diagonal.

Mintzberg acrescenta ao disposto afirmando que “[...] os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização, suas dimensões e idade, o tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza, dentre outros.”¹⁴³ Esses fatores são escolhidos, tanto quanto o são os elementos da estrutura em si, ou seja, tanto os parâmetros para delinear quanto os fatores situacionais devem ser acoplados para criar o que Mintzberg chama de “configurações”.

Para Mintzberg¹⁴⁴, os mecanismos de coordenação que abrangem as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam as suas tarefas podem ser: ajustamento mútuo; supervisão direta; padronização dos processos de trabalho; padronização dos resultados; e padronização das habilidades dos trabalhadores.

A divisão ou macroestrutura pode ser considerada também em cinco partes básicas, sendo estas:

- a) a cúpula estratégica, geralmente constituída do Conselho de Diretoria, Presidência e Diretoria;

¹⁴³ MINTZBERG, H. Criando..., p.10

¹⁴⁴ MINTZBERG, H. Criando...,p.12-30

- b) a linha intermediária, cujos componentes geralmente são os gerentes de fábrica e de marketing e os seus respectivos supervisores;
- c) o núcleo operacional ocupado pelos encarregados de compras, operadores de máquinas, montadores, vendedores e despachantes;
- d) a tecnoestrutura, composta pelos envolvidos no planejamento estratégico, controller, treinamento, pesquisa operacional, programa da produção, estudo do trabalho e apoio técnico;
- e) assessoria de apoio, geralmente ocupada pela assessoria jurídica, relações públicas, relações industriais, pesquisa e desenvolvimento, preços, folha de pagamento, portaria, guarda de pertences e restaurante.

Componente fundamental da estrutura organizacional é o sistema de informações estratégicas, tendo em vista o problema dos sinais e dados sobre as tendências e possibilidades futuras no ambiente; esses, por sua vez, são trazidos à empresa por meio do monitoramento, da previsão e da análise do ambiente. Para Ansoff e McDowell¹⁴⁵, o reflexo fiel da realidade ambiental é obtido com o uso do sistema de informações adaptado ao ambiente do momento, no qual os administradores, com base nas suas experiências e visões, montam modelo baseado na mentalidade sensível à turbulência futura, evitando, assim, que filtragens de poder, da mentalidade

¹⁴⁵ ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. *Implantando a...*, p. 94-95.

e da experiência passada impeçam que os novos sinais vitais influenciem as decisões necessárias ao novo ambiente.

Os organogramas que não mostram os relacionamentos informais podem representar retrato fiel da divisão do trabalho, exibindo em um relance quais posições existem na organização; como estas são agrupadas em unidades; e como a autoridade formal flui entre elas. A estrutura organizacional pode ser vista também como rede de fluxos regulamentados; como sistema de comunicações informais; como sistema de constelação de trabalho; e como fluxo de processo decisório específico.

Para Mintzberg¹⁴⁶, as cinco configurações que permitem combinações, as quais, por sua vez, possibilitam a compreensão da verdadeira complexidade do funcionamento da organização, são as seguintes:

- a) estrutura simples, com base na supervisão direta, na qual a cúpula estratégica é o componente-chave; o requisito aqui é o ambiente simples e dinâmico e com controle do executivo principal;
- b) burocracia mecanizada, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é o componente-chave; o requisito é o ambiente simples e estável e o controle da administração pelos tecnocráticos;

¹⁴⁶ MINTZBERG, H. Criando..., p.31 e 277.

- c) burocracia profissional, com base na padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é o componente-chave; o requisito é o ambiente complexo e estável com controle administrativo por operador profissional;
- d) forma divisionada, com base na padronização de saídas, na qual a linha intermediária é o compente-chave; o requisito é o ambiente relativamente simples e estável com mercados diversificados, e o controle administrativo se dá pela gerência intermediária;
- e) *ad hoc*racia, com base no ajustamento mútuo, em que a assessoria de apoio, algumas vezes com o núcleo operacional, é o componente-chave; o requisito é o ambiente complexo e dinâmico e o controle administrativo é feito por peritos.

As configurações propostas pelos autores visam a dar dinâmica flexível, ou seja, que permita adaptações ambientais e internas na medida das necessidades. Em sistema flexível, a relação entre o mercado e a empresa precisa ser muito diferente daquela encontrada em sistema de produção em massa, ou mais rígido de produção. Para Clarke e Monkhouse¹⁴⁷, precisa ser extremamente próxima, em termos funcionais, com o projeto e a produção de componentes sendo executados com intensa troca de idéias. Michael Best¹⁴⁸ explica como aquilo que ele chama de nova

¹⁴⁷ CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Finalidade e Desempenho..., p.21.

¹⁴⁸ BEST, M. citado por CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Finalidade e Desempenho..., p.21.

concorrência, devido ao ambiente mais turbulento, pode ser distinguido da antiga, em quatro dimensões:

- a) organização da empresa;
- b) tipos de coordenação por meio das fases na cadeia de produção;
- c) organização do setor;
- d) padrões de política industrial.

As empresas devem procurar vantagem competitiva por meio de inovações em produtos, em processos e estruturas organizacionais, com foco no aperfeiçoamento contínuo. A flexibilidade organizacional permite aprendizado contínuo. A adaptação afeta a capacidade de elaborar estratégias e, portanto, a competitividade da empresa, pela sustentação das inovações necessárias e demandadas pelo mercado e pela sensibilidade a novas oportunidades.

Os elementos com os quais se defrontam as empresas raramente foram tão turbulentos e imprevisíveis como são hoje: recessão e concorrência, demanda combinada com pressão ambientalista, desemprego e ciclos de produtos cada vez mais curtos. A mudança incremental transformou-se naquilo que Charles Handy¹⁴⁹ chama de “mudança descontinuada”, devido às pressões competitivas, “[...] as empresas aprenderam a responder melhor às mudanças no mercado e nas

¹⁴⁹ HANDY, C. citado por CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. *Finalidade e Desempenho...*, p. 1.

necessidades e preferências dos clientes, a ser mais flexíveis na sua estrutura e na sua gama de produtos e mais compactas e descentralizadas.”

Nessa determinação, a adequação estrutural se inicia no que Ansoff e McDowell sugerem como atribuições aos executivos de linha no nível da administração central, ou no papel estratégico completo da administração:

- a) assegurar reconhecimento imediato e respostas oportunas aos desafios estratégicos;
- b) atribuir responsabilidades estratégicas (missões) às diversas Unidades Estratégicas de Negócios da empresa;
- c) fixar os objetivos e metas da empresa;
- d) selecionar as carteiras das Áreas Estratégicas de Negócios, Área de Recursos Estratégicos e Grupo de Influência Estratégica da empresa;
- e) assegurar as transferências de recursos estratégicos entre as Unidades Estratégicas de Negócios;
- f) selecionar a combinação de meios para alteração da carteira: planejamento estratégico de dentro para fora, em vez de aquisições e fusões.

As estruturas organizacionais e as suas estratégias, principalmente as transnacionais, impõem influência na criação de mudanças na economia das nações. Essas corporações são responsáveis por considerável parcela

da concorrência, da produção e do comércio mundial. Tom Peters¹⁵⁰ sugere que a prescrição para “pensar globalmente e agir localmente” não depende da escala nas modernas condições de mercado. Reporta-se à relação da revista **Business Week** das 1 000 maiores empresas em 1989: havia 353 empresas americanas, 345 japonesas e somente 30 alemãs na lista. A resposta a essa aparente omissão estava nas empresas alemãs de porte médio: “[...] milhares e milhares (cerca de 300 mil) de empresas de porte médio, dominando micronichos globais”. Peters relaciona as características dessas empresas pequenas, mas robustas:

- a) foco: ater-se àquilo que sabe fazer melhor;
- b) pequeno significa forte: no seu pequeno nicho de mercado, ela é dominante;
- c) simbiose com o usuário final: identificação, ao invés de apenas proximidade, com o usuário final;
- d) gastar muito onde é importante: bom preço pelos seus produtos possibilita que as empresas médias alemãs invistam para ter o melhor em tudo: contato com o cliente, atendimento, pesquisa e desenvolvimento e maquinário de fábrica.

Além disso, como conclui Peters: “[...] as redes estão mudando a definição de grande. À medida que a tecnologia da informação e novas técnicas gerenciais ajudam as pessoas a aprender como trabalhar em

¹⁵⁰ PETERS, T. citado por CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Finalidade e Desempenho..., p.16.

conjunto, a capacidade para atingir poder de escala, na ausência da integração vertical, está crescendo rapidamente.”

A tecnologia é um dos agentes de mudança organizacional; possibilita novas estruturas, novos arranjos organizacionais, novos produtos e processos. Tornou-se poderoso determinante de sucesso nos negócios e fator-chave no desenvolvimento de padrões de vida e da sua qualidade que “consistem em modificações progressivas de produtos e processos, e há também os avanços radicais: eventos descontínuos que podem mudar drasticamente produtos ou processos.”¹⁵¹

O conceito de inovação de processo está relacionado ao conceito de aprendizagem, conforme destacado a seguir, em que a necessidade da noção de mudança e inovação se torna condição organizacional de sobrevivência e sucesso.

2.7.2 Aprendizagem Organizacional

As organizações possuem desempenhos diferentes. Alguns autores especificam que os resultados diferenciados podem ser consequência das suas posições estratégicas e das diferenças das suas habilidades competitivas, em claro reconhecimento da existência de inteligência

¹⁵¹ CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Finalidade e Desempenho..., p. 22.

organizacional desenvolvida a partir da capacidade analítica e da resolução de problemas.

Morgan¹⁵² utiliza a metáfora da organização cerebral para a busca da racionalidade, por meio do processo de aprendizagem consciente obtido da vivência organizacional e dos seus participantes com o ambiente. O desenvolvimento da inteligência organizacional ocorre quando a empresa pode ser comparada a holograma, no qual o todo ocorre em cada uma das suas partes, de forma que cada uma e todas as partes representam o todo. Se ocorrer a quebra de alguma das partes, a memória distribuída permite a reconstrução do todo.

Senge *et al*¹⁵³ sugerem que o desenvolvimento de habilidades e aptidões do grupo que participa do mesmo processo altera a compreensão dos indivíduos sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades são incorporados, modificando os modelos mentais dos participantes. O enriquecimento do mecanismo por meio do qual os indivíduos interpretam a realidade, com novas crenças e atitudes, estimula o desenvolvimento contínuo de habilidades e aptidões, retroalimentando o sistema e transformando-o em ciclo reforçador de aprendizagem. Os autores apresentam três dimensões para facilitar a aprendizagem organizacional, nas quais se destaca: utilização de idéias e parâmetros que orientam a

¹⁵² MORGAN, G. *Imagens da...*, p.83-84.

¹⁵³ SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990, p.211.

concepção de estratégias e ações dos gestores; disponibilização de teorias e desenvolvimento do raciocínio sistêmico; e implementação de inovações na estrutura organizacional e social da empresa.

Segundo Barnett, Greve e Park¹⁵⁴, essa situação pode ser analisada por modelo evolucionário que possui dois motivos para a sua construção, que têm que ver com o modo como a capacidade para o desempenho se desenvolve ao longo do tempo. Além disso, o desempenho organizacional é mais bem entendido em termos dinâmicos e evolucionários. Frequentemente, estudos de desempenho organizacional analisam a distribuição de níveis de desempenho em dado ponto do tempo; no entanto a análise em “corte-seccionada” presume que o processo em estudo está em equilíbrio. Sabe-se que a estratégia surge no tempo pela dinâmica organizacional e em resposta a mudanças ambientais. Dessa forma, o processo de formação estratégica raramente é estável.

Para Sanchez¹⁵⁵, a fim de se obter sucesso em mercados dinâmicos, a empresa precisa desenvolver habilidade superior de aprendizagem organizacional, considerando que “[...] a essência está na habilidade de aprender sobre as possíveis conexões que podem ser feitas entre mercados e liderança no lançamento de novas opções de produtos.” Em mercados

¹⁵⁴ BARNETT, W.; GREVE, H.R.; PARK, D.Y. An Evolutionary Model of Organization Performance. England: **Strategic Management Journal**, 1994, v.15, p.12.

¹⁵⁵ SANCHEZ, Ronald. Strategic Flexibility, Firm Organization, and Managerial Work in Dinamic Markets: a strategic option perspective, in **Advances in Strategic Management**. Connecticut: Jai Press Inc., 1993, v.9, p.283.

dinâmicos, os gerentes estratégicos têm papel fundamental no aperfeiçoamento da capacidade de a empresa perceber essas possíveis concepções.

Surge, dessa forma, a questão de como podem ser administradas as causas das mudanças organizacionais. A aprendizagem e a incorporação de novos participantes são formas teóricas tradicionais. Barnett, Greve e Park¹⁵⁶ propõem que a aprendizagem organizacional seja ampliada por meio de ambientes competitivos, apesar de a aprendizagem poder tornar-se disfuncional, se as condições contextuais se modificarem. Quando uma organização compete com outra para atingir os seus objetivos, os resultados podem ser menores que os esperados. Isso ocasiona práticas consideradas inadequadas. Conseqüentemente, para Gold¹⁵⁷ uma organização que enfrenta a concorrência desenvolve rotinas mais refinadas ou faz inovações. Assim como a aprendizagem, o processo de seleção também é aperfeiçoado pela competição; morrem aquelas que não sabem ou não aprendem.

A competição ou concorrência conduzem ao comportamento estratégico, em que os gerentes procuram limitar a competição, procuram mercados menos competitivos pelo crescimento, pela aquisição e alianças. É comum se falar sobre modelos estratégicos dinâmicos e evolucionários.

¹⁵⁶ BARNETT, W.; GREVE, H.R.; PARK, D.Y. An Evolutionary..., p.26.

¹⁵⁷ GOLD, Jeffrey. A Empresa que Aprende Baseada no Conhecimento, in Repensando..., p.119-136.

Para tanto, cumpre ver a estratégia e a estrutura de maneira inteiramente diferente. A visão tradicional considera que a firma *multi unitária e multi mercado* é favorecida, porque coordena, dá incentivos e aprende bem, como se viu em Chandler; mas essa visão supõe que o significado de estratégia e estrutura para o modelo evolucionário é o causador da competitividade, dentro das considerações do modelo evolucionário ingênuo. Assim que o desempenho estratégico é considerado no modelo evolucionário, há mudança na forma de pensar. Ao invés de a estratégia e a estrutura dirigirem a competitividade, é a competitividade que dirige a evolução que, então, é aperfeiçoada pela estratégia e estrutura das organizações. Desse modo, quanto mais se selecionem as pressões, mais as estratégias e as estruturas permitem que as organizações sobrevivam, apesar das suas habilidades em aprender com o mercado. Segundo os autores, a evolução do desempenho organizacional permite aprendizagem e seleção, cada uma na dependência da estratégia e da estrutura. O estudo demonstra claramente que as estruturas foram beneficiadas pela exposição à competição, concomitantemente com a aprendizagem organizacional.

Em resumo, o desempenho adequado pode ser resultado da competência distinta das empresas no envolvimento com a situação ambiental das organizações. Para os gerentes estratégicos, essa abordagem sugere que a lista de capacidades individuais não deve ser ressaltada. Ao invés disso, o gerente estratégico deve prestar atenção ao processo de mudança, assim como, por exemplo, “[...] gerar de propósito

situações de competição interna, até a criação de competências competitivas.”¹⁵⁸

O caráter empreendedor necessário e imposto pela concorrência cada vez mais agressiva, o trabalho desenvolvido em equipe e a velocidade das inovações tecnológicas perfazem o ambiente e se relacionam com a crescente valorização dos gerentes, dos técnicos e trabalhadores qualificados, motivados e baseados em conhecimento. O processo de aprendizagem nas organizações cresce em importância. Peters¹⁵⁹ é fervoroso partidário da organização aprendiz, que tem no seus processos as seguintes possibilidades:

- a) Aprender com clientes: além da pesquisa de mercado, como a organização consegue simbiose e intercâmbio constantes com os clientes?
- b) Aprender com terceiros: como a organização aproveita o conhecimento de consultores, de acadêmicos, de subcontratados e da comunidade?
- c) Aprender uns com os outros: como o conhecimento é passado dentro do grupo, de um grupo para outro, de divisão para divisão, ou mesmo de um setor para o outro?

¹⁵⁸ BARNETT, W.P.; GREVES, H.R.; PARK, D.Y. An Evolutionary Model..., p.26.

¹⁵⁹ PETERS, T., citado por CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Repensando..., p.28.

- d) Capacitação e disseminação sistemática do conhecimento: existe esquema sistemático para captar e disseminar o conhecimento em nível estratégico?

Confirmando as posições anteriores, estudos em organizações e os seus processos comparam empresas que estão ganhando participação de mercado com aquelas que estão perdendo: as diferenças básicas são aquelas que as vencedoras focalizam¹⁶⁰:

- a) a criação de valor para os clientes;
- b) aperfeiçoamento contínuo;
- c) rápida adaptação às mudanças;
- d) busca do aproveitamento de todo o potencial dos seus recursos humanos.

Essas empresas se esforçam constantemente para ser as melhores, dando ênfase à experimentação, ao treinamento e ao desenvolvimento de capacidades organizacionais críticas. Trata-se de organizações aprendizes. Hayes e outros¹⁶¹ comparam o paradigma gerencial de comando e controle com aquele que chamam de "aprendizado contínuo". O paradigma de aprendizado contínuo baseia-se em algumas hipóteses fundamentais a respeito das pessoas: considera-as como criativas, responsáveis,

¹⁶⁰ HAYES et al., citado por CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Repensando..., p.30.

¹⁶¹ HAYES et al., citado por CLARK, T.; MONKHOUSE, E. Repensando..., p.30.

competentes e capazes de tomar decisões melhores quando trabalham juntas umas das outras.

Fleury e Fleury¹⁶², ao aliar a Inovação Organizacional à questão da aprendizagem, transcendem a análise da relação da lógica entre a organização do trabalho e a aprendizagem, e argumentam que a questão da aprendizagem tem de ser pensada de maneira sistêmica: em nível da empresa como um todo, para a qual se busca a integração organizacional, a fim de atingir objetivos compartilhados, seguindo a estratégia para a qual cada pessoa e cada unidade saibam como contribuir e, nesse contexto, a função de produção deve ser colocada em posição estratégica, como parte integrante do processo de aprendizagem e inovação. Colocam ênfase na identificação de fatores críticos de sucesso no mercado competitivo e na busca de capacitações em sintonia com os fatores críticos. Demonstram os autores os impactos da mudança no processo e na organização da produção, envolvendo mudança de posicionamento estratégico, na tecnologia, na conseqüente reestruturação das funções, nos produtos, nos processos e na produção e processo competitivo, enfatizando, pois, a necessidade de aprendizagem tecnológica. Admitem que, para os países industrializados, a questão da aprendizagem e inovação é de importância estratégica, e que, para os países que competem com tecnologias importadas, é o chão de fábrica o ponto estratégico.

¹⁶² FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995, P.63 e 196.

Para os autores, são as seguintes as práticas e os mecanismos que sustentam o processo de aprendizagem: aprender ao operar; aprender ao mudar; aprender por análise de desempenho; aprender por treinamento; aprender por contratação; aprender por busca. Enfatizam que, embora essas práticas já sejam comuns nas empresas, o desafio consiste em integrá-las em estratégia consciente e programada de aprendizagem. Ressaltam, igualmente, a importância da dimensão da gestão de pessoas, a qual, dentro da perspectiva estratégica e de aprendizagem, consiste em obter força-de-trabalho motivada e comprometida com a organização e com a realização da sua estratégia.

Desse modo, a aprendizagem deve ser estimulada pela organização como um todo ao ponto de gerar desempenhos estratégicos diferenciados, alimentado o sistema com análises e decisões a partir de processo dinâmico e evolucionário. A seguir será abordada a sistematização dos conceitos até aqui desenvolvidos.

2.8 A INTEGRAÇÃO: CONTEÚDO E PROCESSO ESTRATÉGICOS

Pergunta constante na área de gestão estratégica é como estabelecer e manter a integração entre expectativas de demandas ambientais (externas) e a antecipação dos recursos organizacionais (internos). Como

visto anteriormente, Chandler¹⁶³ auxilia o delineamento da relação entre estratégia e estrutura, concluindo que a primeira forma a segunda. Dada a variabilidade contextual imprevisível, manter a convergência não é fácil; exige a superação de limites e pontos fracos internos e o desenvolvimento de capacidades internas ao longo do tempo. Provavelmente, essa grande abrangência e dificuldades inerentes à administração estratégica tenham imposto limites à grande maioria dos trabalhos que tratam do assunto, optando os autores por realizá-los de forma separada, como, por exemplo, em pesquisas de mercado e produtos que não consideram a perspectiva interna, ou vice-versa. A seguir, na continuidade da revisão da literatura, será apresentada posição crítica ao desenvolvimento da dicotomia conceitual entre conteúdo e processo estratégicos, juntamente com as justificativas que recomendam a sua integração.

Chakravarty e Doz¹⁶⁴ fazem parte de um grupo de pesquisadores que vêem essa distinção como justificável; os seus argumentos se baseiam nas seguintes premissas. A posição da estratégia de conteúdo da empresa está relacionada à obtenção de desempenhos por meio de decisões de produtos e mercados. O importante, nesse caso, é saber prever e estar em posição de prescrever ações gerenciais e os seus resultados ou apenas relacionar produto e mercado. Quanto à dicotomia entre conteúdo e processo, os autores especificam que, na prática, ambos os conceitos parecem

¹⁶³ CHANDLER, A.D.Jr. *Strategy and Structure*..., p.17.

¹⁶⁴ CHAKRAVARTY, B.; DOZ, Y. citados por SCHENDEL D. *Introduction to the Winter*..., p.2.

inseparáveis; na aplicação, a resposta parece orientar para a integração, mas, na pesquisa e no ensino, a separação é útil. A pesquisa de conteúdo estratégico¹⁶⁵ geralmente é orientada para a combinação de mercados nos quais a empresa compete e do modo como compete dentro de mercados específicos. Assim, segundo Chakravarty e Doz, está mais relacionada com a posição da empresa em confronto com o seu ambiente.

Alguns pesquisadores criticam essa posição, fundamentando os argumentos na impossibilidade de dissociação entre os conceitos de conteúdo e processo. Dentre os argumentos dessa natureza, destaca-se a posição de Pettigrew¹⁶⁶, na qual as visões tradicionais de processo estratégico estão relacionadas apenas ao processo decisório e à mudança organizacional. O processo decisório é visto como independente dos diferentes tipos de decisão e não como parte integral das decisões em si. O próprio processo estratégico envolve a implementação ou uso da estratégia, de alguma forma independente do processo pelo qual esta foi determinada. Para o autor, ambas as abordagens tradicionais precisam de desenvolvimento.

Para Schendel¹⁶⁷, por longo tempo, talvez desde a concepção desse campo de estudo, existe a distinção entre conteúdo e processo e nos processos organizacionais nos quais os conteúdos estratégicos foram

¹⁶⁵ SCHENDEL, D. Introduction to the Summer..., p.2.

¹⁶⁶ PETTIGREW, A.M. The Character and Significance..., p.6.

determinados. No ensino, a distinção conteúdo/processo foi caracterizada pela diferença entre a formulação estratégica e a implementação estratégica, que levou a debates sobre onde, de fato, a estratégia é determinada, ou se simplesmente emerge como padrão de uma série de decisões. Tal distinção pedagógica, infelizmente, levou à abordagem de pesquisa dicotômica de conteúdo e processo. Abordagens sobre como a estratégia é determinada foram ensinadas, envolvendo decisão e comportamento organizacional e, de alguma forma, foi separada do conteúdo estratégico em uso, ou das vantagens competitivas estabelecidas.

O que é observado aqui, segundo o autor, diz respeito ao fato de a dicotomia não ser real, porque o processo estratégico é parte integrante do conteúdo estratégico; as duas não podem ser separadas. O que teve um importante papel na revelação desse fato foi o desenvolvimento da chamada visão básica de recursos da empresa. Nessa visão, recursos criativos são considerados como fonte de vantagem competitiva. A criação de ativos é reconhecidamente importante na escolha gerencial e algo mais do que a simples composição de recursos ou capital humano individual. A habilidade do gerente ou grupo organizacional em obter vantagem e mantê-la, por meio da complexidade organizacional, é reconhecida como o único ativo não disponível em todas as organizações ou grupos gerenciais. Reconhecer a coincidência de conteúdo e processo pelos grupos, e como

¹⁶⁷ SCHENDEL, D. Introduction to the Winter..., p. 1-3.

ambos trabalham juntos, requerem abordagem de pesquisa que não os separe.

Exemplo de pesquisa que demonstra a integração da gestão, mercado e produto pode ser observado no trabalho de Reinertsen e Smith¹⁶⁸, *The strategist's role in sortening product development*. Segundo os autores, muitos estrategistas sentem que o desafio de reduzir os ciclos de desenvolvimento de produtos é importante: "Essa perspectiva pode desviar os estrategistas do seu papel fundamental [...] pelo contrário, quando os estrategistas realmente entendem o papel econômico do tempo, exatamente onde a aceleração dos cronogramas pode ser feita e, como podem ser feitos, podem ter grande importância na redução dos ciclos de desenvolvimento de produtos." Os autores identificaram que uma das formas de redução desse ciclo é a estruturação da empresa voltada para o mercado e não para a tecnologia.

Para Mintzberg¹⁶⁹, na literatura sobre planejamento estratégico predominam trabalhos sobre posicionamento de produtos e mercados, em detrimento de pesquisas sobre perspectiva de processos; contudo a visão integrada das duas abordagens, a interna e a externa, permite a consistência entre o posicionamento e a perspectiva da organização. Para o autor, quando as abordagens são integradas e compartilhadas pelos

¹⁶⁸ REINERTSEN, D.; SMITH, P.G. The Strategist's Role in Shortening Product Development. **The Journal of Business Strategy**, 1991, jul/aug., p.22.

membros da organização, o aprendizado deixa de ser atividade obrigatória para se tornar objetivo comum de todos.

Pettigrew¹⁷⁰ argumenta ainda que os pesquisadores precisam ser mais analíticos e explícitos nas pesquisas de processo estratégico, nas quais o processo precisa ser estudado juntamente com o conteúdo e o contexto. O contexto, por sua vez, precisa ser sempre considerado no delineamento das pesquisas. Nesse sentido, métodos e abordagens de pesquisa precisam ser aperfeiçoados para tornar possível o estudo das variáveis e o papel do contexto no aperfeiçoamento gerencial dos processos, de modo geral. O autor exemplifica salientando que estudos longitudinais mais extensos podem auxiliar na demonstração da inter-relação dinâmica das ações tomadas, dos processos utilizados e dos resultados alcançados. Isso talvez possa permitir encontrar a causa daquilo que estimula o debate com base na afirmação de Chandler: “[...] a estrutura segue a estratégia *versus* a estratégia segue a estrutura.”¹⁷¹

Ao observar novos temas e aspectos não tradicionais do processo estratégico, Pettigrew, citado por Fleury e Fisher¹⁷², salienta que, para eliminar as diferenças teóricas e empíricas entre conteúdo e processo, analisando-se o contexto, inicia-se a pesquisa, teoricamente correta e útil,

¹⁶⁹ MINTZBERG, H. Rethinking Strategy Planning. Part II: New Roles for Planners. Great Britain: **Long Range Planning**, 1994, 27(3), p.28.

¹⁷⁰ PETTIGREW, A.M. The character and significance of..., p.10-12.

¹⁷¹ SCHENDEL, D. Introduction to the winter..., p.2.

sobre a tomada de decisão e mudança estratégica, na qual se desenvolve a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre as três.

Como se observou, um dos argumentos importantes de Pettigrew a respeito das causas das pesquisas que estimularam a errônea dicotomia conceitual está no direcionamento da própria metodologia sobre estratégia e principalmente sobre processo estratégico, na qual se considera que essas têm sido insuficientes no seu foco, e a sua contribuição tem sido obscurecida pela falta de um posicionamento definido sobre a sua fundamentação analítica.

Itami¹⁷³ absorve essa necessidade explicando o conceito de "acerto dinâmico" em que o papel dos gerentes, no mundo de hoje, é criar e destruir o alinhamento conteúdo e processo. Para o autor, os gerentes devem trabalhar muito para enviar mensagens consistentes, alinhar estratégias, sistemas e processos para a obtenção de bons desempenhos organizacionais; no entanto a organização também deve ser desafiada constantemente para obter novas competências, de tal modo que se posicione adequadamente em face do futuro. Dessa forma, afirmam

¹⁷² PETTIGREW, A.M., citado por FLEURY M.T.L.; FISHER, R.M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1989, p.146.

¹⁷³ ITAMI citado por FIEGENBAUM, A.; HART, S.; SCHENDEL, D. Strategic Reference Point Theory. England: **Strategic Management Journal**, 1996, v.17, p.219-235, p.

Fiegenbaum, Hart e Schendel¹⁷⁴ que a convergência estratégica recomenda a contínua e distinta competência da empresa no tempo para absorver oportunidades externas emergentes. O estabelecimento de prioridades organizacionais e direcionamentos tem papel fundamental nesse processo. Os gerentes de topo, conscientemente ou não, focalizam a atenção dos participantes da empresa em objetivos específicos. Desse modo, estabelecem os pontos referenciais estratégicos da empresa, ou seja, (a) condições internas da empresa; (b) condições externas à empresa; e (c) o tempo. Pesquisas teóricas dos autores sugerem que a aceitação do risco por parte dos gerentes, ou da empresa, ocorrerá quando esses se identificarem como posicionados abaixo dos seus pontos de referência; evitam riscos, quando se posicionarem acima. Identifica-se, dessa maneira, uma forma de se atingir o alinhamento entre as demandas externas e a adequação dos recursos internos. Para os autores, os pontos de referências, ao se tornarem parte da identidade e da cultura da organização, deixam de exigir atenção gerencial direta.

Sanchez¹⁷⁵ dispõe sobre a natureza do trabalho gerencial em mercados dinâmicos, por meio das seguintes atribuições resumidas:

- a) perceber a relação constante entre as necessidades do mercado em mutação e a existência de capacidades ou capacidades potenciais que possam atender a essas necessidades;

¹⁷⁴ FIEGENBAUM; HART; SCHENDEL. Strategic Reference Point..., p.220.

¹⁷⁵ SANCHEZ, R. Strategy Flexibility..., p.279

- b) coordenar e organizar a empresa de tal modo que ela possa prever e quantificar as necessidades futuras de insumos e de recursos para atender a diferentes cadeias de valores suscetíveis de modificação ou de substituição;
- c) entender as limitações ou habilidades dos recursos ou capacidades da empresa para criar opções de sucesso; e ser capaz de liderar a empresa para a obtenção ou desenvolvimento de recursos e capacidades mais apropriadas para esse propósito.

Schendel e Hofer¹⁷⁶ trazem uma definição de gerência estratégica, que demonstra ser básica para este entendimento: “Gerência estratégica é processo que lida com o trabalho empreendedor da organização, com a renovação e crescimento organizacional e mais particularmente com o desenvolvimento e utilização da estratégia que guia as operações organizacionais.”

Para Schendel, implícitos nessa definição estão alguns dos preceitos da abordagem gerencial de processo. Assim, a linguagem de desenvolvimento e o uso de estratégia assumem a consideração da estratégia como processo e não como posição, e a ênfase na renovação, no crescimento e empreendedorismo sugerem preocupação com a ação e mudança na análise da empresa. Para o autor, infelizmente, essa definição não se realiza, pois “[...] a maioria dos trabalhos escritos sobre gerências,

dentro das ciências sociais, tornou-se exercício de fragmentos organizacionais.”¹⁷⁷ Especifica, também, que mais recentemente alguns pesquisadores de diferentes orientações em gerência estratégica têm procurado considerar o tempo e a dinâmica na orientação da linguagem, do pensamento e da metodologia na análise das estratégias. Assim, são solicitadas dos trabalhos maiores explicações sobre a dinâmica das estratégias e sobre a análise de competitividade e processo estratégico, com base no tempo, e que demonstram selecionar e coordenar as atitudes das empresas.

Primeiramente, há a necessidade de estender os temas pesquisados além dos limites da decisão e da mudança; segundo, abandonar a armadilha intelectual, que agora é evidente, ao se classificar conteúdo e processo como áreas distintas; e terceiro, oferecer aos leitores uma série de revisões que acessam e sintetizam, criticamente, pesquisas existentes sobre temas importantes para o desenvolvimento da gestão estratégica.

Tem sido comum no campo de gestão estratégica desenvolver a distinção entre a pesquisa do processo estratégico da área de conteúdo estratégico. Viu-se que, para alguns autores, essa distinção entre conteúdo e processo foi útil, pois permitiu o desenvolvimento do conceito de processo, como Chakravarty e Doz sugerem: foco diferente com base

¹⁷⁶ SCHENDEL; HOFER, citados por PETTIGREW, A.M. *The Character and...*, p.5.

¹⁷⁷ SCHENDEL; HOFER, citados por PETTIGREW, A.M. *The Character and...*, p.5.

acadêmica e metodológica; no entanto, aparentemente, está claro que como os participantes da tradição do conteúdo estratégico têm levantado questões mais dinâmicas, assim como Ansoff e Porter, e parte dos pesquisadores do processo, estão relacionando explicitamente temas de processo com o conteúdo estratégico, como Pettigrew, Reinertsen e Mintzberg. Nesse sentido, a distinção entre processo e conteúdo se torna mais obstáculo do que solução. Na análise da mudança estratégica aparentemente há vantagens não apenas na relação de conteúdo e processo estratégico, mas também por relacionar o ambiente, o conteúdo e o processo, conjuntamente, através do tempo.

3 O CONTEXTO E A INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

Considerando-se que uma das bases da investigação proposta é a compreensão das causas das complexas interrelações entre os fatores externos e os seus respectivos mecanismos administrados de adaptação, por meio do posicionamento e da perspectiva das empresas, este capítulo tem como objetivo caracterizar o contexto da indústria alimentícia, construindo um dos cenários fundamentais que compõem as decisões estratégicas.

A noção de mudança se localiza na abordagem contingencial da administração, geralmente considerada como a capacidade de as organizações se adaptarem às diversas variações ambientais.¹⁷⁸ Nesse caso específico, é perfeitamente visível como as indústrias de alimentos pesquisadas adaptam as suas estratégias, quando se considera o ambiente, a partir da abertura de mercado à importação e de um plano econômico que amplia a demanda e, conseqüentemente, a concorrência interna. A medida de sucesso, nessa ótica, está no desenvolvimento de respostas efetivas ao ambiente, traduzidas em produtos a mercados mediante mecanismos administrativos estruturados e gerenciados.

¹⁷⁸ MORGAN, G. *Imagens da...*, p.44.

POLLERT, A. The "flexible firm": fixation or fact? *Durham: Work, Employment and Society*, 1988, v.2(3), sept. p.281

STONER, J.A.F. e FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

A economia, a política industrial e as empresas brasileiras têm vivenciado um processo de reestruturação. Apesar de o sistema não se ter adaptado adequadamente ao modelo fordista¹⁷⁹, que influenciou um modelo industrial mundial, hoje se tenta adaptar a novos paradigmas mais flexíveis, como o toyotismo. Bertero¹⁸⁰, ao analisar o funcionamento das organizações formais, enquanto expressão da racionalidade instrumental, observa que “[...] numa sociedade como a brasileira as organizações estão quase sempre permeadas de relações que têm a sua origem nas relações familiares ou de amizade [...] em que, para a transformação, mudanças substanciais deverão ocorrer na própria cultura, pois é na sociedade maior que encontramos as raízes para uma ação organizada eficaz e racional”.

Depreende-se, portanto, que o ambiente que há de ser considerado no processo de mudança é extremamente amplo e possui fatores internos e externos às organizações, tais como a cultura, a história, a política industrial, entre outros; no entanto, considerando-se os limites deste trabalho, será efetuado corte de investigação, tendo-se em conta basicamente a política econômica, ou seja, como as variáveis econômicas e políticas afetam as decisões das empresas pesquisadas.

¹⁷⁹ O modelo fordista é baseado na concepção racional de Taylor. Ver MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. Atlas, 1996, cap.2; e WOMACK; JONES; ROOS. *The machine that changed the world*. Rawson, 1992, cap. 2.

¹⁸⁰ BERTERO, Carlos O. *Teoria das Organizações e Sociedades Subdesenvolvidas*. SP: **Revista de Administração de Empresas da FGV**, 1992, 32(3), julho/agosto, p.25.

Ao se considerar a importância do fator econômico e como este afeta a posição das empresas, refletindo-se mesmo na afirmação de que a economia do Brasil ainda se ressentia da concentração de renda, da abertura da economia e ampliação da concorrência internacional¹⁸¹, será parcialmente delineado, neste capítulo, o cenário econômico da indústria de alimentos paranaense e brasileira, acompanhada do perfil da indústria alimentícia.

3.1 A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO PARANÁ: HISTÓRICO E AMBIENTE

O Estado do Paraná, como produtor de alimentos, é representativo no universo brasileiro do setor. Considerando-se que a economia paranaense surgiu da indústria agrícola, a sua história econômica pode ser considerada por dois ciclos distintos: o do chá mate, no litoral e sul do Estado; e o da agroindústria do norte e oeste.¹⁸² O nascimento e o crescimento da indústria do Paraná remontam ao começo do século XIX, com a indústria ervateira, que surgiu em 1820. Essa produção, situada no litoral, era basicamente destinada à exportação para o Chile, o Uruguai e a Argentina. Na metade do século, o vapor substituiu a tração hidráulica, e os engenhos começaram a se transferir do litoral para Curitiba, capital do Estado. Concomitantemente, acontecem a emancipação do Paraná e a Guerra do Paraguai. Este país

¹⁸¹ CARLEIAL, Liana M.F. Flexibilidade Externa da Firma e seus efeitos sobre a organização da produção e mercado de trabalho. SP: *Revista de Ciências Sociais da ANPOCS*, 1995, nov/dez., p.4.

vizinho era o único concorrente do Paraná na produção de erva. Com a guerra, todos os engenhos paraguaios são destruídos, passando a produção paranaense a dominar o mercado mundial de mate.

No final do século XIX, começam a chegar imigrantes italianos e alemães e, com eles, inicia-se a diversificação na área industrial, produzindo-se basicamente barricas e máquinas para a indústria do mate. O ciclo do mate vai permitindo, com a diversificação do setor industrial, o aparecimento da classe média urbana, mercado que passa a ser suprido pelas indústrias caseiras locais, com fábricas de roupas, de sapatos, de vidro, de piano e outras. Na década de 20, tem início o declínio da indústria ervateira, tendo como causa principal as medidas protecionistas adotadas pela Argentina, que passa a plantar e a refinar o seu próprio mate. Em consequência, o Paraná perde o mercado importador que absorvia grande parte da sua produção. Com esse declínio, o panorama industrial é dominado pela indústria madeireira que, depois de se aprimorar, passa a abastecer o mercado interno, atendendo antes às exportações para os países integrantes da Bacia do Prata e ao Chile.

Até a década de 40, as indústrias paranaenses estavam mais diretamente vinculadas ao mercado da América do Sul do que ao mercado brasileiro. No final da década de 20 e início dos anos 30, inicia-se o *boom*

¹⁸² **Economia Paranaense** - Sinopse Industrial. Curitiba: Federação das Indústrias Paranaenses - Departamento Econômico, 1994, p.70.

cafeeiro, reduzindo a importância relativa da indústria na economia do Estado; mas, devido à crise mundial no início da década, que ganhava profundidade, houve a redução do rendimento dos consumidores internacionais, aliada à grande produção dos estados produtores; o Brasil cria o Conselho Nacional do Café¹⁸³, substituído pelo extinto Instituto Brasileiro do Café, que foi aos poucos assumindo a direção da política cafeeira nacional. Apesar das graves crises por que passou o setor, a cafeicultura teve grande importância econômica e social no Estado até a década de 60.

O início da década de 60 marca o processo de concentração da indústria brasileira. As indústrias paranaenses, precárias pela fragilidade tecnológica e administrativa, não conseguem competir com a grande indústria paulista. São Paulo passa a ser o Estado produtor e o Paraná o fornecedor de matéria-prima. A agroindústria, de modo geral, ganha força a partir dessa década. O início dos anos 70 marca a transformação do parque industrial do Estado. Os investimentos chegam de São Paulo ou do exterior, atraídos por facilidades oferecidas para que as grandes indústrias se fixassem no Paraná.

Ao longo dos anos 70, houve grandes progressos econômicos no Estado, aproveitando-se a situação favorável em nível nacional, quando se

¹⁸³ DELFIN NETTO, Antonio. **O problema do café no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1979, p.107.

eleva a taxa de investimentos. No setor industrial, ocorre a diversificação. Nos anos 80, ocorrem a desaceleração dessa forte expansão e a diversificação da economia estadual. Nessa época, foram poucos os segmentos que mostraram algum impulso comparativamente aos dados nacionais de crescimento econômico, de 2,9%, ao passo que as crises determinaram a elevação dos níveis de ociosidade em diversos setores. Esse comportamento distinto da economia paranaense, com crescimento comparativo de 5% em relação ao restante do país, decorre, fundamentalmente, das características específicas da sua estrutura produtiva, na qual predominam a agropecuária e a agroindústria, principalmente em virtude do aumento da produtividade do setor.

Conforme o **Caderno Paraná**, da Revista Exame¹⁸⁴, em 1975 uma geada destrói os cafezais, e conseqüentemente parte da economia do Estado. Entre a decadência e a recuperação, passam-se 20 anos. Com representação política frágil no plano federal, o Paraná vive sozinho a crise rural da segunda metade da década de 70, quando um milhão de pessoas, entre agricultores e familiares, emigra para o centro-oeste. Com a sua população estabilizada desde 1980, entra em surto tardio de urbanização, que ganha em anos recentes velocidade muito maior que a observada no restante do país. Há 25 anos, um terço dos paranaenses morava no campo, enquanto para o país a proporção era inversa. Em 1995, o Paraná encosta na média nacional.

Atualmente, a população do Estado é de 8,7 milhões de pessoas, com um PIB de US\$ 41 bilhões, sendo que a agricultura representa 16% deste, a indústria, 30% e serviços, 54% do total. De acordo com a **Revista Exame**¹⁸⁵, no *ranking* dos Estados brasileiros, o Paraná é o 1º em eletricidade, 2º em agricultura, 3º em estradas asfaltadas e telefones, 4º em exportação, 5º em arrecadação, 6º em população e 15º em área. Pode-se, portanto, considerar que o Estado é representativo em termos de índices nacionais.

3.2 O CENÁRIO ECONÔMICO QUE PRECEDE A ABERTURA DA ECONOMIA

O entendimento do período de abertura econômica e o combate efetivo à inflação devem ser considerados no histórico das principais decisões de política econômica que nortearam a economia do país. Dessa forma, desenvolve-se, a seguir, uma descrição dos principais momentos que antecederam a abertura da economia e o combate efetivo ao processo inflacionário, que culminaram em mudanças substanciais no cenário das indústrias alimentícias brasileiras e paranaenses.

O entendimento do processo inflacionário brasileiro é fator marcante para a compreensão do cenário atual. As indústrias alimentícias, como

¹⁸⁴ Editora Abril. São Paulo: **Revista Exame-Paraná**, 1996, edição 610, p.4.

¹⁸⁵ Editora Abril. São Paulo: **Revista Exame-Paraná**, 1996, edição 610, p.5-6.

todas as empresas brasileiras, haviam se adaptado contingencialmente ao ambiente de altas taxas inflacionárias. A natureza do processo inflacionário brasileiro, durante os últimos anos, encontra-se no comportamento da política monetária, fiscal e cambial dos governos que, aliada à dinâmica dos preços setoriais, revela a complexidade desse processo. Os debates macroeconômicos, apontados a seguir, mostram, no período inflacionário, que a "[...] efetiva estabilização da economia passa não apenas por uma diminuição do déficit público mas pela renegociação mais ampla da dívida externa, bem como por políticas que estimulem a oferta dos chamados bens de salário."¹⁸⁶ O governo, a partir de 1986, iniciou uma série de planos econômicos que tentavam acabar com o principal inimigo da economia, o processo inflacionário.

Em 28 de fevereiro de 1986, o congelamento de preços que, segundo a mídia, tem como conseqüências o consumo desenfreado e a consagração do PMDB nas urnas, elege vinte e dois governadores. Este durou até 21 de novembro do mesmo ano, tendo fim logo após as eleições. O país desorganiza a sua economia de tal forma que os efeitos ainda são sentidos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Economia da Conjuntura Econômica - IBRE, o panorama econômico anterior ao ano de 1986 era de taxas recordes de inflação.¹⁸⁷ Em janeiro e fevereiro de 1986, o IGP-DI variou 17,8% e 15%, respectivamente, e o risco de desestabilização política do

¹⁸⁶ LUQUE, Carlos A. Observações sobre o processo inflacionário brasileiro: 1986-1991. *Revista de Economia Política*. v.13, n.2(50), abril/junho, 1993. p.46-60.

governo torna clara a necessidade de medidas fortes. Desde o ano anterior, “[...] inicia-se o preparo do primeiro de uma série de choques de estabilização baseados no diagnóstico da importância da inércia como elemento do processo inflacionário brasileiro, e que domina a política macroeconômica entre 1986 e 1990.”¹⁸⁸

O combate à escalada de preços do governo iniciou-se com o Programa de Estabilização Econômica, chamado Plano Cruzado, em 28 de fevereiro de 1986. O Plano baseia-se na identificação da inflação inercial brasileira e da pouca efetividade das políticas de contenção fiscal e monetária no seu combate. Surge, assim, a desindexação da economia, buscando-se a redução da inflação, sem desemprego ou recessão, causados pelas políticas tradicionais de controle da demanda. As experiências relativamente bem-sucedidas da Argentina e Israel sugerem também essa opção para o Brasil. Tais objetivos levam às seguintes medidas em consideração, na busca da eliminação da inflação inercial:

- a) criação de nova moeda, o Cruzado, com a paridade de 1 por 1000;
- b) proibição de contratos de duração inferior a um ano, com cláusula de correção monetária;
- c) congelamento geral de preços e da taxa de câmbio;

¹⁸⁷ IBRE. A grande jogada da economia. RJ: *Revista Conjuntura Econômica da FGV*, 15 de maio de 1996, p.7-9. p.7.

¹⁸⁸ LAMOUNIER, Bolívar; CARNEIRO, Dionísio D.; ABREU Marcelo de P. *50 Anos de Brasil: 50 anos de FGV*. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 1994, p.238.

- d) fixação dos salários pelo seu valor médio e proteção desse valor por reajustes automáticos sempre que a inflação atingisse 20%.

Os resultados obtidos pelas medidas são analisados pela Associação Brasileira de Economia¹⁸⁹.

Com a variação de preços, próximos a zero nos primeiros meses do Plano, surgiram interesses políticos e eleitoreiros alheios aos objetivos do Programa de estabilização. Esses fatores, aliados a um *boom* consumista, prevaleceram num cenário inteiramente contrário à estabilização dos preços. Entre março e julho de 1986, o Tesouro Nacional acumulou um grande déficit de caixa; o saldo dos meios de pagamentos (M1) cresceu 23,3%, na média mensal, e 623% em 12 meses; os salários continuaram a aumentar; e houve um grande encolhimento do saldo dos depósitos de poupança, pela elevação da demanda. Houve a aceleração da demanda, expressa em taxas de crescimento das atividades comerciais superiores a 30%, segundo o Clube dos Diretores Lojistas, relativamente a 1985. Surgiram assim o ágio nos preços de tabela e o esgotamento da capacidade de produção industrial.

Em julho de 1986, o governo aciona uma série de medidas que se mostram pouco operantes. Efetivamente, são aplicados novos aumentos de contribuições fiscais sobre ativos financeiros de curto prazo, os quais se revelam insuficientes para reduzir a demanda. O setor externo também é

atingido pelas medidas; há queda nos níveis do Balanço de Pagamentos, no qual o saldo comercial, no ano, cai sucessivamente de US\$ 1 bilhão ao mês para US\$156 milhões em dezembro. Pela primeira vez, em muitos anos, também há desinvestimento líquido ou saída de capitais, conforme o Banco Central.

O cenário interno, que prenuncia sérias dificuldades devido à própria morosidade das decisões e o cenário externo deficitário levam o governo a delinear, logo após as eleições de 15 de novembro, novo elenco de medidas contencionistas, com o nome de Plano Cruzado II, com estes objetivos: equilíbrio das contas públicas, desaquecimento da demanda interna e equilíbrio das contas externas.

O aumento significativo das taxas de impostos indiretos, em nível aproximado de 240%, juntamente com a revisão salarial, sepulta o congelamento de preços. O final do período sinaliza mais inflação e desaceleração do crescimento econômico, ampliando as reivindicações salariais e a elevação dos custos financeiros, pela incorporação da inflação futura e pelo aumento dos custos operacionais das empresas. A taxa média de juros dos Certificados de Depósito Bancário passou de 3,02% ao mês em outubro para 13,8% em janeiro de 1987, ou seja, acima dos 12,9% praticados em janeiro de 1986.

¹⁸⁹ IBRE. RJ: *Revista Conjuntura Econômica da FGV*, 15 de fev., 1987, p.10-17.

Para Bresser Pereira¹⁹⁰, o Plano Cruzado de março de 1986 é programa heterodoxo, baseado no congelamento de preços que, embora bem formulado e contando com enorme apoio popular, acaba perdendo-se no populismo e no excesso de demanda: a inflação, de 14% ao mês, vai próxima de zero, devido ao congelamento; quando este é rompido, em dezembro, a inflação explode.

Nesse período, um dos resultados do fim do regime militar é a instalação da Assembléia Constituinte que, em 1988, dá ao país a sua atual Constituição. O ano não apresenta o mesmo índice de crescimento do PIB verificado em anos anteriores. O índice de 3,5% no ano, contra 8,2% do ano anterior, deveu-se à estagnação da produção industrial. O acréscimo de 3,5% do Produto Interno Bruto, a preços constantes, somente ocorre devido ao excelente desempenho do setor agropecuário. A inflação eleva-se a 415%, de acordo com a variação anual do IGP-DI, após ter sido de 65%, em 1986.

Segundo análise do IBRE¹⁹¹, o lado positivo do ano de 1987 é a recuperação da balança comercial, com superávit de US\$ 11,1 bilhões, quase US\$ 3 bilhões a mais que o de 1986. O ano de 1987 tem três fases distintas na economia: a primeira, de janeiro a julho, com a balança

¹⁹⁰ BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. 1992-A estabilização necessária. *Revista de Economia Política*, 1992, v.12 n.3(47), jul/set,p.91-106. p.99.

comercial apresentando saldos negativos, queda na atividade econômica e aceleração da inflação, e de julho a setembro. A segunda fase, com a adoção de novo plano de estabilização, congelamento de preços e salários, com a retomada pelas autoridades do controle parcial da economia, acaba por trazer rápido declínio da inflação e recuperação dos saldos comerciais com o exterior. Na terceira, correspondendo ao último trimestre do ano, a taxa inflacionária volta a crescer, surgindo, então, uma mudança na ênfase da política econômica do governo de administração direta dos preços para a busca de solução dos desequilíbrios fiscais.

Ao final de 1987, o déficit fiscal resulta em 5,4% do PIB. Cresce, em termos reais, 41% o déficit dos governos estaduais e municipais, em relação a 1986. A volta da inflação e a possibilidade de aumento da carga tributária fecham o ano. De positivo, há a retomada das negociações com os credores externos, após a moratória mal sucedida, que traz grandes prejuízos para o país, devido ao pagamento de juros externos mais elevados e à confiança, no âmbito internacional, totalmente abalada.

Tudo indica, segundo o IBRE, que 1987 marca o esgotamento das experiências heterodoxas de combate à inflação e a confrontação externa, no que se refere à dívida. O pequeno crescimento da economia deve-se aos investimentos feitos pelos empresários ainda em 1986, no auge do Plano

¹⁹¹ IBRE. Panorama e Perspectivas. RJ: *Revista Conjuntura Econômica da FGV*, 1988. 15 de fevereiro, p.11-15.

Cruzado, e principalmente na agricultura. Bresser Pereira¹⁹², em relação ao período, salienta que:

[...] o Plano Bresser de junho de 1987 foi um plano heterodoxo de emergência e provisório, sem desindexação nem reforma monetária, apoiado em congelamento curto e em ajuste fiscal: como era esperado a inflação volta a crescer lentamente; o plano deveria ser completado com a gradual correção dos preços públicos (o que foi feito) e uma reforma tributária no final do ano, que serviriam de preparação para um congelamento definitivo no início de 1988; por falta de apoio político, o plano deixou de ser completado; demiti-me do Ministério em dezembro desse ano.

Depois das frustrações do Plano Cruzado, inicia-se um aprendizado doloroso em termos de política de estabilização, na análise de Lamounier:¹⁹³

[...] este aprendizado é evidente pelo anúncio de propósitos do Plano Bresser, por exemplo, que adotou claramente a ênfase na importância do ajuste fiscal como bandeira [...] apesar da notável distância entre os esforços do ministro e o apoio do presidente, que só enxergava no congelamento mais uma chance de ampliar o alcance de suas políticas populistas.

¹⁹² BRESSER, P.L.C. 1992-A estabilização...,p.100.

¹⁹³ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.239.

Em 1988, a nova Constituição é promulgada e, como consequência, aumentam as folhas salariais com tributos e benefícios em 12%. É ano de incertezas. A indefinição constitucional, que dura até outubro, influencia o processo de decisão econômica, tanto em nível de governo como de setor privado. É o ano da inflação com estagnação. O Produto Interno Bruto, com modesto crescimento no ano anterior, fica próximo a zero. A falta de crescimento econômico, comparada à taxa de crescimento anual da população, em torno de 2%, representa situação de retrocesso aos padrões de vida anteriores.

Os esforços governamentais para conter o déficit público em 4% do PIB, consequência dos debates na Assembléia Constituinte quanto ao sistema econômico que a nova Constituição iria definir, mantêm as taxas de investimentos em nível inferior a 17%, em meados de 1988, quando a retomada do crescimento com desenvolvimento requer pelo menos 22%. A paralisia econômica é influenciada pela queda do ritmo do setor industrial. A queda da taxa da indústria, em relação ao ano anterior, é 3,2%. O setor agrícola mantém a mesma taxa do ano anterior.¹⁹⁴

A estagnação da economia não é maior devido à reação das exportações, em contrapartida à demanda interna retraída, gerando um saldo de comércio externo de US\$ 19,1 bilhões; as exportações, na ordem

¹⁹⁴ IBRE. Panorama semestral. RJ: **Revista Conjuntura Econômica da FGV**, 1988, 15 de junho, p.9-13.

de US\$ 33,8 bilhões e as importações, de US\$ 14,7 bilhões, refletem a precária condição econômica interna. No final do ano, a análise do IBRE¹⁹⁵ indica que a taxa mensal de alta de preços atinge a marca dos 20%, ficando a taxa anual em torno de 934%. O preço no atacado atinge a taxa anual de reajuste em torno de 1 050%. Dessa forma, o final do ano de 1988 é marcado pela possibilidade próxima da hiperinflação.

O Plano Arroz com Feijão, conforme explica Bresser Pereira, de janeiro de 1988, era um plano ortodoxo, “[...] baseado principalmente na tentativa de ajuste fiscal e na celebração, em agosto de 1988, de um equivocado acordo convencional sobre a dívida externa, quando já estavam adiantadas as discussões sobre a redução da dívida: a inflação, de 14% em dezembro do ano anterior, acelera-se por pequenos saltos [...] para atingir 30% no final do ano.”¹⁹⁶ Para Lamounier¹⁹⁷ o período econômico é analisado nos seguintes termos:

[...] popularizou os argumentos inercialistas que apontam para a dificuldade, hoje óbvia, de se promover uma queda significativa da inflação em um contexto de indexação generalizada. Mostrou de forma ampla que é impossível promover a estabilização sem um ajuste fiscal que reduza a necessidade de senhoriagem do governo, e que esse ajuste se torna inviável diante das dificuldades de se reduzirem as despesas públicas em

¹⁹⁵ IBRE. A economia nacional um retrospecto de 1988. RJ: *Revista Conjuntura Econômica da FGV*, 28 de fevereiro de 1989, p.9-12.

¹⁹⁶ BRESSER PEREIRA, L.C. 1992- A estabilização..., p.100.

¹⁹⁷ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.239.

um contexto político no qual o orçamento público é um instrumento para a acomodação de conflitos em um governo fraco.

Na mais ampla, democrática e popular eleição em um século, em 1989 vence Fernando Collor de Mello, assumindo um país imobilizado em face dos problemas econômicos. Para Lamounier¹⁹⁸, o período se destaca pela:

[...] aceleração da inflação, de 415% em 1987 para mais de 1 000% em 1988 sinalizava um regime frágil de regras transitórias, a partir do congelamento do verão de janeiro de 1989: um conjunto de procedimentos de política monetária destinado a permitir à economia funcionar em moeda combatida e em regime de moratória internacional, com o apoio precário de controles de preços, e transitar dentro da normalidade que era possível, a caminho das eleições de 1989.

O Brasil nunca havia passado um ano com inflação dessa magnitude¹⁹⁹ e indexação quase completa da economia. No final do período, a inflação está acima de 50% ao mês, sem que a desordem econômica se instale. A economia cresce em 1989 a uma taxa um pouco superior aos 3%, o que não deixa de caracterizar certa estagnação, devido aos efeitos da inflação. O crescimento da indústria influencia a maior parte do crescimento

¹⁹⁸ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.240.

¹⁹⁹ Para uma análise mais profunda sobre a inflação brasileira no período 1986-1991 ver Carlos Antonio Luque. Observações sobre o processo inflacionário brasileiro: 1986-1991, Revista de

do PIB. Os administradores das empresas, precavidos, mantêm seus recursos de caixa protegidos, garantindo módicos investimentos em equipamentos e expansão da capacidade produtiva.

O Plano Verão traz aumento artificial da demanda, ocasionado pelo congelamento de preços, provocando antecipação do consumo. Nesse período, a produção orientada para o mercado externo tem impacto positivo, quando as exportadoras antecipam os contratos de câmbio, visando a aplicar os recursos no *overnight*, com remuneração considerada altamente compensadora. A balança comercial tem saldo positivo de US\$ 16,1 bilhões. O setor agropecuário apresentou excelente safra de grãos. O produto real do setor obtém crescimento de apenas 2,24% em 1989, devido ao pequeno desempenho da pecuária.

O Plano Verão é a última tentativa de congelamento de preços do Governo Sarney. Está baseado apenas no congelamento de preços, deixando de lado as principais causas do processo inflacionário. Não há nenhuma iniciativa que possa reduzir o déficit público, dado o destempero da emissão monetária, nem mesmo qualquer busca de solução através da arrecadação tributária. Dessa forma, o Plano Verão fracassa em prazo recorde; pela falta de credibilidade dos agentes econômicos, retornam as taxas de inflação mensal vigentes anteriormente ao Plano. Em julho, com a

nova liberação dos preços, a inflação já alcança os 25% ao mês. O déficit público tem sua raiz na própria desordem monetária, que obriga ao pagamento de juros sobre títulos de liquidez imediata, causando as emissões descontroladas, que empurram os preços para frente. O ano de 1989 encerra-se com inflação acumulada de 1 783% no índice geral de preços do IBRE-FGV.²⁰⁰

No final do ano, o setor exportador sofre duramente com a redução das atividades econômicas, mas também com a defasagem cambial, que somente em 1989 teria sido de cerca de 20%.

Com a perspectiva do caos econômico e da queda da taxa de investimento interno, os analistas apontavam a necessidade de quebra do isolacionismo do país em relação ao resto do mundo, salientando que se necessitava não apenas de novos investimentos, mas de tecnologia avançada, dificilmente suprida pela depauperada pesquisa tecnológica interna.

A análise de Bresser Pereira²⁰¹ sobre o Plano Verão de janeiro de 1989 considera o Plano como heterodoxo, porque baseado no congelamento, na desindexação e na reforma monetária e monetarista, e ainda apoiado em taxa de juros real extraordinariamente alta (16% mensais

²⁰⁰ IBRE. 1989: o espelho de uma época. RJ: **Revista Conjuntura Econômica da FGV**, 1990, 28 de fevereiro, p.11-14.

no primeiro mês), a qual explode a partir de junho e leva o país à hiperinflação em dezembro.

Para Lamounier²⁰² “[...] o final dos anos 80 é bem simbolizado em termos de política econômica pela pobreza das opções, entre a manutenção precária do funcionamento da economia em regime pré-hiperinflacionário e a promoção de intervenções que propiciavam ao governo tréguas cada vez mais breves para o manejo da economia no curto prazo.”

Assume o Governo Collor no início de 1990. Há choque econômico com bloqueio de dois terços de toda a moeda circulante no país. Com o novo governo, o Plano de Estabilização Brasil Novo, em medida extrema e contraditória, engessa 80% do estoque dos haveres financeiros nacionais, pressupondo que essa parcela representa a moeda-poupança, inativa, enquanto os restantes 20% corresponderiam à moeda-transação para o giro da renda nacional. O objetivo da medida é a paralisação da inflação e a queda das atividades econômicas.

²⁰¹ BRESSER PEREIRA, L.C. 1992-A estabilização..., p.100.

²⁰² LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.240.

3.3 A ABERTURA DA ECONOMIA E A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Nesse mesmo período, os economistas do IBRE²⁰³ alertam, novamente, para os preocupantes baixos índices de importações do Brasil, que representam fechamento das fronteiras do país para o livre mercado mundial, encapsulando a economia e roubando-lhe o dinamismo inovador. Salientam, ainda, que um programa articulado de abertura comercial precisa contemplar a esfera tarifária, financeira, tecnológica e jurídica.

O governo deflagra a política de abertura, que suscita algumas preocupações, principalmente referentes à reforma tarifária. Uma reforma nesse sentido pode ser utilizada apenas como instrumento coadjuvante no combate à inflação; no entanto a tendência inflacionária persiste, refletindo a majoração dos produtos importados.

Nesse ano, o Brasil retoma o pagamento das dívidas externas, busca a reversão da política de relações internacionais praticadas durante décadas. Na opinião do IBRE, a atual administração tem a responsabilidade de encerrar ou prorrogar a infeliz década passada. O Brasil vive período de total incerteza econômica e política. Houve, a partir de março, um momento de paralisação total, com redução da produção industrial. Os investimentos se tornaram escassos no setor público e privado.

²⁰³ IBRE. O país diante do futuro. RJ: *Revista Conjuntura Econômica da FGV*, 1991, 30 de setembro, p.7-10.

O PIB, no período, decresce 4,3%. Nas áreas metropolitanas, o nível de desemprego, segundo o IBGE, cresce de 3,5% para 5,5%. Os economistas alertam, porém, para o fato de que a crise de incertezas é também herança de, pelo menos, uma década de desacertos na economia. Em março de 1990, é lançado o Plano Collor I. Para Bresser Pereira²⁰⁴, é um Plano em duas fases: a primeira heterodoxa, combinando a retenção de ativos monetários com rápido congelamento; e a segunda, a partir de maio, baseada em rigorosa estratégia ortodoxa de ajuste fiscal e de definição e perseguição de uma meta monetária, menosprezando-se inteiramente o caráter inercial da inflação brasileira. Apesar da enorme recessão, a inflação volta a subir gradualmente até 20% em dezembro.

Em 1991, o país se abre, legalmente, para os produtos importados. O início do ano mantém a forte retração na atividade econômica, como consequência do Plano Collor II, anunciado em janeiro. O segundo trimestre, a expectativa de devolução dos cruzados retidos permite novo ritmo econômico. O desempenho da economia no segundo semestre é recessivo, com duas forças atuando em sentido opostos: a demanda interna reprimida e o crescimento acentuado das vendas externas.

O PIB cresce apenas 1,1%, que, comparado ao crescimento populacional de aproximadamente 2%, representa variação negativa do PIB

real *per capita*. O Ministro Marcílio Marques Moreira introduz a política de juros reais elevados.

Nesse período, os economistas discutiam a efetividade das soluções ortodoxas, ou seja, aquelas que normalmente se aceitam como comuns ou correntes, e as medidas heterodoxas, ou aquelas que não são prescrições dos manuais, ou incomuns, como, por exemplo, o congelamento de preços. A carta do IBRE²⁰⁵ de outubro de 1992 ressalta que:

[...] apenas recentemente é que tem havido um povoamento mais denso da inteligência nacional com percepções mais amplas, seja como produto de contato com o exterior, seja forçado pela miscigenação cultural das classes sociais das megalópoles. Previsivelmente, tal fenômeno gerará - já está gerando - o expurgo das heterodoxias pseudoprogressistas e o arquivamento das fórmulas fantásticas e alquímicas do pensamento neoconservador para, então, dar lugar a nova ortodoxia, matizada pela busca de métodos inovadores, porém sempre obedientes aos princípios científicos mais rigorosos, bem como à percepção de que estamos, em economia, permanentemente trabalhando com a ação humana e não com categorias semi-robóticas, predeterminadas.

Seguindo a análise, o IBRE ressalta “[...] que uma nova realidade de inovações tecnológicas e sociais chamam a atenção, e necessitam sobrepor

²⁰⁴ BRESSER PEREIRA, L.C. 1992-A estabilização..., p.100.

os fatos jurídicos criados para manter interesses. A razão tecnológica está inserida na questão educacional, valorizando o homem.” No país, iniciam-se considerações, nesse sentido, ainda sem se imaginar como resolvê-las.

Persiste a crise de confiança no Estado, por sua inabilidade de explicitar o novo modelo de crescimento que materialize o investimento voluntário da sociedade por meio dos seus agentes econômicos. O Estado reluta em adotar a reforma fiscal e administrativa.

Em meados de 1991, é implementado o Plano Marcílio, o décimo primeiro plano de estabilização. O Plano, clássico e ortodoxo, é aprovado pelo Fundo Monetário Internacional. Na opinião de Bresser Pereira²⁰⁶, o Plano Collor II, de janeiro de 1991, “[...] é um plano heterodoxo de emergência, combinado com tarifaço, mero remendo: a inflação volta a crescer imediatamente, após chega a cerca de 7% em abril e a 10% em junho.”

A Câmara dos Deputados aprova o *impedimento* de Collor em 1992. A Presidência da República é ocupada mais uma vez pelo Vice Itamar Franco. As incertezas do início de governo preocupam os empresários. No período, o PIB cresce 0,9%, apesar dos juros altos e da recessão, segundo

²⁰⁵ IBRE. A Economia busca novos rumos. RJ: **Revista Conjuntura econômica da FGV**, 1992, outubro, p.17-20.

²⁰⁶ BRESSER PEREIRA, L.C. 1992-A estabilização..., p.100.

o IBGE²⁰⁷. O Plano Marcílio vem sendo posto em prática desde meados de 1991. Durante os primeiros meses, a inflação se acelera, estabilizando-se em 24%, e a recessão se aprofunda. Segundo Bresser Pereira²⁰⁸ “[...] a não ser que sofra uma forte guinada, passando a combinar política fiscal e monetária com um ataque radical à inflação, minha previsão é de que fracassará.” Na análise de Lamounier²⁰⁹:

[...] a recuperação da capacidade de fazer política macroeconômica completou-se com o aumento das reservas internacionais das autoridades monetárias, que ao início de 1992 atingiam US\$ 20 bilhões, apesar da ausência de apoio formal do FMI. O primeiro trimestre de 1992 marcou o fim do sufoco cambial, assumindo o governo o controle efetivo, depois de um longo interregno, dos instrumentos de estabilização. O espaço conquistado interna e externamente para a definição de uma política econômica com preços liberados, tarifas de importações reduzidas e pagamentos em dia foi posto à prova durante a crise política que levou ao impeachment de Collor em outubro de 1992.

A recuperação parcial da confiança no Estado pelos investidores recupera também a atividade industrial, seguindo-se a recomposição cambial e acordos setoriais da indústria. A política de abertura, ou de

²⁰⁷ Revista Conjuntura Econômica. Rio de Janeiro. Retrospecto: Contas Nacionais 1990-1992, janeiro, 1994, p.33-35.

²⁰⁸ BRESSER PEREIRA, L.C. 1992-A estabilização..., p.98.

²⁰⁹ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.262.

liberação tarifária, gerou temores de crise industrial²¹⁰; no entanto recuperam-se as vendas, principalmente da indústria automobilística, apesar das crescentes importações do setor, “[...] ganhando a política de abertura comercial um fôlego renovado ao serem desmontados um a um os fantasmas de que só o protecionismo e o subsídio sustentariam a atividade industrial.”²¹¹

De acordo com o IBGE, em 1993, 32% dos brasileiros que trabalham sobrevivem com renda igual ou inferior ao salário mínimo de aproximadamente US\$50. Outros 20%, com o equivalente a US\$130 mensais. Em plebiscito, o presidencialismo derrota a monarquia e o parlamentarismo como sistemas de governo. Fernando Henrique Cardoso é nomeado o quarto ministro da Fazenda do Governo Itamar. Lamounier²¹² analisa o contexto, observando que:

[...] a substituição de Fernando Collor por seu vice Itamar Franco significou mais uma interrupção no processo de reconstrução do crédito das instituições públicas encarregadas das tarefas da política econômica, as quais surpreendentemente sobreviveram ao longo e traumático processo de desgaste e derrubada de um presidente da República pelo Congresso. A demora de Itamar em decidir seu programa econômico custou uns 10

²¹⁰ Para uma melhor análise sobre o período do governo Collor e o setor externo ver Plano Collor e o setor externo de Rogério Pereira de Andrade in Oliveira, F.A.A. **Economia Brasileira em Preto e Branco**, p. 167-194.

²¹¹ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.262.

²¹² LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.263.

pontos na taxa mensal de inflação e tomou muito mais difícil a tarefa de estabilização.

O ano é marcado pela ausência de medidas que implicam quebra de contratos e congelamentos de preços; sinal de que há progressos na aprendizagem das lições desastrosas das experiências anteriores com planos heterodoxos mal-sucedidos, havendo, portanto, amadurecimento da sociedade e dos governantes. A aprendizagem foi a de que, em regime politicamente aberto, as arbitrariedades são rapidamente contestadas na Justiça, e em economia de mercado não tem sentido nem é factível congelar os milhares de preços de bens e serviços.

A produção industrial de janeiro a novembro de 1993 é 9,6%, destacada pelo desempenho favorável em alguns poucos setores, como os de material de transporte, metalurgia e material elétrico. A produção automobilística cresceu 29,5%, em relação ao ano anterior, segundo a Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores, ANFAVEA.²¹³

O PIB, no período, cresce 4,5%, em relação ao ano anterior. No setor externo, a corrente de comércio expandiu-se de forma recorde, com o total de US\$ 65 bilhões, 15% a mais do que no ano de 1992. As importações crescem 25%. A sobrevalorização cambial produzida pela inflação

remanescente provoca o superávit comercial de US\$ 3,7 bilhões, em 1991, em o déficit de US\$ 1,6 bilhões, em 1993. Os países industrializados com boas perspectivas econômicas foram, pela primeira vez, responsáveis por 20% das exportações brasileiras. O país, nesse período, tem esperanças de reforma mais ampla com revisão constitucional, principalmente nas suas considerações fiscais, que possam dar mais equilíbrio às contas governamentais. No entanto, segundo a análise de Lamounier²¹⁴:

[...] no último trimestre de 1993, a mobilização política em torno da CPI que investigou a corrupção do processo orçamentário determinou o fim, na prática, das esperanças de uma revisão constitucional que dotasse o governo federal de maior controle sobre a receita tributária. Com pouco apoio do lado da reestruturação fiscal, o programa de estabilização entraria no ano das eleições gerais em trajetória de sustentação precária. Por outro lado, as vendas de Natal confirmaram os prognósticos mais otimistas, que apontavam para nível de atividade mais elevado no final do ano; 1993 fechou com crescimento industrial de mais de 8% e PIB com crescimento da ordem de 5% [...] o anúncio da URV como instrumento de uma reforma monetária gradual foi sem dúvida a grande inovação do programa de transição [...] o grande feito dessa opção foi viabilizar a transição para a reforma fiscal e monetária sem controlar preços e com interferência mínima nos contratos privados.

²¹³ IBRE. Perspectiva da economia brasileira em 1994. RJ: **Revista Conjuntura Econômica**, 1994, março, p.3-4.

²¹⁴ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.265.

A economia brasileira, segundo Salomão Quadros, de modo geral demonstra, até o período, que o Produto Interno Bruto - PIB se compõe aproximadamente assim: 55% serviços, 35% indústria e 10% agricultura²¹⁵. Apesar dessa participação tão elevada, os serviços perdem para a indústria como o setor que maior correlação mantém com o PIB, destacando a sua importância relativa. O setor serviços é conglomerado de atividades que reagem de forma muito diversificada às flutuações cíclicas da economia. O valor adicionado pelo comércio é a diferença entre os valores de aquisição e de revenda das mercadorias comercializadas, descontado o consumo intermediário. Para o autor, é natural que, assim definido, o valor adicionado pelo comércio reproduza os movimentos do valor adicionado pela indústria, origem da maior parte dos produtos comercializados.

O governo federal, em 1994, elabora novo índice econômico denominado Unidade Real de Valor - URV, cuja finalidade é alinhar preços para o lançamento do Real, novo padrão monetário lastrado no dólar. O PIB nacional cresce, em relação ao ano anterior, 5,8%. A inflação do período chega a 2 295%. A estabilização monetária, a partir de julho, eleva a renda disponível e amplia o crédito, com grande impacto sobre a demanda agregada. A folga da disponibilidade da capacidade instalada da indústria foi suficiente para atender à demanda. As importações, incentivadas pela moeda forte e redução das tarifas, aumentam e desempenham papel

²¹⁵ QUADROS, Salomão. O PIB e o ciclo econômico. RJ: **Revista Conjuntura Econômica da FGV**, 1994, janeiro, p.5.

importante para a estabilidade dos preços. A expansão econômica foi abrangente, com taxas de aumento de produto real na agropecuária de 8,1%, na indústria de 6,9% e nos serviços de 4,1%.²¹⁶ Lamounier²¹⁷ sintetiza as ações governamentais, analisando que:

[...] as medidas tomadas em julho de 1994 para a concretização da reforma monetária foram bem recebidas pelos analistas. Primeiro pela tripla ancoragem da nova moeda, o real, logo de saída, [...] baseado em: o teto para o câmbio permite a desindexação, o controle do déficit a curto prazo e a intenção de fazer uma política monetária ativa justificam as expectativas de que o real sobreviva com folga às eleições e de que o novo governo complete as tarefas da estabilização, podendo assim desfrutar da oportunidade de administrar uma economia com baixa inflação.

Espera-se que a inflação não retorne, a menos que o novo governo contribua para isso. O teto para a taxa de câmbio está apoiado em forte posição de reservas internacionais. A desindexação do câmbio fixo destina-se a apagar a memória de indexação de curto prazo, a exemplo do que ocorreu na Argentina, e viabiliza perspectiva de estabilidade para os salários e para os custos em geral, o que neutraliza grande parte das pressões inflacionárias do lado da oferta. Como existe capacidade ociosa na indústria, no período, safra com boa produção, capacidade e possibilidade para importar, há condições para a economia agüentar alguma

²¹⁶ Revista Conjuntura Econômica da FGV. Contas nacionais 1990-94, 1995, novembro, edição especial, p.28-34.

inevitável expansão da demanda por bens e serviços, que resulte do fato de as pessoas pagarem menos imposto inflacionário e o governo mostrar clara intenção de limitar as emissões da nova moeda, uma vez remonetizada a economia.

Como consequência do aumento da demanda agregada em princípio de 1994, a indústria de produtos alimentícios no Brasil utilizava 73% da capacidade instalada de produção. A possibilidade de ampliação gradativa no nível de consumo de alimentos, somada à sustentação das exportações, é fator que influencia, segundo Sondagem da Indústria de Alimentos da Conjuntura Econômica²¹⁸, os prognósticos de expansão da manufatura de produtos alimentares “[...] configurando-se, no primeiro trimestre de 1994, desempenho superior ao padrão tradicional contracionista da época, mesmo acima do crescimento, este também atípico, observado no início de 1993.”

No que se refere a investimentos físicos, a pesquisa revela a expansão da capacidade industrial do parque de produtos alimentares, nos horizontes dos anos 1994-1996. Os investimentos programados de 198 empresas pesquisadas podem situar-se em torno de 3% a 9%, respectivamente. A maior parte das inversões deve ser orientada para acelerar a reestruturação dos seus sistemas produtivos obsoletos, se comparados com empresas de atuação mundial.

²¹⁷ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.268.

Analises econômicas revelam que, em 1994, os principais fatores que limitam as decisões de investimentos são: o alto custo dos financiamentos, a escassez de recursos próprios, a incerteza acerca da evolução da demanda e da taxa de retorno adequada. A causa apontada como a mais importante é o custo dos financiamentos. Conforme foi observado, esses fatores limitadores de investimento ainda estão presentes na economia brasileira, segundo a opinião dos empresários; no entanto o que se notou a seguir foi a forte pressão da demanda, aliada ao aumento da concorrência.²¹⁹

A introdução do Plano Real, em 1994, provoca importantes mudanças nas relações entre consumidores, empresas da indústria de alimentação e agentes financeiros. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, ABIA, entidade que reúne 2 500 associadas direta e indiretamente, com a estabilização da moeda o consumo se expande, amplia-se o nível de atividade da indústria, levando-a a operar próxima do limite da capacidade instalada. Muitos projetos de investimentos foram retomados, e a produção física cresceu 4,7%, em relação ao ano de 1993.

Pesquisas, no entanto, revelam que a retomada da atividade e a elevação da produção física não resultam em aumento do faturamento real do setor de alimentos em 1994. Pelo contrário, em função da maior

²¹⁸ Revista Conjuntura Econômica da FGV, RJ. Sondagem da indústria de alimentos. 1994, abril, p.30-1.

exposição da economia à concorrência internacional, à consolidação do Mercosul e ao próprio acirramento da competição interna, o que se observa é redução nos preços dos produtos alimentares, resultando na queda do faturamento real da ordem de 8,8%, em relação a 1993, segundo análise dos economistas do IBRE²²⁰, em pesquisa nas indústrias de alimentos do período. Para as indústrias, a manutenção do poder aquisitivo das classes de renda mais baixa, em função da maior estabilidade dos preços, aumenta o seu acesso a produtos de maior elasticidade-renda, expandindo o consumo desses itens.

Pelo lado dos insumos, nessa mesma pesquisa, as indústrias apontam pressões de custo decorrentes das restrições da oferta mundial de vários produtos utilizados na cadeia agroindustrial, tais como derivados de celulose, plásticos flexíveis e alumínio, e componentes de embalagens. A indústria de alimentos absorveu grandes aumentos de custos em embalagens plásticas, de papel, de papelão e de vidro. Na área de insumos agrícolas e agroindústrias, não ocorrem maiores problemas, já que as safras foram, de modo geral, suficientes para atender à demanda industrial.

Após a abertura aos produtos importados e a redução das taxas de importações, que se inicia na década de 90, com o barateamento relativo dos alimentos industrializados estrangeiros no mercado interno, conjugado

²¹⁹ Revista Conjuntura Econômica da FGV, RJ. Indústria de Alimentos: previsão de expansão dos negócios. 1994, julho, p.44-49.

ao aumento do poder aquisitivo dos consumidores de baixa renda, a demanda de produtos importados foi impulsionada. As compras brasileiras de alimentos industrializados e bebidas, no exterior, em 1994, representaram 4,34% das importações totais do país, entre os meses de janeiro a agosto. Um ano antes, em 1993, foram de 2,87%, o que representou aumento significativo na participação relativa da importação de alimentos perante o total de importações do país de quase 2% no período. Sem as bebidas, as compras externas cresceram 2,83% e 2,17%, em 1994.²²¹

Como se salientou, a mudança da política de comércio exterior permite que a importação de alimentos elaborados se amplie substancialmente, totalizando cerca de US\$ 1,6 bilhão, em 1994, o que representa crescimento recorde de 118%, em relação ao ano anterior. Por sua vez, as exportações de alimentos industrializados crescem em 1994, registrando variação positiva de 19%, em relação a 1993. A diferença entre o aumento da importação e o das exportações demonstra a forte pressão competitiva por que passam as indústrias de alimentos brasileiras, após a abertura do mercado, mudando completamente o cenário dessas empresas em período de apenas dois anos.²²² Para os analistas do IBRE:

²²⁰ Revista Conjuntura Econômica da FGV, RJ. Especial bebidas, agropecuária e produtos alimentares: concorrência dos importados. 1995, agosto, p.34-37.

²²¹ Revista Conjuntura Econômica da FGV, RJ. Especial bebidas: concorrência..., p.34.

²²² Revista Conjuntura Econômica da FGV, RJ. Especial produtos alimentares: concorrência..., p.36.

[...] a abertura comercial e as perspectivas de ampliação do mercado interno definem uma tendência de crescimento nos investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, marketing e equipamentos para expansão e modernização. Por outro lado, permanece entre os empresários uma grande preocupação com relação à política de taxas de juros elevadas visando restringir o consumo, que acaba por afetar o capital de giro das indústrias, limitando sua capacidade de produção. Apesar deste cenário, prevalece entre os industriais a perspectiva de demanda em alta, por mais que o governo exerça um controle no sentido de reprimir o seu aquecimento, já que a estabilidade monetária por si só incorporaria um novo contingente de consumidores ao mercado. Pelo lado da oferta de insumos, são esperados problemas em alguns setores que refletirão o atual cenário da agricultura brasileira.

Em 1995, a taxa média de juros no ano fecha em 30%, de acordo com o Ministro da Fazenda Pedro Malan. Apesar de a taxa média ter caído de 4,26% ao mês, em março, para 2,6%, em dezembro, a política governamental de combate à inflação, por meio da elevada taxa de juros, mantém-se como a principal queixa dos empresários dos mais diversos setores. O PIB cresce 4% no período e a inflação fica em torno de 25% ao ano.²²³

Uma posição que colabora com a observação do aumento contínuo da demanda verificada no setor é o da ABIA. Os seus números mostram que

o aumento da oferta de alimentos está acima do crescimento do PIB, estimado para o ano de 1994 em 4,5%: "[...] a produção da indústria de alimentos cresceu 5,5% de janeiro a outubro em comparação ao ano anterior."²²⁴

O aumento do consumo de produtos industrializados pelo crescimento da demanda no período, em análise da própria ABIA, revela que seis produtos de consumo mais sofisticado ocupam o topo da lista do maior crescimento da produção industrial de alimentos no Brasil nos últimos 14 anos (1980-1994). O Plano Real, de 1994, acelerou ainda mais essa tendência. A lista, de caráter reservado, inclui 46 itens, entre os de consumo mais comum.²²⁵

Da lista apresentada a seguir, selecionaram-se os produtos relacionados às indústrias em estudo neste trabalho, ou seja, café solúvel, bolachas e massas. Serão apresentados outros produtos para efeito de comparação de crescimento e tendência, tais como leite, carne, café torrado e iogurte, entre outros (Figura 10).

²²³ Folha de S. Paulo, entrevista com Pedro Malan, 14 de janeiro de 1996, caderno 1, p.9.

²²⁴ Folha de Londrina, 25 de novembro de 1995, caderno de economia, p.1.

²²⁵ Folha de S. Paulo, 14 de fevereiro de 1996, caderno 2, p.11.

FIGURA 10 - Crescimento Relativo da Produção de Alimentos Industrializados

Crescimento da Produção Industrial de Alimentos no Brasil						
Em milhares de toneladas						
PRODUTOS	1980	1986	1990	1993	1994	VAR. %
BISCOITOS E BOLACHAS	-	530	580	665	791	58
MASSAS ALIMENTÍCIAS	713	836	818	786	898	26
CAFÉ SOLÚVEL	83	93	122	133	125	51
CAFÉ TORRADO	-	1.475	1.463	1.278	1.295	- 12
BALA E CONFEITOS	227	284	245	289	333	47
CHOCOLATE EM PÓ	31	58	67	74	79	155
LEITE LONGA VIDA	101	149	197	466	720	613
IOGURTES	91	185	227	225	251	176
LEITE ORDENHADO	11.162	12.492	14.484	15.997	16.460	47
CARNE BOVINA	-	2.200	2.900	2.973	2.730	14

Fonte: Associação Brasileira de Indústrias de Alimentos - ABIA, Folha de S. Paulo, 14 fev. de 1996.

Obs.: Os dados referentes a leite estão em milhões de litros.

Esses dados, compilados pela primeira vez por produto e não por setor ou grupo, mostram que o crescimento da indústria de alimentos no Brasil passa pela diversificação, na qual o crescimento de cada produto em relação ao ano anterior é significativo. Os produtos tradicionais, como café e carne bovina, mantêm a produção mais ou menos estável. Outros produtos são mais dinâmicos, os que entram em substituição àqueles cuja produção não cresce, assim como o café torrado. O comportamento do consumo para 1995, cujos dados ainda estão sendo compilados pela Associação Brasileira de Supermercados, ABRAS, é de aceleração inédita dessa tendência. Por

exemplo, a produção de chocolates aumentou 25% em 1995, em relação ao ano anterior. A avaliação é da Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau e Balas. Segundo o presidente da entidade, as balas cresceram menos, entre 3% e 4%. A explicação é que, com o aumento do poder aquisitivo, os consumidores de doces mais baratos passaram a comprar chocolates. Os dados que indicam o aumento de importações mostram que as importações também afetaram o ramo.

Os índices brasileiros chamam a atenção das indústrias alimentícias multinacionais. São empresas que possuem grande capacidade de competitividade. Há indicação de que as indústrias de alimentos se preparam para entrar no mercado brasileiro, via associações, transferências de empresas de outros países e até com criação de novas empresas.²²⁶ Firmino Rodrigues Alves, Presidente da Associação Paulista dos Supermercados, presente na feira que reúne os maiores fornecedores de supermercados do mundo em Chicago, SMI'96, demonstra surpresa diante das novidades das indústrias nas linhas de alimentos e bebidas industrializados e com o seu interesse em vender no Brasil, onde algumas empresas norte-americanas de alimentos começam agora a testar o mercado para preparar futuros investimentos. São empresas cujo faturamento está, muitas vezes, além da atual capacidade das empresas

²²⁶ Folha de S. Paulo, 7 de maio de 1996, caderno dinheiro, p.7.

brasileiras do setor. Para as indústrias de alimentos industrializados²²⁷, uma das mais favorecidas pelo Plano Real:

[...] crescer neste ano algo entre 5 e 10% será um desafio. Pode parecer irrisório se comparado ao ano passado, quando as vendas em alguns setores explodiram, ostentando aumentos de 50%. A capacidade de expansão do mercado, porém, já está beirando o esgotamento e a tendência daqui para a frente é de que aumente a disputa entre as empresas pela preferência do consumidor [...] a guerra promete ser empresa a empresa.

A tendência será de as grandes empresas fazerem novos lançamentos de produtos, com ampliação de linhas com maior valor agregado, aumentando sua qualidade e capacidade produtiva, esperam, com isso, garantir pelo menos os mesmos níveis de vendas do ano de 1995. Outro aspecto será procurar assegurar o abastecimento de matérias-primas, como embalagens, para prevenir gargalos no escoamento da produção. O que as empresas aguardam com a abertura da carteira de produtos é ganhar mais consumidores. As indústrias de alimentos estão decididas a ampliar ou diversificar as suas linhas de produtos para atuar em mercado cada vez mais competitivo. Durante a APAS'96, 12ª Convenção Paulista de Supermercados, ficou claramente demonstrada a tendência de

²²⁷ Gazeta Mercantil, 15 de fevereiro de 1996, caderno finanças e mercado p. B-16.

diversificação, na qual as empresas procuram lançar novas linhas e produtos para manter ou ampliar a sua participação no mercado.²²⁸

A consolidação do plano de estabilização, adicionada à abertura da economia, é processo de aprendizagem absorvido de todos os planos anteriores, a partir de 1986. Os fundamentos do Plano Real, que têm como base o combate à inflação e a abertura gradual da economia, causando mudanças significativas nas empresas, são analisados por Lamonier²²⁹, em termos de tendências:

[...] Uma vez que os mecanismos, que permitiram o país crescer no período, apesar da inflação, mostraram sua absoluta ineficácia. Tornou-se a inflação em obstáculo ao crescimento [...]. Apesar do crescimento do país entre 1940 e 1980, entre 1980 e 1992 houve um empobrecimento significativo da nação. Para a próxima década o crescimento econômico contemplado não pode perder de vista uma economia comercial e financeira aberta, não por preferência ideológica mas por imposição tecnológica.

No período recente, desmontam-se anos de proteção direcionada à empresa nacional; a indústria, via reserva de mercado à empresa nacional, que supostamente se torna obsoleta, consegue ainda reagir e competir, atendendo a parcelas significativas do mercado interno e externo. Aos poucos, nos últimos anos, começam a se consolidar mudanças significativas

²²⁸ Folha de S. Paulo, 22 de maio de 1996, caderno Dinheiro, p.1.

no ambiente das organizações.”[...] A abertura da economia e os programas oficiais de produtividade e competitividade - que ajudaram a liberar as discussões nacionais da ditadura da economia, que restringem os problemas econômicos a uma mera questão de câmbio, moeda e receita fiscal.”²³⁰

Para se obter o panorama da visão empresarial do Estado, por meio de pesquisa do pensamento do industrial sobre temas de interesse nacional e regional, a Federação das Indústrias do Paraná realizou sondagem industrial no período 1995-1996²³¹. O levantamento contou com a participação de 433 empresas industriais paranaenses de todas as regiões do Estado e de todos os tamanhos. A pesquisa englobou quatro áreas de interesse: produtividade, competitividade, qualidade e infra-estrutura.

As respostas, de forma sintetizada, foram as seguintes: a opinião é positiva quanto ao Plano Real, para 52% dos empresários. No tocante a respostas positivas, a maioria indicou que foram feitas reestruturações internas na empresa, para que se adaptassem às novas regras da economia brasileira. A maioria (76%) conquistou, nos últimos anos, aumentos de produtividade. Os aumentos de produtividade foram decorrentes de uma ou mais alterações no gerenciamento das empresas, sendo melhor gerenciamento de pessoal (44%), modernização tecnológica (34%),

²²⁹ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.272.

²³⁰ DELFIN NETO, A. em Luiz Nassif, Folha de S. Paulo, 20 de janeiro de 1994, caderno dinheiro.

utilização de técnicas gerenciais modernas (30%), terceirização (12%) e outros (3%).

Quanto aos empresários, segundo a sua opinião, 52% têm mantido a capacidade competitiva, apesar da abertura do mercado e do Custo Brasil. Mesmo com ganhos de produtividade que vêm obtendo, existem vários empecilhos para enfrentar a concorrência interna. Os mais citados são o custo elevado da produção (41%), os problemas de distribuição (25%), a mão-de-obra não qualificada (18%) e a falta de modernização tecnológica (16%). Esses itens, segundo a opinião dos analistas da FIEP, mostram a necessidade de se continuar o processo de reformas nas empresas e fora delas.

Segundo a opinião dos empresários paranaenses, para melhorar a competitividade, deveria haver, principalmente, redução da carga tributária (87%), financiamento a juros menores (61%), melhoria na mão-de-obra (33%), e melhoria da infra-estrutura (10%). Para a competitividade internacional, as respostas foram claras sobre os itens que a afetam negativamente. Apenas 10% afirmaram não ter nenhuma dificuldade externa na empresa nesse sentido. A grande maioria ressaltou que os encargos sociais e a carga tributária elevada reduzem a competitividade das empresas. Por outro lado, foram indicados problemas estruturais da

²³¹ Caderno Sondagem Industrial - A visão de Líderes Industriais Paranaenses, 1995-96. Curitiba: Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná, 1996, p.20.

economia brasileira como responsáveis pela dificuldade de concorrência internacional, entre os quais os custos financeiros, portuários, de transporte, insumos, burocracia, câmbio defasado, infra-estrutura deficiente e monopólio ou oligopólio no fornecimento de insumos. Entre os empresários, mesmo assim, 19% pretendem expandir os seus esforços para maior penetração no mercado internacional.

As vantagens do Estado do Paraná, perante outros Estados do Brasil, estão basicamente determinadas pela sua proximidade a fornecedores e a clientes; também se considera a infra-estrutura existente e, em menor grau, a mão-de-obra do Estado. Quanto às desvantagens do Estado em relação a outros, 42% dos entrevistados consideram os poucos incentivos fiscais oferecidos pelo governo.

Quanto à tecnologia das empresas paranaenses, relacionada às empresas do mesmo ramo, 49% se encontram tecnologicamente em dia, em nível nacional, e 58%, tecnologicamente defasadas, em nível internacional. Em termos de certificado de qualidade, apenas 2,55% possuem ISO 9002, 2,09% ISO 9001, 0,23% ISO 9000, 5,57% possuem outros certificados e 18,8% estão em processo de implantação de algum certificado de qualidade. A grande maioria das empresas (71%), não possui nenhum certificado de qualidade. A preocupação com o certificado é recente, e 30% das indústrias já estão certificadas, ou se encontram em processo de implantação.

As vendas industriais das empresas paranaenses, segundo o Sistema de Indicadores Conjunturais da Indústria do Estado do Paraná, apresentaram, desde janeiro de 1992, o melhor desempenho em março de 1995 e o seu desempenho em fevereiro de 1992. Em fevereiro de 1996, esse índice registrou, comparativamente com igual mês do ano anterior, variação negativa de -5,36%, representando similaridade com a variação dos níveis nacionais, como será observado a seguir.²³²

Atualmente, o gênero Produtos Alimentares, objeto deste trabalho, em pesquisa com 4 330 empresas, realizada em 1992, nacionalmente, indica que a participação relativa do Estado do Paraná é de 18% em número de empresas, 32% em faturamento industrial e 24% em número de empregados. Isso mostra que a indústria de alimentos tem no Estado participação mais do que proporcional em termos de faturamento e de capacidade de geração de emprego.

Outra pesquisa que demonstra a importância da indústria de alimentos para o Estado salienta que o Paraná possui aproximadamente 31 mil estabelecimentos classificados na atividade industrial, de acordo com o banco de dados do Sistema de Informações da Indústria e do Comércio, gerenciado pela Secretaria Estadual da Indústria, Comércio e

²³² Sistema de Indicadores Conjunturais da Indústria do Estado do Paraná. Curitiba: Federação das Indústrias do Estado do Paraná, ano 11, n.2, abril 1996, p.2.

Desenvolvimento Econômico, que utiliza como base referencial o cadastro do ICMS da Secretaria de Estado²³³. Os setores vestuário, calçados e tecidos são os que apresentam o maior número de estabelecimentos, com 5 465 indústrias, seguido por produtos alimentícios, com 5 146. Esses são seguidos pelos segmentos madeira, mobiliário, papel e papelão, o complexo metal-mecânico e o setor de comunicação e materiais de transporte. Nas classes de maior faturamento industrial do Estado, estão os 172 maiores estabelecimentos do Paraná no setor industrial, dos quais 60 pertencem ao segmento de produtos alimentares e 37 são indústrias químicas. Das 132 maiores indústrias do Estado, 59 estão localizadas na Região Metropolitana de Curitiba (RMC), 18 na região norte novo de Londrina, 10 na microrregião de Campos de Ponta Grossa, nove na microrregião do extremo-oeste paranaense e seis na microrregião do litoral, em Paranaguá.

3.4 A COMPETIÇÃO INTERNACIONAL DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS

Nakano²³⁴ observa a questão do ajuste econômico e social brasileiro em relação à abertura da economia e à competição internacional, salientando sua preocupação em relação à posição tecnológica e organizacional das empresas em face da globalização:

²³³ Gazeta do Povo, 07 de abril, 1996. p.3.

²³⁴ NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e novas regras do comércio mundial. *Revista de Economia Política*, v.14, n.4 (56), out/dez., p.8.

[...] o desafio que a indústria brasileira terá de enfrentar nos próximos anos não será trivial, pois ocorre num momento em que um novo paradigma tecnológico-organizacional e o processo de globalização dos mercados estão produzindo profundas transformações nas regras de operação da economia mundial e uma reestruturação industrial de longo alcance, cujos contornos não estão ainda claramente delineados.

As inovações tecnológicas desenvolvidas a partir da década de 70 trouxeram mudanças importantes para a economia, particularmente em toda a extensão da estrutura produtiva: novos conjuntos de produtos, de serviços, de sistemas e indústrias; e também no próprio comportamento humano (Figura 11).

FIGURA 11 - Mudanças no Paradigma Tecnológico

Velho paradigma	Novo paradigma
Intensivo em energia	Intensivo em inform. e conhecimento
Grandes unidades de produção e trabalhadores	Redução no tamanho da produção e número de trabalhadores
Produto homogêneo, unidade de produção	Diversidade de produtos
Padronização	Customised (dirigido ao cliente)
Mix estável de produtos	Mudanças rápidas no <i>mix</i> de produtos
Plantas e equipamentos especializados	Sistema de produção flexível
Automação	Sistematização
Habilidades especializadas	Multi-habilidades, interdisciplinares

Fonte: Nakano, Y. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista de Economia Política**, 1994, v.14, n.4(56), out./dez., p.8, adaptado de Freeman e Oldman.

Para Nakano, a adaptação estrutural da economia e das organizações já acontece desde 1990, de modo tímido, ocasionada pelas premissas da globalização e pelos problemas por que o país passa em anos anteriores. A globalização exerce tal pressão, em que:

[...] os países que não forem capazes de implementar as reformas econômicas, institucionais e legais para aproveitarem essas novas tendências, poderão ficar marginalizados do processo de crescimento econômico. Da mesma forma, países que não estiverem aptos a estruturar um Estado forte capaz de definir e defender o interesse nacional, de forma pragmática, poderão sucumbir na competição internacional, condenando a população à pobreza.

Contador²³⁵ refere-se à globalização da economia, considerando que o processo se iniciou na década de 70 e se vai instalando juntamente com a Nova Ordem Mundial: "[...] tornaram a década de 90 muito diferente da de 80. São as grandes turbulências a que a política liberalizante lançou o Brasil. A consequência que nos interessa é o aumento da competição internacional, pois ela se reflete nas competições dentro das fronteiras nacionais." Dessa forma, se a ameaça da competitividade vier de fora pelas empresas que atuam em âmbito mundial com efetividade, é necessário que a empresa brasileira tenha como parâmetro as melhores, considerando que deverá enfrentar a elas e não às de menor competitividade.

Além da preocupação com a competição brasileira e mundial, alguns setores, por não encontrarem o devido suporte, pela falta de política nacional para a indústria alimentícia, perdem posições outrora conquistadas. Assim acontece, por exemplo, com a indústria de café solúvel brasileira, pioneira na abertura e conquista de mercados no exterior que: "[...] está abandonada à própria sorte e ao descaso das autoridades brasileiras no Mercado Comum Europeu, [...] pois somente o solúvel brasileiro é taxado em 9% no MCE e, para piorar ainda mais a partir de 1º de junho, esta taxa irá aumentar para 10,1%, enquanto os nossos concorrentes, como o solúvel da Colômbia, do Equador e países da América Central nada pagam", reclama Sergio Coimbra, presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Café Solúvel, ABICS. Representantes do solúvel já tentaram alterar esse fardo contra a indústria nacional, mas o assunto nunca foi tratado com a seriedade necessária: "[...] essa discriminação comercial contra o Brasil faz com que percamos competitividade no exterior. Do ano de 89 até 94, segundo a Organização Internacional de Café, OIC, caímos de 70% de participação no MCE para 61%, enquanto no mesmo período a Colômbia cresceu de 9 para 12% e o Equador de 4 para 10%."²³⁶

A abertura do mercado no início da década de 90 e o aumento da competição no âmbito nacional e internacional, de forma mais significativa

²³⁵ CONTADOR, José C. Planejamento Estratégico: recomendações sobre os ambientes externos e internos. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas da FGV**, 1995, v.35(2), p.43.

após o Plano Real, estão colocando estrategicamente as empresas no sentido de terem de ampliar os seus ambientes e, conseqüentemente, os seus cenários: cumpre-lhes enfatizar variáveis que, até há pouco, não eram levadas em conta senão por empresas de atuação internacional.

Para o entendimento desse novo cenário mundial, Wedekin e Neves²³⁷ esclarecem que o setor agrícola é a base de um sistema de valor adicionado, orientado para o consumo final, que engloba todos os segmentos do sistema de alimentos, de bebidas e fibras, caracterizando que “[...] a agricultura é o elemento central do agribusiness por ser a fonte primária das mercadorias geradas no sistema de alimentos”. Para as empresas, é importante destacar que o sucesso na implantação de estratégias é o caminho mais efetivo para a obtenção de competitividade. Na gestão empresarial, a busca de competitividade deve ser orientada por três fatores básicos, segundo os autores:

[...] o mercado, a tecnologia e os processos. A orientação para o mercado envolve a mudança de cultura, uma vez que boa parte das empresas brasileiras ainda é orientada pela produção. Esse direcionamento serviu para os períodos de alta taxa de crescimento econômico, na época do ‘mercado de massa’. Esse não é mais o panorama dos mercados do agribusiness mundial. As empresas devem ser focadas no mercado, não somente no cliente, pois o mercado é composto por clientes e não-clientes.

²³⁶ Gazeta do Povo, Curitiba. 24 de abril de 1996, p.19.

Nesse cenário, os autores traçam um painel de novas tendências estratégicas, de competitividade e de estrutura de distribuição de alimentos no mundo, em que se identifica que afloram diversos fatores críticos para o agribusiness, ainda mais com as novas tecnologias que produzem impactos significativos no setor. As estratégias das empresas de distribuição de alimentos variam muito, principalmente no concernente “[...] à composição de produtos, marcas próprias, posicionamento estratégico de crescimento, integração vertical para trás e para a frente e composição de grupos de compras. Cresce cada vez mais a introdução de novos produtos pelas empresas”. A preocupação com os produtos, por sua vez, é ressaltada tendo em vista que apresentam, crescentemente, ciclo de vida mais curto, em consequência das inovações e da intensa competição: “[...] Esta conjuntura torna complexa a distribuição e a alocação dos produtos nas prateleiras, uma vez que o espaço disponível cresce à taxa bem menor do que o dos lançamentos.”²³⁸

No Brasil, segundo os autores, os sinais de investimentos apontam em direção a uma concorrência ainda mais agressiva. Há notícias de investimentos como os do Carrefour, já em expansão para os próximos anos; também os do Makro, e a chegada da Wal-Mart. A concorrência toma formas outrora esquecidas, pela verticalização das empresas atacadistas e

²³⁷ WEDEKIN, Ivan e NEVES, Marcos F. Sistema de Distribuição de Alimentos: o impacto das novas tecnologias. São Paulo: **Revista de Administração da USP**, 1995, v.30, n.4, out-dez., p.7.

varejista para trás (em direção ao suprimento de produtos) e para frente, principalmente para oferecer novos serviços aos consumidores. Há, ainda, a figura das empresas compradoras e negociadores de produtos. Essas representam grandes empresas varejistas para compras em conjunto, visando a ganhar maior poder de negociação. Como exemplo, podem ser citados a *Deuro Buying*, que congrega as redes Metro, Makro, Carrefour e Asda; e a *European Marketing Distribution*, que congrega as redes Markant, Selex, Uniarme e Zev. A gestão de todos os elos do sistema de alimentos e fibras deverá levar em conta vários fatores críticos para o sucesso empresarial. Assim, “[...] os executivos do agribusiness devem prestar atenção aos sinais da demanda final, os impactos da tecnologia da informação e dos serviços e os custos do processo inteiro.”²³⁹

Outra variável significativa da gestão estratégica é o sistema de informações das empresas para o apoio ao processo decisório. As empresas de alimentos brasileiras, habituadas a grandes taxas inflacionárias, viam os sistemas de informações para a tomada de decisão com restrições, pela dificuldade de processamento dos dados; no entanto, para poder sobreviver em mercados altamente competitivos, ademais das facilidades contábeis de moeda mais estável, precisam conhecer os custos de todo o seu sistema econômico, os quais afetam a área de negócios.

²³⁸ WEDEKIN, I.; NEVES, M.F. Sistemas de distribuição..., p.13.

²³⁹ WEDEKIN, I.; NEVES, M.F. Sistemas de distribuição..., p.14-15.

Wedekin e Neves²⁴⁰ diagnosticam essa direção, salientando que a empresa de alimentos “[...] tem de trabalhar com outros membros do sistema para gerenciar os custos e maximizar o ganho.” Esse é ponto crucial, que trata do estabelecimento de parceria para agregação de valor, com a participação de todos os setores envolvidos no fluxo do produto e das atividades: produtor rural, intermediário, processador primário, indústria de alimentos (bens finais), atacadista, varejista e o consumidor. O conceito-chave, nesse sentido, segundo os autores, considera que cada setor do sistema depende do sucesso do outro; deve ser explorado o potencial estratégico da economia de escala e com propósitos comuns; e é fundamental usar a parceria para agregação de valor por inteiro, como unidade de negócio competitiva.

As organizações com atuação em mercados competitivos, aliados à velocidade da mudança, modificam o foco de seu posicionamento para os consumidores. Estão mais preparadas, segundo as evidências, para a atuação em mercados mundiais. As empresas brasileiras do ramo, há pouco tempo, para efeitos estratégicos, começam a conviver com o novo cenário, no qual a produtividade, a pesquisa e a aprendizagem para a adaptação são fatores que contribuem para o desempenho e o sucesso organizacional. Outrora, a produção ditava o consumo; hoje o mercado escolhe o consumo. O entendimento dessas considerações delineia o novo caminho para o posicionamento estratégico da indústria brasileira de alimentos.

²⁴⁰ WEDEKIN, I.; NEVES, M.F. Sistema de distribuição..., p.14-16.

As evidências indicam que a indústria brasileira deve orientar o seu foco estratégico para o âmbito mundial, como fazem as empresas de grande poder competitivo. O cenário das tendências favoráveis ao consumo de alimentos contribui com decisões de investimentos e pode auxiliar com outras decisões de posicionamento estratégico. Essa expectativa de crescimento do consumo não ocorre apenas internamente, mas também no cenário internacional, permitindo novas oportunidades de negócios para as indústrias alimentícias brasileiras. Segundo Wedekin e Neves, a expectativa mundial de crescimento da demanda por alimentos, ditada por fatores sociais e econômicos, pode ser observada em desníveis, segundo as regiões:

[...] de 5% a 7% na Ásia; de 3% a 5% na América Latina; e de 0% a 1,5% em muitos países desenvolvidos. A expansão do mercado resulta de ampla combinação de fatores econômicos (renda, elasticidade-preço e elasticidade-renda), fatores demográficos (taxa de crescimento e estrutura etária da população, composição da família), padrões de consumo e fatores socioculturais. Não há um consumidor médio. O mercado de massa para produtos homogêneos está ficando para trás. A segmentação de mercado está, cada vez mais, criando oportunidades para produtos dirigidos aos consumidores de renda mais elevada. Registra-se, também, rápido crescimento dos gastos com alimentação fora de casa, setor que normalmente gera margens elevadas.

As empresas do ramo devem analisar constantemente o seu contexto mais amplo, verificando as tendências dos diferentes segmentos de mercado, de forma que identifiquem as ameaças e oportunidades existentes e, principalmente, determinem quais atributos dos alimentos para os consumidores possuem maior valor. Nessa perspectiva, no âmbito internacional, recente pesquisa²⁴¹ mostra que a preferência entre 15 atributos de valor para o consumidor europeu é liderada por: “[...] produto saudável (63%), produto livre de substâncias perigosas (57%) e produto natural (53%). O aproveitamento das reais oportunidades dos diversos segmentos de mercado requer não apenas a montagem do referido radar, mas também o trabalho integrado, sistêmico, orientado para o mercado, o que envolve o concurso de grupos para o desenvolvimento de novos produtos.”

A eventual ameaça da abertura do mercado, segundo o foco da competitividade, pode trazer oportunidades para áreas outrora não consideradas pelas indústrias de alimentos. O processo de abertura, segundo análises, indica posicionamentos estratégicos orientados para o mercado e com ampla criatividade e agressividade tecnológica nos conteúdos e processos estratégicos, com o que se gera grande foco de atenção por parte das empresas que pretendem posicionar-se competitivamente no cenário atual.

A teoria competitiva de Porter²⁴² é ampliada e capta a complexidade da competição entre as nações. Procura integrar os diversos elementos que influenciam a maneira pela qual as empresas se comportam e pela qual as economias progridem. A estratégia competitiva das empresas, como a inovação tecnológica, a economia industrial, o desenvolvimento econômico, a geografia econômica, o comércio internacional, a ciência política e a sociologia industrial são combinadas e promovem a estabilidade nos determinantes da vantagem competitiva das nações. Ressalta-se, ainda assim, a importância das empresas para o aprimoramento econômico das nações. As empresas do país devem elevar, incessantemente, a produtividade das indústrias existentes: melhorar a qualidade dos produtos, acrescentar elementos desejáveis, apurar a tecnologia do produto ou intensificar a eficiência da produção. O principal parâmetro da vantagem competitiva das nações está, para Porter, na capacidade de competição das empresas e nas maneiras pelas quais podem criar e manter a vantagem competitiva nas indústrias globais, devendo considerar os seguintes atributos que modelam o ambiente no qual competem e que promovem (ou impedem) a criação da vantagem competitiva:

²⁴¹ WEDEKIN, I.; NEVES, M.F. Sistemas de distribuição..., p.18.

²⁴² PORTER, M. A Vantagem competitiva das nações, p. 87.

- a) Condições de Fatores: a posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infra-estrutura, necessários à competição em determinada indústria.
- b) Condições de Demanda: a natureza da demanda interna para os produtos ou serviços da indústria.
- c) Indústrias Correlatas ou de Apoio: a presença ou ausência, no país, de indústrias abastecedoras e indústrias correlatas que sejam internacionalmente competitivas.
- d) Estratégia, Estrutura e Rivalidade das empresas: as condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

Para Porter²⁴³, a indústria do país progride porque existem forças que criam o potencial para vantagens competitivas de ordem superior e pressionam a indústria para que busque e realize tais vantagens. Algumas das condições mais reveladoras do progresso de um país, até etapas mais adiantadas, são as seguintes:

- a) mecanismos de criação dos fatores anteriormente citados;
- b) motivação de administradores e trabalhadores;
- c) rivalidade interna: a rivalidade supera a inércia;
- d) aprimoramento da demanda: a qualidade da demanda cria o potencial para o sucesso nos segmentos;

- e) desvantagens seletivas de fatores: fatores menos avançados proporcionam o impulso necessário ao aumento da produtividade, bem como o aprimoramento das vantagens competitivas;
- f) capacidade para formação de novos negócios.

Ainda que essencial para Porter²⁴⁴, a vantagem competitiva não é mais relevante que os seus princípios na análise da competição global, sendo as estratégias empregadas pelas empresas bem-sucedidas as seguintes:

- a) a vantagem competitiva advém fundamentalmente da melhoria, da inovação e da mudança;
- b) a vantagem competitiva envolve todo o sistema de valores na criação e uso de produtos, abrangendo as cadeias de valores da empresa, fornecedores, canais e compradores;
- c) a vantagem competitiva só é mantida pela melhoria constante;
- d) a manutenção da vantagem exige que as suas forças sejam aprimoradas;
- e) a manutenção da vantagem exige, em última análise, abordagem global da estratégia.

Porter conclui o texto recomendando agendas futuras para alguns países participantes da pesquisa, com base nos fatores estratégicos. Uma das recomendações recai sobre a Grã-Bretanha, que possui grande

²⁴³ PORTER, M. A vantagem competitiva das nações, p. 631-632.

²⁴⁴ PORTER, M. A vantagem competitiva das nações, p. 648-54.

indústria de biscoitos e balas. Segundo o autor, a estratégia competitiva dessa nação está parada na etapa impulsionada pela riqueza, com diminuição da renda, em que a debilidade em uma indústria se estendeu às outras. O país exemplifica os problemas enfrentados por uma nação que tenta retomar o processo de aprimoramento, para o qual o autor recomenda a consideração de uma série de questões que devem ser enfrentadas, para que ocorra progresso continuado, principalmente com relação aos recursos humanos, pela reformulação do sistema educacional e de treinamento de classe mundial; à pesquisa e desenvolvimento, nos quais o Reino Unido se encontra atrás de outras nações importantes na parcela do PIB destinada à pesquisa; às condições de demanda, visto que, por não possuir compradores exigentes e sofisticados, a inovação e o dinamismo são sufocados; ao mercado financeiro no qual não se podem criar barreiras para as novas indústrias; à regulamentação e administração de propriedades ainda muito restritivas à livre competição; e à criação de novas empresas, em que é demandado ritmo mais ágil na sua formação.

O Brasil enfrenta a sua série própria de problemas, bem como está diante de oportunidades e limitações para solucioná-los. No modelo, o índice de criação de fatores e aprimoramento determina o ritmo potencial no qual a economia nacional pode progredir. A intensidade da competição interna tem muito que ver com a realização desse potencial. No país, as primeiras conquistas de abertura econômica traçam os passos iniciais do ambiente competitivo no setor de alimentos industrializados. A preservação

desse ambiente deve ser considerada como desafio constante. O mesmo acontece com a criação e evolução de estratégias adequadas às empresas e aos empregados. A melhoria das condições de demanda também é necessária para que as empresas percebam as novas necessidades do mercado e sejam desafiadas a atendê-las.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Sob a ótica dos conceitos apresentados na revisão bibliográfica, Capítulo II, e parcialmente no Capítulo III, são analisadas a administração estratégica e a influência dos fatores contextuais de cinco indústrias alimentícias paranaenses.

Consideram-se nesta análise tanto o posicionamento de conteúdo como a perspectiva de processo no estudo do fenômeno estratégico. Também se procura não levar em consideração processos isolados, mas a rede de processos que, com certeza, são pertinentes a um campo organizacional complexo, conforme referido por Pettigrew²⁴⁵ onde se deve pesquisar o contexto e as ações envolvidas no tempo. Há que se considerar, no entanto, os limites próprios da coleta de dados que, muitas vezes, impedem a aplicação plena dos conceitos. Por exemplo, quando se analisa o processo das relações da empresa com o mercado, procura-se fazê-lo na ótica do processo decisório, porém não se podem seguir todos os seus passos. Faz-se, igualmente, a análise dos processos estratégicos, mas, durante o levantamento, nem sempre surgem dados suficientes para o seu delineamento completo e sistemático.

²⁴⁵ PETTIGREW, A.M. The character..., p.8-9.

Apesar dos limites, espera-se alguma contribuição na busca e na construção de linguagem que guie a discussão do tema, bem como, em algum momento, promover maior visibilidade do fenômeno estudado.

Partindo da concepção de processo que examina mudanças nas variáveis de tempo²⁴⁶, e na tentativa de evitar enquadramento simplista e estático, que busca na análise do processo a lógica de simples relação causal, apresenta-se, inicialmente, breve história de cada empresa, para melhor percepção da sua evolução, a sua forma de gestão estratégica e a influência dos fatores contextuais sobre o seu processo decisório.

4.1 SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

4.1.1 Empresa A

Histórico.

A empresa foi fundada em 1968, com início das atividades em 1969. Na época, a sua constituição societária era Limitada, com quadro de três sócios; evoluiu, em 1978, para Sociedade Anônima. O principal motivo para a sua constituição foi a visualização da oportunidade de fornecimento de produtos alimentícios industrializados para o governo por um dos sócios que trabalhava em agência governamental.

²⁴⁶ VAN DE VEN, A.H. Suggestions for studying..., p.170.

Como a empresa administra o conteúdo e o processo estratégicos?

A empresa foi criada devido a grande senso de oportunidade e empreendedorismo. A visão de conteúdo gerou o processo. Quando a empresa atuava apenas no mercado institucional, do qual o governo era o principal cliente, os investimentos foram orientados para o desenvolvimento tecnológico e investigação de novos produtos para esse mercado. O mercado institucional orientou, dessa forma, toda a cultura gerencial da empresa para a grande produção e capacidade técnica, e quase nenhuma orientação foi dada ao marketing ou ao mercado. A aquisição da tecnologia básica se deu por meio dos fornecedores de equipamentos. O mercado, na época, pela falta de outros fornecedores, adaptava-se aos produtos da empresa. Com a grande demanda por parte do principal cliente, a empresa deu ênfase ao conteúdo estratégico; com isso, criou laboratório diferenciado de pesquisa para o desenvolvimento de produtos e tecnologia. Pesquisas, com equipe própria, junto ao consumidor, eram desenvolvidas para verificar o atendimento de requisitos mínimos normatizados pelo governo, que no início era o cliente principal. A empresa, na época, desenvolveu relações apropriadas com os agentes do mercado quando o governo era o principal cliente. Capitalizada, adquiriu, no ramo e fora dele, novas empresas e linhas de produção. Para os investimentos em diversificação, os critérios pessoais dos acionistas eram mais importantes que a estratégia da empresa. As decisões de investimento da empresa foram orientadas em todos os

sentidos: a ampliação da linha de produtos e ramos de negócios (diversificação), verticalização (produção de matéria-prima, subprodutos e produto final) e ampliação da produção.

Com o acirramento da concorrência, o aumento dos custos e a falta de intimidade com os novos mercados, foram inviabilizadas as empresas fora do ramo de alimentos. Com o aumento da concorrência e a redução de investimentos no mercado institucional, principalmente no período 90-93, a empresa procurou adaptar os seus produtos para o mercado industrial e de consumo.

A empresa usa principalmente a estratégia genérica de *benchmark*, no qual produtos de sucesso em outros mercados são adaptados às suas condições. A ênfase de conteúdo estratégico da empresa, desde o início, está no produto. A decisão de ampliar o mercado de governamental para o mercado consumidor se deu em função da necessidade de sobrevivência da empresa e da grande capacidade instalada.

Com a ampliação da concorrência nos mercados atuais, a empresa procura reduzir os seus custos cortando produtos, reduzindo a sua estrutura de pessoal e fundindo linhas de produção. A solução encontrada para a falta de proximidade com os mercados foi criar equipe de marketing. Esta não obteve sucesso pela falta de experiência e equívoco no desenho do

perfil dos contratados; no entanto a estrutura tecnológica foi importante para a adaptação técnica dos produtos ao mercado brasileiro.

A empresa valoriza o pessoal "da casa", pelas experiências mal-sucedidas de contratação de pessoal "de fora". A necessidade de redução de custos e a redução da atuação no mercado institucional levaram à diminuição da equipe de Pesquisa e Desenvolvimento de 40 para aproximadamente 10 técnicos. A estrutura organizacional de centralizada passou para semidescentralizada, principalmente para tratar dos problemas e soluções de maior complexidade existentes nos processos de produção e mercadológicos.

As principais alterações e características atuais do processo estratégico da empresa são: a implantação de processamento de dados integrado, orientado para atividades operacionais de produção e vendas; análise e procedimentos gerenciais estratégicos orientados para as ações dos concorrentes; caracterização da falta de agilidade gerencial, que orienta mudanças internas, principalmente as que visam à proximidade com o mercado; insuficiente orientação para marketing, com estrutura comercial indefinida ou descaracterizada em relação ao conteúdo estratégico da empresa, salientando-se que o foco da empresa ainda são os seus produtos; os concorrentes da empresa ampliaram-se em todos mercados, o institucional, o industrial e o de consumo; os concorrentes são nacionais e internacionais. Os concorrentes internacionais, principalmente, possuem

grande capacidade de produção e atuam agressivamente no mercado; o quadro de funcionários da empresa passou de 1 800 para 700.

O conteúdo e o processo estratégicos da empresa são decididos de modo integrado?

Neste ponto, observam-se:

- a) a empresa possui a política de privilegiar pessoal interno para a ocupação de cargos, prejudicando a renovação e a profissionalização do quadro estratégico, importante para o momento atual de mudança de conteúdo estratégico;
- b) as decisões de conteúdo são intuitivas, com pouca ou nenhuma pesquisa de mercado;
- c) não há processo estratégico orientado para o conteúdo estratégico, por exemplo, não há atuação mercadológica por tipo de mercado, através da segmentação, e não há sistema de informações que permita a avaliação do desempenho comparativo da empresa no mercado.

A gestão convergente entre o conteúdo e o processo afeta o desempenho da empresa?

Nesse caso, como a empresa não administra, de modo integrado, conteúdo e processo, a resposta fica prejudicada; a empresa tem obtido prejuízos desde que surgiu a necessidade de mudança de atuação para novos mercados, com drástica redução do mercado institucional.

A empresa modificou significativamente o conteúdo estratégico após a abertura da economia e acirramento da concorrência?

Em 1988, com a Lei de Licitações, que limitava a decisão do vencedor ao item preço, a empresa ressentiu-se por possuir estrutura de produção e produtos tecnicamente superiores e custos de produção mais elevados.

O governo, como principal cliente, modificou, a partir dos anos 89-90, a sua política de fornecimento de refeições em escolas, dando ênfase aos produtos *in natura*, para serem processados na própria escola, e cortou verbas significativamente. Nessa mudança, a empresa procurou novos mercados, nos quais anteriormente atuava de modo tímido, por meio da criação de estrutura de vendas e investimentos em publicidade. Os mercados almejados são o consumidor, o industrial e a manutenção do mercado institucional ou governamental.

A abertura às importações demonstrou os custos elevados da empresa ocasionados principalmente pela baixa produtividade. A empresa inicia atividades de importação de subprodutos para reduzir os seus preços.

No mercado institucional, com a alteração da Lei de Licitações, surgiram novos concorrentes em grandes proporções. No início dos anos 90, no mercado de consumidores e industrial, surgiram as multinacionais do setor, além das nacionais, que procuravam diversificar. A ampliação da

concorrência reduz significativamente as margens. Para tanto, a empresa procura produtos, como o Nutri, para manter certa margem de diferenciação; contudo já conta com a entrada de produto semelhante do concorrente.

Com a necessidade de redução dos custos e dos preços a empresa reduziu a quantidade de produtos assemelhados oferecidos ao mercado.

A terceirização tem sido o modelo gerencial utilizado para atender à área de exportação.

A empresa modificou significativamente o processo estratégico após a abertura da economia e acirramento da concorrência?

A necessidade de redução de custos e a escassez de capital de giro nos últimos anos demandaram da empresa o desenvolvimento de processos adaptados de redução de estoques. Os processos de produção de diferentes produtos, que anteriormente possuíam a sua indústria específica, foram reunidos num só processo, mais flexível, para reduzir a área, os recursos e, conseqüentemente, os custos.

A empresa não acompanha sistematicamente a participação nos mercados em que atua.

De modo geral, perdeu participação de mercado com o advento da ampliação da concorrência após 1990. Com a redução do mercado institucional nacional, a empresa procurou novos mercados no exterior,

contudo os motivos do fracasso interno se repetiram no mercado externo. Os investimentos na área de marketing foram mal-sucedidos pela impropriedade conceitual da sua aplicação. Não há planejamento estratégico de marketing. Somente hoje a empresa inicia o desenvolvimento adequado da área, porém de modo muito tímido, motivado pelos problemas financeiros.

A área de P&D, que possuía posição estratégica na empresa, de primeiro nível hierárquico, hoje está subordinada à área industrial. A área de recursos humanos sofreu grande enxugamento nas suas atividades e redução de funcionários, diminuição mais do que proporcional em relação à produção. A empresa não é profissionalizada.

De decisões estratégicas totalmente centralizadas quando o mercado atuava apenas no institucional, foram adotados procedimentos mais participativos, com a atuação em mercados mais complexos, com a inclusão de alguns ocupantes de cargos de primeiro e segundo escalão no processo de elaboração estratégica.

De processo estratégico mais amplo, desenvolvido por aprendizagem externa, a empresa optou por processo mais simplificado, em que analisa apenas a questão concorrencial, eventualmente.

O nível de exposição a ambientes competitivos influencia a capacidade de aprendizagem estratégica da empresa?

Os principais processos de aprendizagem em prática na empresa são: a formação técnica com orientação e formação de experiência interna; mecanismos de aprendizagem estratégica do tipo tentativa-erro; e absorção da experiências de outras empresas. A empresa procura adaptar-se rapidamente ao novo ambiente, contudo a implantação de novas sistemáticas administrativas tem sido muito lenta, principalmente no que diz respeito à orientação para o mercado e ao próprio processo estratégico.

Resultados.

Apresentou lucro até 1991, e está em prejuízo a partir dessa data. A sua participação no mercado institucional foi reduzida e procura firmar-se em outros mercados. Não mensura de modo institucionalizado, ou pelo processo estratégico a sua participação no mercado e a satisfação dos clientes.

4.1.2 Empresa B

Histórico.

Fundada em 1885 por família de imigrantes italianos, foi a primeira fábrica de macarrão do sul do Brasil. Teve a sua principal diversificação em 1931, com a introdução de balas e, em 1951, com biscoitos na linha de produção. O maior crescimento da empresa ocorreu entre 1975 e 1980.

Como a empresa administra conteúdo e processo estratégicos?

A empresa atua no mercado nacional e continua com os mesmos produtos no cenário novo. Com o aumento da concorrência de empresas multinacionais, está procurando aumentar a sua competitividade pela melhoria da produtividade, com aquisição de novos equipamentos italianos para produção de massas e biscoitos. A principal alteração de conteúdo estratégico restringe-se à iniciativa de importar massas italianas para comercialização no mercado nacional, em volumes ainda experimentais, para o que irá utilizar o mesmo quadro próprio de distribuição.

As principais alterações e características atuais do processo estratégico estão relacionadas ao acompanhamento das ações dos concorrentes e das dificuldades dos vendedores para colocação dos produtos. O modelo participativo de gestão encontra resistências para a sua implementação, sendo o principal obstáculo a cultura paternalista e centralizada da empresa. As mudanças, apesar de serem, genericamente, identificadas como necessárias, tendo em vista o quadro emergente de concorrência e o novo perfil do mercado, ainda não são especificamente assumidas e enfrentadas pelo quadro diretivo, principalmente no que tange às ações de marketing e perfil gerencial. O perfil gerencial ainda não é profissionalizado, com formação e experiência exclusivamente em serviço. A principal característica do planejamento da empresa, elaborado pelo comitê diretivo, restringe-se à expectativa orçamentária de investimento e retorno.

A ação de marketing da empresa se limita ao processo de distribuição e vendas, inexistindo sistema de informação para marketing, com orientação estratégica. Há expectativa de seguir a atuação de outras empresas com a efetivação de *joint-venture*.

O conteúdo e o processo estratégicos da empresa são decididos de modo integrado?

A administração é familiar e centralizada, e não há sistema de informações sistematizado, com base no mercado e na atuação da empresa, que respalde o processo decisório e integre ambiente, conteúdo e processo.

A gestão convergente entre conteúdo e processo afeta o desempenho da empresa?

As decisões são intuitivas e a sua implantação é demorada, restringindo a capacidade de resposta da empresa às iniciativas dos concorrentes e demanda do mercado *a posteriori* dos lançamentos.

A empresa modificou significativamente o conteúdo estratégico após a abertura da economia e o acirramento da concorrência?

Os fatos contextuais que mais afetaram a empresa nos últimos anos foram a abertura do mercado para empresas multinacionais e o conseqüente aumento da concorrência; abertura à importação de produtos; e a possibilidade de importação de equipamentos com impostos de importação reduzidos.

A concorrência tornou-se mais agressiva com a ampliação do mercado após o Plano Real. Uma multinacional coloca no mercado produtos de melhor qualidade a preços 40% inferiores, e possui estrutura de pesquisa e desenvolvimento que a coloca na vanguarda em termos atuais e futuros.

Há importação experimental de massas italianas prontas, que possuem prazo de durabilidade de um ano. Esses produtos serão comercializados pela estrutura de vendas atual e nos mercados atuais. O conteúdo estratégico tem como foco principal os produtos.

A empresa modificou significativamente o processo estratégico após a abertura da economia e o acirramento da concorrência?

Há importação de equipamentos italianos para a busca de competitividade na produção de massas e bolachas, em valores que superam os ativos atuais de produção da empresa. Há plano de investimentos a partir de 1995 no processamento dos dados, na automação da produção, na reforma da expedição e equipamentos de processamento de dados e comunicação para os vendedores. A empresa é semiprofissionalizada na área de produção e não profissionalizada na área administrativa.

Redução dos níveis hierárquicos e manutenção da centralização em nível de Diretoria; o processo de implantação de mudanças nos conteúdos estratégicos é centralizado e demorado; o processo de marketing é orientado para o produto e a força de vendas possui equipe e distribuição própria; procura atualmente atender à exigência dos grandes supermercadistas, com a contratação de repositores que atuam nos pontos de vendas.

A busca de padrões de qualidade encontra dificuldades internas e externas; a sua implementação é lenta e concentra-se atualmente na fase de higiene e limpeza.

Considerando que das cinco maiores empresas do ramo no Brasil, quatro já foram vendidas ou fizeram *joint-venture*, a direção está estudando uma dessas possibilidades para sobreviver.

O nível de exposição a ambientes competitivos influencia a capacidade de aprendizagem estratégica da empresa?

Por intermédio dos vendedores, pelas dificuldades de se trabalhar no mercado, principalmente pela ação dos concorrentes; pelas viagens ao exterior em feiras de produtos e equipamentos; e principalmente, por tentativa de acerto e erro.

Resultados.

Tem-se restringido a sobreviver com prejuízos atuais constantes. Espera-se, com a aquisição dos novos equipamentos, o retorno da lucratividade. A ampliação das vendas não tem representado ampliação da participação no mercado; em alguns mercados há redução de participação, principalmente nos grandes centros. A empresa não avalia sistematicamente a sua participação no mercado e a satisfação dos clientes.

4.1.3 Empresa C

Histórico.

A família possuía três farmácias e iniciou a manipulação de fórmulas em laboratório próprio. Já com treze lojas no Paraná e Santa Catarina, em 1983, lançou produto de grande sucesso, o Biochá, o qual é procurado por outras farmácias para a sua comercialização, iniciando-se, assim, há dez anos, a industrialização de cosméticos e fitoterápicos. De 1986 a 1990, foi lançada nova linha de produtos denominados complementos alimentares para emagrecimento e desportistas.

Como a empresa administra o conteúdo e o processo estratégicos?

A empresa atua no mercado nacional de complementos alimentares, com produtos como vitaminas, hipercalóricos e dietéticos. Pioneira no segmento de *shakes* dietéticos, projetou-se no mercado, investindo

intensamente em campanhas publicitárias, sendo sua principal característica a agilidade no lançamento de novos produtos. Com o aumento da concorrência de empresas multinacionais, está procurando aumentar a sua competitividade por meio de melhoria da produtividade, com a racionalização dos usos dos recursos existentes, com aquisição de novos equipamentos e processos de produção. A estrutura de decisão da empresa é centralizada, apesar de ampliar a participação em decisões específicas nas áreas de produção e marketing.

As principais alterações e características atuais do processo estratégico estão relacionadas ao acompanhamento das ações da concorrência, que se amplia cada dia, e ao grande endividamento que influencia negativamente o ambiente interno. O modelo participativo de gestão encontra resistências para a sua implementação, cujo principal obstáculo é a cultura centralizada da empresa. O perfil gerencial ainda não é totalmente profissionalizado. A principal característica do planejamento da empresa, elaborado pelos diretores, restringe-se ao processo de produção e vendas. A ação de marketing da empresa se limita ao processo de distribuição e vendas, inexistindo sistemática de informação para marketing, com orientação estratégica. Pesquisas de mercado são eventuais e feitas por empresas contratadas. Existe, atualmente, grande expectativa em relação à demanda de mercado, estimulado por grande campanha de publicidade que pode comprometer o futuro da empresa em virtude dos altos custos.

O conteúdo e o processo estratégicos da empresa são decididos de modo integrado?

A empresa, eventualmente, investe em pesquisa externa de mercado. A noção de estratégia adquirida por consultoria externa agiliza os processos de resposta a demandas de mercado.

A gestão convergente entre conteúdo e processo afeta o desempenho da empresa?

Por meio da agilização na busca de novas oportunidades, a empresa tem ampliado a sua participação no mercado.

A empresa modificou significativamente o conteúdo estratégico após a abertura da economia e o acirramento da concorrência?

As empresas multinacionais iniciam o lançamento de produtos semelhantes com preços inferiores e nível de *merchandising* mais próximo do cliente no ponto de vendas.

A empresa modificou significativamente o processo estratégico após a abertura da economia e acirramento da concorrência?

A previsão de vendas é elaborada com base nas vendas anteriores e intuitivamente. O marketing da empresa se restringe à propaganda e à força de vendas ao uso de distribuidores e representantes não exclusivos. A

contratação de consultoria para o desenvolvimento e organização industrial inicia a elaboração de processo estratégico ordenado; contudo esse processo é dificultado e interrompido pela estrutura centralizada e fragmentação funcional das áreas.

A experiência bem sucedida com participação se deu mediante a elaboração do plano de suprimentos em 1994 para a aquisição de equipamentos. Iniciou-se processo de profissionalização da gestão principal da empresa que, no entanto, não deu certo, e se retornou ao modelo centralizado anterior. Atualmente, a empresa é semi-profissionalizada tanto na área de produção como na administrativa; por meio de política de incentivo escolar busca a sua profissionalização.

O quadro de funcionários passou de 300 para 220 no período, com ampliação significativa da produtividade; contudo os preços praticados pela empresa não são competitivos em relação aos produtos importados e novos entrantes.

O nível de exposição a ambientes competitivos influencia a capacidade de aprendizagem estratégica da empresa?

A partir de visitas a países com produtos pioneiros e semelhantes, a empresa copiou de indústrias americanas cinco produtos, com apoio de universidades brasileiras para a definição das fórmulas e adaptações. As

ameaças têm sido, do ponto de vista da direção, o principal estímulo na aprendizagem.

Resultados.

Apesar de lucrativa, tem grande endividamento; devido aos investimentos e à política de juros elevados, existem ameaças em relação ao seu futuro. Atualmente, está dependendo de respostas de demanda do mercado para a sua sobrevivência, fato este esperado pela administração, devido ao grande investimento em publicidade.

4.1.4 Empresa D

Histórico.

Empresa fundada em 1959, com quadro de sócios produtores de café em grão. Passou a Sociedade Anônima e abriu seu capital. A sua produção é orientada principalmente para a exportação, aproximadamente 93%, e o seu mercado é mundial.

Como a empresa administra o conteúdo e o processo estratégicos?

A empresa atua com apenas uma linha de produção para fabricação de café solúvel. O produto sofre adaptações de acordo com as preferências do mercado consumidor da região à qual se destina. Os clientes da empresa são atacadistas que atuam nas proximidades do mercado e

conhecem as características e preferências dos consumidores locais. A adaptação, a pedido do distribuidor, é feita pelo laboratório da empresa, que determina o perfil do produto que vai ser processado. Conseqüentemente, ocorre a adaptação de todo o processo produtivo para o atendimento do perfil do produto. Atualmente a empresa procura adaptar-se rapidamente a novos mercados, devido a grandes alterações políticas, sociais e econômicas que ocorrem em nível mundial e que prejudicam a sua atuação em alguns desses mercados. Essas mudanças, em anos anteriores, não afetavam a empresa diretamente. Com as reformas na União Soviética, que ocasionaram problemas para a empresa, foi orientada para observações mais cuidadosas das contingências.

A Diretoria Comercial da empresa se situa em Nova Iorque (EUA). Toda a comercialização no âmbito internacional é realizada nessa cidade. As principais alterações e características atuais do processo estratégico estão relacionados com o aumento da concorrência internacional, que reduziu as suas margens, obrigando a empresa a reduzir custos. Conseqüentemente, toda a estrutura se ressentiu. A preocupação com o aumento da produtividade introduziu mudanças gerenciais e processos eletrônicos e resultou em redução do quadro de funcionários, cargos e níveis hierárquicos, com conseqüente enriquecimento dos cargos, principalmente de nível gerencial. Os problemas com o mercado e a concorrência ampliaram a necessidade da gestão estratégica participativa nos dois últimos anos. O modelo, ainda em fase de implantação, tem como

principal característica a integração dos diversos programas de melhoria. A gestão de marketing procura adaptar-se a uma exigência maior do mercado, por meio da assistência direta ao cliente, por depósitos alfandegários e comunicação direta aos clientes de diferentes culturas.

O conteúdo e o processo estratégicos da empresa são decididos de modo integrado?

A atuação da empresa com representantes de nível internacional e a estrutura descentralizada geram proximidade com os mercados, e a flexibilidade da empresa no processo produtivo permite coordenação adequada entre conteúdo e processo. Os investimentos da empresa têm sido orientados para a missão principal.

A gestão convergente entre conteúdo e processo afeta o desempenho da empresa?

A coordenação adequada entre conteúdo e processo facilita a aceitação dos produtos da empresa e permite a ampliação da atuação da empresa nos diferentes mercados mundiais.

A empresa modificou significativamente o conteúdo estratégico após a abertura da economia e o acirramento da concorrência?

Sendo a atuação da empresa mundial, por meio dos seus representantes, a adaptação de conteúdo vem ocorrendo há mais tempo que a das empresas que atuam no mercado nacional. O processo de

produção adapta-se de imediato às exigências do consumidor. A busca de novos mercados e a sua sistematização deram-se após a crise em alguns mercados da empresa, como o da União Soviética. Foram feitos investimentos para ampliar os serviços e atendimento dos clientes.

A empresa modificou significativamente o processo estratégico após a abertura da economia e o acirramento da concorrência?

A estrutura da empresa era totalmente centralizada. Com o aumento da concorrência mundial, com a redução das margens de lucro e com o aumento da complexidade do processo decisório e, principalmente, pela necessidade da estrutura da empresa de se aproximar dos mercados, ampliam-se a descentralização e a participação das diretorias. Implantou-se programa geral de melhoria, com aperfeiçoamento dos processos de produção, no qual se incluem as ISO's obtidas.

Programas de qualidade são desenvolvidos nos diversos grupos de produção do processo produtivo. A busca do aumento de produtividade foi intensificada com a redução do quadro de funcionários, de 1460, em 1990, para 600, em 1995, acompanhada de aumento de produção de 60 para 90 toneladas por dia. A estrutura da empresa é profissionalizada.

O nível de exposição a ambientes competitivos influencia a capacidade de aprendizagem estratégica da empresa?

As relações internacionais, via intercâmbio, permitem troca de experiências. A aprendizagem se dá pelas relações da empresa com os seus agentes internacionais, dada a necessidade de se conhecerem as características de novos mercados e produtos.

Resultados.

A empresa reduziu os custos para poder sobreviver. Está passando por período de equilíbrio, com lucros reduzidos. Procura novos mercados e firma-se nos atuais. A mensuração do nível de participação no mercado e a satisfação do cliente são eventualmente elaborados pelos processos estratégicos dos representantes nos respectivos campos de atuação.

4.1.5 Empresa E

Histórico.

Empresa fundada em 1967 por produtores rurais de café da região de Cornélio Procopio. Passou a Sociedade Anônima nos anos 70, e a internacionalização do quadro de sócios se deu pela entrada de uma *trading* japonesa em meados dos anos oitenta, com aproximadamente 53% do total do capital.

Como a empresa administra o conteúdo e o processo estratégicos?

Como a empresa anterior, possui apenas uma linha de produtos: o café solúvel. Dele derivam muitos tipos e marcas, atendendo às características dos clientes. A empresa atua principalmente no mercado internacional e, em volumes relativamente pequenos, no mercado nacional. A sua atuação internacional, em termos de comercialização, fica a cargo da subsidiária japonesa, que realiza os contatos e possui as informações de marketing. A estrutura diretiva da indústria se localiza em São Paulo, com funções gerenciais relacionadas às áreas de produção, financeira, comercialização nacional e serviços gerais. A orientação estratégica da empresa está relacionada basicamente a questões orçamentárias. A redução de custos para o aumento da produtividade é a orientação primordial.

As principais alterações e características do processo estratégico estão relacionadas à estrutura da empresa. Essa é enxuta e o quadro de funcionários não se alterou basicamente nos últimos dez anos. As decisões da empresa visam ao adequado atendimento dos pedidos vindos da empresa *trading*, que comercializa os produtos em nível internacional. A participação no mercado nacional e os investimentos em marketing aguardam melhores oportunidades de atuação, dada a agressividade do concorrente principal. O dirigente principal da indústria pertence ao quadro de funcionários e mantém política de recursos humanos de valorização e profissionalização interna.

O conteúdo e o processo estratégicos da empresa são decididos de modo integrado?

A atuação da empresa juntamente com a *trading* associada em nível mundial e a estrutura descentralizada geram a proximidade com os mercados, e a flexibilidade da empresa no processo produtivo permite coordenação adequada entre conteúdo e processo. Os investimentos da empresa têm sido orientados para a missão principal.

A gestão convergente entre conteúdo e processo afeta o desempenho da empresa?

A coordenação adequada entre conteúdo e processo facilita a aceitação dos seus produtos e permite a ampliação da atuação da empresa nos diferentes mercados mundiais.

A empresa modificou significativamente o conteúdo estratégico após a abertura da economia e acirramento da concorrência?

Como a empresa anterior, a Iguaçu possui atuação mundial e teve a adaptação de conteúdo há mais tempo que as empresas que atuam no mercado nacional. O processo de produção adapta-se de pronto às exigências do consumidor. A busca de novos mercados e a sua sistematização se deram após a crise em alguns mercados da empresa.

A empresa modificou significativamente o processo estratégico após a abertura da economia e o acirramento da concorrência?

A estrutura é orientada para as funções comerciais, administrativas, financeiras e de produção da indústria. As atividades principais de marketing estão localizadas em Tóquio (Japão), geridas pela *trading* associada e pelas suas subsidiárias em São Paulo, em Nova Iorque e na Europa. O processo estratégico da indústria é gerido via orçamento.

Programas de qualidade são desenvolvidos nos diversos grupos de produção do processo produtivo. A estrutura da empresa é profissionalizada.

O nível de exposição a ambientes competitivos influencia a capacidade de aprendizagem estratégica da empresa?

As relações da empresa em nível internacional são importante fonte de aprendizagem, mas as relações com a empresa associada representam, atualmente, o principal norteador desse processo, pela necessidade de incorporação da linguagem e valores de gestão.

Resultados.

A empresa está passando por fase de equilíbrio, com períodos de lucros reduzidos. A participação de mercado e a satisfação dos clientes são ocasionalmente mensurados pela empresa associada.

4.2 ANÁLISE

Após a sistematização dos dados e a caracterização por empresa pesquisada, convém analisar os dados conjuntamente, na seguinte configuração:

- 1) a administração de conteúdos e processos estratégicos;
- 2) a análise da integração conteúdo e processo estratégico;
- 3) a integração estratégica e o desempenho das empresas pesquisadas;
- 4) o contexto e a administração de conteúdo e processo;
- 5) o contexto das empresas e o processo de aprendizagem.

4.2.1 A Administração de Conteúdo e Processo Estratégicos

A análise comparativa das empresas pesquisadas indica, claramente, nas cinco participantes, dois grupos; não-somente pelo ramo de atuação, mas principalmente pelo ambiente e histórico das decisões estratégicas e gerenciamento das ações organizacionais

As empresas do primeiro grupo A e B são caracterizadas pela dificuldade em se adaptar internamente às pressões ambientais, nas quais o processo de mudança, ou sua constância, ainda não foi devidamente incorporado em termos de administração estratégica. As mudanças de conteúdo estratégico ainda são motivadas pela concorrência e pelo custo,

ou seja, conforme as colocações de Pettigrew²⁴⁷, como padrões tradicionais de processo estratégico. Esse desempenho está longe de decisões e ações administrativas lastradas em análise ambiental e interna que possibilitem prover condições para o posicionamento e a perspectiva adequadas da empresa.

Como uma das conseqüências observadas desse padrão estratégico genérico, percebe-se que as empresas não são orientadas para o ambiente de modo geral e, de modo específico, não se orientam para o mercado, de forma que se logre estabelecer análise comparativa de posicionamento e o levantamento de critérios para a segmentação do mercado; portanto são incapazes de determinar a melhor forma de se relacionarem com os seus mercados.

A manutenção dessa condição é temerária quando se constata, igualmente, que as empresas pesquisadas, que cresceram em período sem concorrência e sem profissionalização das suas gestões, com o surgimento da concorrência e das exigências comparativas do mercado, não estão preparadas para o processo estratégico orientado para o conteúdo.

As empresas do segundo grupo C, D, E que procuraram integrar, de alguma forma, uma menos e outras mais, os processos, atividades e habilidades gerenciais às demandas do mercado, por meio de respostas

²⁴⁷ PETTIGREW, A.M. The character..., p.9.

com produtos e serviços adequados a essa mesma demanda, e também na velocidade esperada no grupo pesquisado são as que estão obtendo os melhores resultados institucionais.

As empresas desse grupo aproximam-se da administração estratégica²⁴⁸, ou seja, aquela que lida com o desenvolvimento e a utilização da estratégia enquanto guia para as operações organizacionais, tentando-se, pois, contrapor ao exercício de fragmentos organizacionais.

A seguir, delineiam-se as constatações referentes especificamente ao processo estratégico. Alguns componentes fundamentais da estrutura organizacional das empresas pesquisadas são analisados visando à configuração dos processos estratégicos, à profissionalização, aos sistemas de informações estratégicas, à estrutura configurada na rede de fluxos decisórios e à aprendizagem.

O processo estratégico está relacionado à elaboração eficiente das estratégias e à maneira como essas são validadas e implementadas. As estratégias “[...] surgem como causa ou consequência da interação dinâmica das competências e limitações operativas da organização, pelas pessoas e lideranças, com o ambiente escolhido para a sua operação.”²⁴⁹ Ansoff e

²⁴⁸ SCHENDEL; HOFER, citados por PETTIGREW, A.M. *The Character and...*, p.5.

²⁴⁹ MINTZBERG, H.; QUINN, J.B.; JAMES, R.M. *The Strategy Process:...*, p.2.

McDonnell²⁵⁰ definem essa posição como o perfil de potencialidades da empresa, das quais citam: marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento, finanças, *know-how* da administração geral, representado pela gestão do crescimento e da diversificação. Dessa forma, o perfil identificado das empresas participantes da pesquisa remete à constatação das limitações do posicionamento estratégico atual perante o cenário competitivo, no qual empresas multinacionais com ampla experiência nesses cenários possuem estruturas flexíveis e profissionalizadas e procuram mercados em expansão, como o mercado das empresas pesquisadas.

Para Mintzberg²⁵¹, as cinco configurações vistas permitem a compreensão da complexidade do funcionamento da organização: estrutura simples com base na supervisão direta, na qual a cúpula estratégica é o componente-chave; burocracia mecanizada, com base na padronização dos processos de trabalho, na qual a tecnoestrutura é o componente-chave; burocracia profissional com base na padronização de habilidades, na qual o núcleo operacional é o componente-chave; forma divisionada na qual a linha intermediária é o componente-chave; e adhocracia com base no ajustamento mútuo, em que a assessoria de apoio é o componente-chave.

²⁵⁰ ANSOFF, I.; McDONNELL, E. Implantando a..., p.306.

²⁵¹ MINTZBERG, H. Criando..., p.12-30

As empresas A, B, e C mantiveram a estrutura simples. As empresas A e C incluem componentes da burocracia mecanizada, procurando vagarosamente aperfeiçoar sua tecnoestrutura. As empresas D e E são burocracias mecanizadas tendo como base a busca constante da padronização dos processos de trabalho e a tecnoestrutura como componente chave.

As empresas A, B e C desenvolveram padrão de processo estratégico de sucesso, quando possuíam mercados com proteção alfandegária. Com a mudança do contexto, os padrões mantiveram a sua rigidez, e as administrações respectivas encontram dificuldades para flexibilizá-los. O processo tende a permanecer como padrão e a gestão de conteúdo flexibiliza-se com mais facilidade pelo perfil empreendedor histórico. Dessa forma, constata-se que as empresas desenvolveram perfil empreendedor para conteúdo estratégico, e padrão tradicional para o processo estratégico.

Nas empresas D e E, indústrias de café solúvel, observou-se a tendência de separar o processo estratégico em duas partes. A primeira pode ser denominada "processo estratégico técnico", e a segunda "processo estratégico administrativo". O processo técnico trata das questões relacionadas à indústria, caracterizado pela descentralização das indústrias do restante da administração. Sua preocupação básica é a gestão de recursos humanos industrial, de processos industriais e relações com pequenos fornecedores. A sua orientação principal é a produtividade, com

redução de custos e produção de acordo com o pedido formulado pelo marketing.

O processo administrativo, por sua vez, é caracterizado por estar localizado em grandes centros de negócios, parte em São Paulo, com as atividades relacionadas principalmente a finanças institucionais e relações com grandes fornecedores. As relações de marketing dessas empresas, que complementam o processo administrativo, estão no exterior, uma em Nova Iorque e outra em Tóquio, áreas geográficas mais próximas dos decisores de compra (Figura 12).

FIGURA 12 - Descentralização de Processo

PROCESSO TÉCNICO	PROCESSO ADMINISTRATIVO	
DECISÕES NA INDÚSTRIA	SÃO PAULO	EXTERIOR (NY-JAPÃO)
Gestão de RH Gestão do processo industrial Relações com pequenos fornecedores	Finanças e Desempenho industrial Relações com grandes fornecedores	Gestão de marketing e Desempenho institucional

Fonte: Compilado dos dados levantados das empresas D e E.

No que concerne à profissionalização, as empresas A, B, C e E são gerencialmente semiprofissionalizadas ou não profissionalizadas, o que compromete a implantação de processos complexos de gestão estratégica, nos quais o nível de competência gerencial é ditado pela necessidade de

integração entre os níveis estratégicos²⁵² e a constante necessidade de diagnóstico e prognóstico do ambiente, e condições internas da empresa e demais atribuições delineadas por Ansoff e McDonnell.²⁵³

As experiências com a seleção de pessoas-chaves e a profissionalização na área de marketing foram mal sucedidas nas empresas A e B. Os prejuízos impostos foram enormes, com extensões até o presente, pelas dificuldades de implantação de programa de marketing adequado às características do seu conteúdo e do seu processo estratégico, ou mais precisamente às demandas de posicionamento e à perspectiva exigida.

Sigmar Malvezzi em *Habilidades e Avaliação de Executivos*, transcreve a seguinte posição, que retrata a perspectiva de profissionalização encontrada "[...] no presente momento histórico, a evolução da tecnologia tem sido muito mais veloz do que a da instituição gerencial, fato que tem sido a causa de muitos problemas no gerenciamento dos negócios, principalmente no que se refere à habilitação e ao desempenho das pessoas."²⁵⁴ O único caminho é, como afirma o autor, a profissionalização, em que a complexidade do processo precisa ser dominada tanto no diagnóstico como na solução.

²⁵² ANSOFF, I. *A Nova Estratégia...*, p.25.

²⁵³ ANSOFF, I.; McDONNELL, E. *Implantando a...*, p.94-95.

²⁵⁴ MALVEZZI, Sigmar. *Habilidades e Avaliação de Executivos*. São Paulo: **Revista de Administração de Empresas da FGV**, 1991, v. 31(3), p.83.

Em relação à operacionalização do processo estratégico como plano, constata-se que as empresas tiveram contato por meio de consultoria externa em sistemáticas participativas de planejamento estratégico; contudo os processos foram abandonados pelas administrações das empresas, com exceção das empresas D e E, que os implantaram parcialmente na área financeira.

No que tange à gestão de conteúdo estratégico, mais especificamente ao lançamento de novos produtos, a empresa A e B, com o novo cenário, procuram novas possibilidades. A empresa A importa produtos semi-acabados como matéria-prima para reduzir os custos. A empresa B experimenta a importação de massas italianas prontas, visando a atuar no mesmo mercado. A empresa C procura lançar novos produtos, ocupando os espaços ainda existentes no mercado de pouca concorrência.

A opção de conteúdo estratégico deve ser analisada não somente do ponto de vista do produto isolado, como fazem as empresas pesquisadas, mas também sob o ponto de vista da composição da carteira de produtos, cujo método é amplamente utilizado pelas empresas diversificadas, como são as indústrias de alimentos de modo geral. Por exemplo, a análise de carteira pelo método PIMS²⁵⁵ considera várias dimensões possíveis da estratégia de conteúdo que podem influenciar o desempenho das empresas, como a intensidade do investimento, a qualidade do produto, a

produtividade da empresa e o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes.

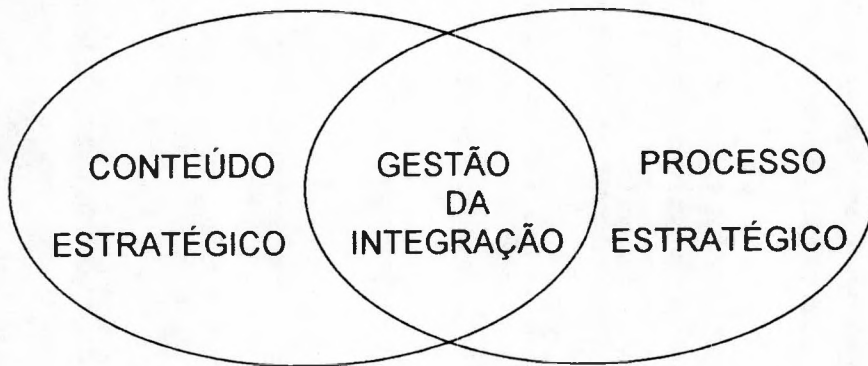
Nesse sentido, é importante destacar que a gestão de conteúdo estratégico das empresas A, B e C possui como foco principal o produto. A orientação para o mercado ainda não é visível, ou nem mesmo viável, pela falta de sistematização de informações, por falta de avaliação de participação comparativa da empresa no mercado e ainda pela distância dos processos decisórios existentes com as questões referentes ao mercado.

4.2.2 A Integração de Conteúdo e Processo Estratégicos

Manter a integração entre as expectativas de demanda do mercado e a configuração dos recursos organizacionais é de vital importância, devido à interdependência de ambas na busca dos resultados organizacionais, como se viu no Capítulo II. De forma simplificada, apresenta-se o modelo da necessidade básica de integração de conteúdo e processo (Figura 13).

²⁵⁵ BUZZELL, R.D.; GALE, B.T. PIMS:..., p.35.

FIGURA 13 - Gestão da Integração Conteúdo-Processo



Considerando-se os parâmetros do modelo, pode-se constatar que nas empresas A e B não é institucionalizada a relação causa-efeito entre as decisões de conteúdo e processo estratégico, haja vista que as principais decisões gerenciais dessas empresas ainda não estão orientadas para a relação entre os subsistemas responsáveis pela integração de mercado, produto, processo e resultado.

Os principais fatores que prejudicam a integração entre decisões de conteúdo e processo estratégicos estão relacionados à inexistência de sistema de informações que proporcione à administração análise sistemática e constante do posicionamento e da perspectiva da empresa. Essa análise pode ser comparativa, tanto se faz em relação aos concorrentes como a outros fatores do ambiente, ou no que tange a preferências e tendências de consumo. Nesse sentido, é importante

destacar a referência de Ansoff e McDonnell²⁵⁶ a respeito da criação de sistemas cada vez mais complexos para lidar com ambientes cada vez mais complexos. Principalmente pela falta de integração do processo organizacional delineado por Ansoff, em que o nível de decisões estratégicas define produtos e mercados; o nível administrativo provê condições para a operacionalização no mercado; o nível operacional aloca e otimiza recursos. A falta de integração entre o conteúdo e o processo estratégicos desorienta as decisões e as ações administrativas, de modo que dificulta a flexibilidade e a velocidade do processo no atendimento das demandas ambientais.

A empresa C procura posicionar-se em relação ao mercado e aos concorrentes; no entanto a estrutura centralizada dificulta a integração de conteúdo e processo. As ações do gerenciamento de marketing demonstram o exemplo dessa interação ou a sua ausência. Geralmente, na falta de integração entre conteúdo e processo, as ações de marketing são isoladas de outros processos organizacionais, tais como publicidade, escolha de pessoas e habilidades para atuarem na relação de mercado e produto, entre outras. Na empresa, são constatadas ações insuficientes de marketing e gestão de pessoas-chaves para o processo estratégico. Existe a preocupação com a sua implementação, mas ainda insuficiente, principalmente no que diz respeito ao monitoramento contínuo do ambiente em busca de sinais e de respostas às mudanças freqüentes.

²⁵⁶ ANSOFF, I.; McDONNELL, E. Implantando a..., p.48.

As empresas D e E coordenam de forma mais apropriada a integração de conteúdo e processo, principalmente no que diz respeito à descentralização da estrutura, com maior proximidade dessa aos mercados e com o sistema de apoio e informações, desenvolvido para uma posicionamento mais adequado junto aos consumidores e ao restante do ambiente como um todo. Um exemplo de interação de conteúdo e processo está nas ações orientadas para os programas de qualidade e para a sua institucionalização, e para a busca de flexibilização dos demais processos administrativos.

Nas empresas A, B e C destacam-se as atividades de elaboração estratégica, quanto a procurar e deparar estratégias com ênfase em produtos, ficando a implementação e a gestão em segundo plano, apesar de essas se relacionarem diretamente com a aplicação da estratégia²⁵⁷ e constituírem base de todo o desenvolvimento do processo estratégico. Em processo decisório claramente delimitado como padrão de tendência estratégica do tipo empreendedor, salientado por Mintzberg²⁵⁸, destaca-se a percepção do executivo estratégico por meio de idéias arrojadas e criativas como solução única. Essa característica predominante provavelmente está associada às condições ambientais anteriores de restrição à concorrência de produtos importados e de defesa alfandegária das empresas nacionais.

²⁵⁷ CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. *Strategy Process...*, p.5.

²⁵⁸ MINTZBERG, H., citado por GAJ, L. *Tornando a Administração...*, p.XXVI.

A seguir, a partir dos dados empíricos coletados e dentro dos limites deste trabalho, delineiam-se exemplos de fatores que promovem a integração entre conteúdo e processo (Figura 14).

FIGURA 14 - Integração Conteúdo-Processo



Além dos fatores citados, pode-se incluir também estes:

- monitorar constantemente o posicionamento e a perspectiva comparativa da empresa em relação ao ambiente, com destaque para o mercado e a concorrência;

- b) facilitar o desenvolvimento de estratégias emergentes, pelo apoio ao desenvolvimento dos processos administrativos e às áreas gerenciais e operacionais;
- c) aproximar os gerentes das diferentes áreas funcionais da área operacional do mercado consumidor;
- d) identificar perfis de atividades e habilidades estratégicas, gerenciais e operacionais que promovam a integração de conteúdo e processo.

Da análise da integração, destaca-se: as empresas D e E possuem atuação em nível mundial; a necessidade de adaptação de conteúdo e processo, pela dinâmica do cenário internacional competitivo, vem ocorrendo há mais tempo. A estrutura é profissionalizada e descentralizada. Processos orientados para o mercado e a busca de qualidade e produtividade são continuamente implementados.

As empresas A, B, C e D possuem grandes vantagens pelo pioneirismo no lançamento de alguns dos seus produtos, pelo menos em alguns mercados do país. O estudo de Lambkin²⁵⁹ dá validade a essa premissa básica, na qual afirma que a ordem de entrada está sistematicamente relacionada ao desempenho na competitividade; contudo o autor chama a atenção para o fato de que variações de estrutura e estratégias das empresas entrantes poder modificar essa vantagem;

portanto a demora na flexibilização dos processos administrativos tende a eliminar a vantagem competitiva para empresas que atuam há mais tempo em mercados concorrenciais, como os novos entrantes nos mercados da indústria alimentícia.

4.2.3 A Integração Estratégica e o Desempenho das Empresas

Como as empresas A e B não integram conteúdo e processo e a empresa C os integra parcialmente, a resposta fica prejudicada. As empresas D e E integram conteúdo e processo, e os resultados obtidos de lucratividade e ampliação do mercado, referenciados como medidas de resultado adequados, são atribuídos pela direção ao aprimoramento das variáveis pesquisadas, que orientam o sentido da integração, conforme se observa a seguir.

A condição teórica que trata de garantir a integração entre as expectativas de demanda do mercado e a configuração dos recursos organizacionais, como sendo de vital importância, devido à interdependência de ambos na busca dos resultados organizacionais, como foi visto, encontrou apoio empírico nessas empresas. De igual forma, pode-se considerar, de modo geral, que os resultados negativos das empresas A e B podem ser parcialmente atribuídos à falta de integração de conteúdo e

²⁵⁹ LAMBKIN, M. Order of Entry..., p.128.

processo, tendo em vista a ausência dos atributos de integração existentes nas empresas D e E.

Essas constatações empíricas confirmam a posição teórica, já equacionada por Pettigrew²⁶⁰, que chama a atenção para a importância da interação contínua entre contexto da mudança, processo de mudança e conteúdo da mudança, tendo em vista os resultados das empresas. Como se ponderou, a velocidade da adaptação trouxe resultados positivos para as empresas que integram os seus conteúdos e processos. Por contraste, as empresas que demonstram ausência de agilidade na integração de ambiente com conteúdo e processo têm obtido resultados institucionais insuficientes, reconhecidos pelos próprios participantes, o que as coloca em posição que compromete significativamente a sua estabilidade.

Esse quadro sugere destaque da observação de Senge, em A Quinta Disciplina, em que aponta que "[...] o nível de complexidade não tem precedentes. Estamos cercados de exemplos de colapsos sistêmicos [...] da mesma maneira as organizações também entram em colapso, apesar da inteligência individual e dos produtos inovadores, pois são incapazes de reunir as suas diversas funções e talentos num conjunto produtivo."²⁶¹

²⁶⁰ PETTIGREW, A.M. The Character and..., p.10-12.

²⁶¹ SENGE, P.M. A Quinta..., p. 76

Ressalta-se, contudo, como já identificado por Chandler²⁶², dada a variabilidade contextual, que manter a convergência não é fácil, à medida que se exigem a superação dos limites e dos pontos fracos internos, e o desenvolvimento de capacidades internas ao longo do tempo.

4.2.4 O Contexto e a Gestão de Conteúdo e Processo

A identificação da capacidade de adaptação das indústrias pesquisadas, observada no Capítulo III e nos objetivos propostos por este trabalho, no Capítulo I, é perfeitamente visível. A economia, a política industrial e as empresas brasileiras têm vivenciado processos profundos de mudança, apesar de que o sistema não se tem adaptado adequadamente a modelos mais efetivos.

Assumindo-se, como faz Pettigrew²⁶³, a importância de se pesquisar o contexto, observou-se que as empresas estudadas se desenvolveram juntamente com o crescimento da agroindústria, na década de 60, marcando a transformação do parque industrial do Estado, a partir do que se iniciam também os empreendimentos e os investimentos mais significativos.

Em 1986, as indústrias alimentícias, como todas as empresas brasileiras, estavam adaptadas contingencialmente ao ambiente de altas

²⁶² CHANDLER, A.D.Jr. *Strategy and Structure*..., p.17.

²⁶³ PETTIGREW, A.M. *The Character and Significance*..., p.6.

taxas inflacionárias, cuja origem estava no comportamento da política monetária, fiscal e cambial dos governos anteriores. O governo, a partir desse ano, inicia uma série de planos econômicos que tentam acabar com o processo inflacionário. A iniciativa começa com o congelamento dos preços e outras imposições baseadas no diagnóstico da "[...] importância da inércia como elemento do processo inflacionário, e que domina a política macroeconômica entre 1986 e 1990."²⁶⁴

As empresas pesquisadas foram prejudicadas, em maior ou menor grau, com as medidas aplicadas no período. A empresa D mensurou o seu prejuízo em aproximadamente US\$ 30 milhões. Como consequência, de modo geral, nas empresas houve queda de investimentos para o aperfeiçoamento do processo produtivo, redução no lançamento de novos produtos, dificuldades de importação de novas tecnologias, redução ainda maior na já insuficiente pesquisa tecnológica e, principalmente, no aperfeiçoamento das suas capacidades administrativas gerais. O choque econômico do Plano Collor, no início dos anos 90, com bloqueio de quase toda moeda circulante no país, agrava ainda mais esse quadro.

De maneira geral, nesse período, faltam condições internas e externas para o desenvolvimento das empresas com mudanças organiza-

²⁶⁴ LAMOUNIER; CARNEIRO; ABREU. 50 anos de Brasil..., p.238.

cionais e definições ambientais mais claras, conforme instrumentalizado por Gaj²⁶⁵, para a implantação da gestão estratégica plena.

No período, como consequência, as empresas criaram e enfatizaram as estruturas financeiras orientadas para as atividades meio, as quais, eventualmente, permitiam resultados ainda maiores que os operacionais e evitavam a perda da noção de valor. Como exemplo, pode-se citar que estoques elevados significavam ganhos em períodos de inflação alta, e a sua inexistência, prejuízos. As empresas pesquisadas, para sobreviver no cenário imposto, estruturavam-se em sentido contrário às empresas do mesmo ramo no exterior, e que viriam a ser as suas concorrentes no futuro, conforme destacaram gerentes das empresas D e E.

Em 1991, o governo deflagra a política de abertura das fronteiras brasileiras para produtos importados, considerando que os baixos índices de importações do país representavam fechamento ao livre mercado mundial e restringiam a economia e o dinamismo empresarial. Em 1994, por meio de medidas sem arbitrariedades, lança-se o plano de estabilização com alinhamento de preços e novo padrão monetário. A estabilização monetária eleva a renda com grande impacto sobre a demanda de alimentos. A resposta das empresas pesquisadas foi sentida de duas formas: cautela ou busca de oportunidades no novo cenário, contudo, com estrutura administrativa inadequada ou pouco preparada, como será visto.

²⁶⁵ GAJ, L. Tornando a Administração..., p.13.

A abertura às importações demonstrou, em todos os casos, com a comparação dos preços, os custos elevados ocasionados pela baixa produtividade. A ampliação da concorrência no mercado interno reduz as margens, o que ocasiona a busca de produtividade, com procura de novas tecnologias, de equipamentos e processos de produção, e com a demissão de funcionários. As empresas, aproveitando o período de aumento da demanda, investem em novos processos de produção, adquirindo equipamentos, como a empresa B, que importa aproximadamente US\$ 50 milhões em máquinas italianas para produção de massas e biscoitos.

A política de manutenção de estoques, outrora importante, com a mudança do cenário para estabilidade, a necessidade de redução de custos e a escassez de capital de giro demanda das empresas A, B e C, o desenvolvimento de processos adaptados, que reduzem o uso de estoques. Como as empresas D e E já haviam passado pelo mesmo fenômeno em nível internacional e em períodos anteriores, já haviam desenvolvido tais sistemáticas anteriormente.

As empresas A e D, que possuíam diferentes tipos de negócios e linhas de produção, procuraram reuni-los em um só, mais flexível, para redução da área, do custo e da necessidade de investimentos. A empresa D também o fez anteriormente, pelos motivos já citados.

Com a ampliação da concorrência, as empresas A e B reduziram a sua participação no mercado. A empresa C começa a sofrer a agressividade e a entrada de novos concorrentes multinacionais no momento, com preços inferiores e atendimento mais próximo do consumidor final no ponto de venda, condições essas hoje inexistentes na empresa.

De processos estratégicos totalmente centralizados, as empresas A, B e C procuraram descentralizar parcialmente algumas decisões, principalmente as que dizem respeito a novos processos de produção e estocagem. A empresa A analisa também questões relacionadas à concorrência.

Conclui-se, portanto, que o cenário anterior de restrições a importações e reserva de mercado para a empresa nacional desenvolveu nas empresas brasileiras, bem como nas empresas pesquisadas, a estratégia genérica de adaptação²⁶⁶ ou *benchmarking*, ou seja, a cópia de produtos de sucesso no exterior. Bastava ir à Europa ou aos Estados Unidos, observar os produtos e os seus respectivos mercados e copiá-los, impondo-os ao mercado da empresa. Este, carente de ofertas, contentava-se em consumi-los apesar das limitações impostas pelas empresa, em termos de qualidade, de característica ou preço, ficando totalmente prejudicado, no período, um ambiente com forças concorrenciais que

estabelecem agendas estratégicas dinâmicas, segundo Porter²⁶⁷, e reafirmando a posição do autor ao considerar que o sucesso de uma indústria também é delimitado por vários outros fatores ambientais, como estabilidade monetária e regulamentações governamentais, entre outros.

Com todas essas mudanças de contexto, questiona-se, em nível nacional, a afirmação de Mintzberg²⁶⁸, segundo a qual a reorientação estratégica acontece em rápidos e pequenos movimentos, nos quais as mudanças radicais raramente ocorrem. Na realidade, mudanças relativamente radicais podem ser observadas como nas constatações de Thomas Clark²⁶⁹, em que os elementos com os quais se defronta toda a empresa raramente foram tão turbulentos e imprevisíveis como o são hoje.

4.2.5 O Contexto e o Processo de Aprendizagem Estratégica

As diferenças de desempenho das empresas podem ser atribuídas às posições estratégicas e às diferenças das habilidades competitivas desenvolvidas pela capacidade analítica e pela resolução de problemas das organizações. Segundo Sanchez²⁷⁰, para se obter sucesso em mercados dinâmicos, a empresa precisa desenvolver habilidade de aprendizagem

²⁶⁶ FISHMANN, A.A.; ZACCARELLI, S.B. Estratégias Genéricas:..., p.17

²⁶⁷ PORTER, M. A Vantagem Competitiva das Nações, p.85.

²⁶⁸ MINTZBERG, H. Mintzberg on..., p.30-36.

²⁶⁹ CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Repensando..., p.1.

²⁷⁰ SANCHEZ, R. Strategic Flexibility..., p. 283

organizacional, em que a essência está na habilidade de aprender sobre as possíveis conexões que podem ser feitas entre mercados e produtos.

As empresas A e B apresentam como principais processos de aprendizagem a formação técnica e a experiência interna, com mecanismos de aprendizagem estratégica do tipo tentativa-erro e absorção da experiência de outras empresas. A empresa B identifica a aprendizagem feita mediante vendedores, em virtude das dificuldades de se trabalhar no mercado pela ação dos concorrentes, ou mediante viagens ao exterior em feiras de produtos e equipamentos. As empresas procuram adaptar-se ao novo ambiente; contudo, a implantação de novas sistemáticas de aprendizagem tem sido muito lenta, principalmente no atinente ao processo estratégico.

A empresa C desenvolve o seu processo de aprendizado por meio da visita a países da Europa e aos Estados Unidos, que produzem produtos pioneiros e de sucesso no mercado; identifica também as ameaças como estímulo à aprendizagem.

Essas empresas, em face da análise das suas estratégias, situam-se, predominantemente, em um nível de *aprendizagem adaptativa*²⁷¹, ou seja, aprendizagem mecânica, que não as habilita à sobrevivência a longo prazo. Essas empresas aprenderam a necessidade emergente e episódica de

adaptação e eficiência, sem se preocuparem com o desenvolvimento de estruturas que lhes possibilitassem ir além da simples reação às contingências através de mecanismos com padrões centralizados.

O tipo de implementação estratégica mais reativa está nas empresas pesquisadas, correlacionadas com alto grau de empreendedorismo. Argyris²⁷² demonstra, na sua pesquisa com consultores, que, freqüentemente aliado à maestria, encontram-se os principais obstáculos de aprendizagem e sucesso organizacional: profissionais que, normalmente, têm uma história de sucessos e não aprenderam a lidar com o fracasso, são levadas a reações defensivas impeditivas de aprendizagem. Paralelo pode ser feito com os empreendedores que, além de centralizarem por causa da suas habilidades, agem reativamente às contingências, às vezes muito longe de uma organização da aprendizagem: "[...] caminho pelo qual as empresas constroem a sua atividade e cultura, e adaptam e desenvolvem a eficiência organizacional, implementando constantemente o uso de habilidade e força de trabalho."²⁷³ Uma organização de aprendizagem, portanto, dentro dessa perspectiva, significaria construir estruturas e estratégias duradouras que maximizam a aprendizagem organizacional.

Para as empresas D e E, as relações internacionais com representantes e clientes são importante fonte de aprendizagem pela

²⁷¹ DOGSON, M. *Organization Learning*..., p.378.

necessidade de se conhecerem as características dos mercados e dos produtos. Para a empresa E, as relações com a empresa associada é o principal norteador desse processo.

Gold²⁷⁴ propõe que a aprendizagem organizacional é ampliada em ambientes competitivos: constata que organizações que fazem face à concorrência desenvolvem rotinas mais refinadas e inovam mais. A pesquisa demonstra que as empresas D e E foram expostas, há mais tempo e de forma mais aguda, a ambientes competitivos e desenvolveram habilidades importantes de aprendizagem, demonstradas pela “[...] ênfase na identificação de fatores críticos de sucesso no mercado competitivo e na busca de capacitação em sintonia com os fatores críticos.”²⁷⁵

Particularizadas e assinaladas as empresas da pesquisa, a partir das categorias expostas, segue-se resumo ou quadro sinótico que permite visão resumida das suas características.

²⁷² ARGYRIS, Chris. Teaching Smart People How to Learn. Boston: **Harvard Business Review**, 1991, may/june, p.100.

²⁷³ DOGSON, M. Organization Learning:..., p.377.

²⁷⁴ GOLD, J. A Empresa que Aprende..., p.119.

²⁷⁵ FLEURY, A.; FLEURY, M.T. Aprendizagem e Inovação..., p.53.

FIGURA 15 - Síntese dos Dados

variáv. \ empr.	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D	Empresa E
Plano Econômicos	Afetaram conteúdo e processo	Afetaram conteúdo e processo	Afetaram conteúdo e processo	Afetaram conteúdo e processo	Afetaram conteúdo e processo
Abertura à Importação	Afeta o mercado da empresa	Afeta o mercado da empresa	Afeta o mercado da empresa	A empresa exporta sua produção	A empresa exporta sua produção
Concorrência	Aumentou e está aumentando	Aumentou e está aumentando	Está aumentando	Concorrência qualitativa está aumentando	Concorrência qualitativa está aumentando
Produtos e Serviços	Lança novos produtos	Inicia importação experimental	Lança novos produtos	Mantém os mesmos produtos	Mantém os mesmos produtos
Mercados	Procura novos mercados e reduz participação	Procura firmar-se nos atuais e reduz participação	Procura firmar-se em mercados atuais	Procura firmar-se nos mercados atuais e novos	Procura firmar-se em mercados atuais e novos
Estrutura Estratégica	Centralizada e rígida, descentralização a nível produção	Centralizada e rígida	Centralizada e semi flexível, descentraliz. em nível produção e mercado	Descentraliza da e semi flexível	Descentraliza da e semi flexível
Integração Conteúdo e Processo E.	Inexistente	Inexistente	Pouca integração em nível de produto	Integração	Integração
Tecnologia	Administrativa antiga e de produção antiga	Administrativa antiga e de produção nova	Administrativa em inovação e de produção nova	Administrativa em inovação e de produção antiga	Administrativa em inovação e de produção antiga
Profissionalização Gerencial	Profissionalizada na produção e não na administração	Semi profissionalizada na produção e não na administração	Profissionalizada na produção e semi na administração	Profissionalizada na produção e semi administração	Profissionalizada na produção e na administração
Busca de Padrões de Qualidade	Parcial	Parcial	Parcial	Constante	Constante
Padrões de Desempenho	Lucro: negativo Ampliação do mercado: negativo	Lucro: negativo Ampliação do mercado: negativo	Lucro: positivo Ampliação do mercado: negativo	Lucro: positivo Ampliação do mercado: positivo	Lucro: positivo Ampliação do mercado: positivo

A partir da sistematização dos dados e interpretações, pode-se basicamente caracterizar dois grupos de empresas que, embora não dicotômicos, apresentam eixo básico comum: um grupo marcado pelo padrão estratégico tradicional e genérico, e outro grupo que se pode entender como a caminho da administração estratégica.

5 CONCLUSÃO

5.1 CONCLUSÕES

Neste trabalho, observou-se o quadro complexo da realidade das indústrias alimentícias, dos fatores que influenciam as suas estratégias e do contexto que as envolve. Como ponto de partida da conclusão, verifica-se que foram confirmados os resultados de trabalhos anteriores, que perfazem a teoria administrativa, e os objetivos traçados foram plenamente alcançados. Reenfatiza-se que, em função do reduzido número de empresas pesquisadas, os resultados devem ser considerados apenas para as empresas estudadas, pois a sua generalização demandaria outros estudos, conforme sugerido nas questões heurísticas; no entanto os resultados identificados trazem subsídios importantes para melhor compreensão do fenômeno-alvo desta investigação.

Como conclusões principais deste trabalho, sumariam-se estes dez destaques.

- 1) A abertura da economia e o aumento da concorrência afetam a administração estratégica das empresas pesquisadas em diferentes graus; os benefícios dessa influência dependem do

amadurecimento dos mecanismos organizacionais que integram ambiente, conteúdo e processo.

- 2) A constante intervenção governamental no mercado e na economia debilita o processo administrativo e, especificamente, a aprendizagem organizacional.
- 3) A redução do processo de aprendizagem restringe a quantidade de relações internas e externas do processo estratégico.
- 4) As empresas que convivem, há mais tempo, em ambientes competitivos desenvolveram processos de aprendizagem estratégica mais efetivos que as empresas que passaram menos tempo em ambiente competitivos.
- 5) As empresas que convivem, há mais tempo, em ambientes competitivos são as que possuem a melhor perspectiva de integração de ambiente, conteúdo e processo.
- 6) A crítica teórica de inúmeros autores às investigações que tratam de conteúdo e processo estratégicos de modo isolado é, também, identificada empiricamente nas empresas pesquisadas.
- 7) Predominantemente, as empresas pesquisadas não integram conteúdo e processo estratégico.
- 8) As empresas que possuem melhor integração de conteúdo e processo são as que apresentam os melhores resultados institucionais esperados.
- 9) O processo estratégico sem a integração de ambiente, conteúdo e processo, ao longo do tempo, delineia padrões administrativos que

impõem restrições à estrutura organizacional, principalmente no que tange à profissionalização, aos sistemas de informações, às relações com o mercado, entre outros.

- 10) Predominantemente, as ações de marketing restringem a sua atuação para algumas das variáveis de conteúdo e processo, como produto e comunicação, e desconsideram visão estratégica organizacional mais ampla.

A pesquisa demonstra que existem campos vazios nas organizações, que se preenchem à medida que essas obtêm experiências institucionais de aprendizagem. As relações entre os seus membros, as informações e as decisões são, também, orientadas pelo mecanismo de aprendizagem organizacional. A empresa aprende a utilizar os instrumentos administrativos, de acordo com o ambiente e experiências nas relações. As capacidades de adaptação interna e externa, que engendram os campos organizacionais, preenchidos pela aprendizagem, são aguçadas à medida que surgem ameaças ou oportunidades.

Certamente, mesmo com essas considerações, e fugindo do modelo das adaptações organizacionais, existem espaços para a ação empreendedora, ou para o padrão empreendedor. Algumas dessas habilidades organizacionais dependem dos seus participantes como indivíduos ou pequenos grupos; no entanto as ações empreendedoras são facilmente identificadas no processo administrativo, mas as habilidades

organizacionais são construções de campos interagentes nas suas múltiplas possibilidades de tarefa e habilidades, que levam tempo e requerem muito trabalho administrativo.

É importante reconhecer o papel regulador do Estado nas relações de negócios, mas também importa ter em mente que a constante interferência, antes da década de 90, impediu o processo de ajuste ao novo mercado globalizado²⁷⁶, mesmo dentro das fronteiras nacionais. A indústria alimentícia e o governo devem refletir sobre o papel das empresas, no sentido analisado por Porter²⁷⁷: *a capacidade das empresas gera o perfil competitivo da Nação*. O governo deve procurar facilitar as condições de fatores, de demanda e indústrias de apoio, para que as empresas atuem construtivamente e com humanismo. No Brasil, o ambiente mais aberto para as relações comerciais permite as primeiras conquistas das empresas no sentido da aprendizagem para a convivência competitiva: dão-se os primeiros passos da institucionalização de processos administrativos efetivos em relação ao ambiente e às suas novas demandas.

As diferenças organizacionais percebidas por este trabalho são fruto do ambiente e, fundamentalmente, da administração das empresas no ambiente. Facilitar a aprendizagem organizacional e a profissionalização é habilidade administrativa que demanda sensibilidade e visão institucional:

²⁷⁶ NAKANO, Y. Globalização, competitividade e..., p.7.

²⁷⁷ PORTER, M. A Vantagem Competitiva das Nações, p.87.

focalizar tarefas e habilidades pessoais e não pessoas faz a diferença. Por exemplo, as funções relacionadas ao processo estratégico de estabelecimento de objetivos, avaliação de estratégias atuais, interação e compreensão do ambiente, organização de pessoas e recursos demonstram as dificuldades para harmonizar todo esse processo, numa ação gerencial única e que responda efetivamente às demandas ambientais. Dessa forma, o administrador estratégico é também o elo de ligação entre as diferentes tarefas, habilidades e níveis da organização, com os diferentes graus de dificuldade da demanda ambiental. A competência da organização nos seus múltiplos processos é medida pela competência em dar respostas às ameaças e oportunidades, com a utilização dos campos e dos instrumentos organizacionais adequados.

O processo estratégico demonstra que a organização é caixa de ferramentas funcionalmente especializada e integrada. Há instrumento para cada finalidade. Há função que elabora o planejamento. Há as atividades operacionais e, assim, se constitui o complexo estruturado que são as organizações. Existem mecanismos adequados para resolver cada tipo de problema. Quando todas as atividades estão unidas e conhecem o seu papel dentro do objetivo maior, obtém-se um sistema flexível, delineado como processo estratégico e em relação ao conteúdo estratégico efetivo. As estratégias são de fato implementadas, quando compartilhadas e se tornam

coletivas. Para Mintzberg²⁷⁸, "(...) as estratégias tornam-se organizacionais, quando coletivizadas, ou seja, quando proliferam para guiar o comportamento organizacional como um todo." Como exemplo, pode-se verificar uma função básica da integração de ambiente, conteúdo e processo por que passaram e passam as organizações objeto desta investigação. A pesquisa de mercado sistemática, compartilhada e institucionalizada, é campo organizacional de apenas uma das empresas, duas não a utilizam e duas a utilizam parcialmente. A pesquisa ou qualquer forma de aproximação organizacional com o ambiente capacita e continuamente ensina o coletivo: a organização interage com o ambiente e com as suas contingências, para integrar conteúdo e processo.

Conforme se salientou, e com base em parte da teoria das organizações, acredita-se que o mecanismo institucional capacitador do processo estratégico pela administração é a integração conteúdo e processo. A institucionalização do conteúdo estratégico permite a elaboração de cenários ambientais e, nisso, o posicionamento estratégico da empresa se efetiva.

Com base nas conclusões apresentadas, são propostas, a seguir, recomendações específicas para empresas com características semelhantes àsquelas das analisadas neste trabalho.

²⁷⁸ MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*. Boston: **Harvard business Review**, 1995, HBR Paperback, p.113

5.2 RECOMENDAÇÕES

As empresas que vivenciam esses níveis de dificuldade devem desenvolver continuamente a integração de ambiente, conteúdo e processo. Algumas das empresas pesquisadas desconhecem essa necessidade. Os administradores, habituados a ambientes com intervenções governamentais, sem concorrência, continuam a tomar decisões estruturadas nessas condições, realizando dois erros fundamentais. Um deles diz respeito à manutenção de processos decisórios centralizados como fonte de solução de problemas, em que o foco está no ambiente externo, por meio de respostas empreendedoras; certamente que soluções importantes são detectadas aí; no entanto olhar para a perspectiva organizacional é de fundamental importância, podendo-se orientar recursos e especificar dificuldades organizacionais para o presente e para o futuro, que podem representar o sucesso da implantação da decisão.

A propensão à visão interna isolada do ambiente externo é repleta de posições defensivas em relação aos pontos fracos e auxilia no delineamento do segundo erro que as empresas fazem para integrar ambiente, conteúdo e processo. A ação isolada geralmente é focada sobre condições operacionais, como novos sistemas de processamento de dados, treinamentos, entre outros; contudo a noção de integração não é simples,

pois é reflexo de um conjunto organizacional constituído de habilidades cognitivas e de processos que precisam ser integrados. Dessa forma, os envolvidos nos diferentes cargos e nos vários níveis organizacionais precisam aprender a trabalhar em equipe, formar relações com o mercado e refletir, criticamente, sobre as suas práticas organizacionais.

Há razões apontadas que indicam a possibilidade de quebrar o círculo vicioso; além do ambiente competitivo, as administrações estratégicas podem identificar decisões e implementações que são inadequadas ao processo de integração. Uma vez que as empresas desenvolvem essa habilidade, irão detectar as suas necessidades em todas as áreas ou campos organizacionais. Qualquer análise estratégica requer levantamento de dados, análise, teste, implementação e avaliação. A visão sistêmica, que considera ambos os subsistemas, deve gerar questionamentos suficientes para provocar a necessidade de integração que venha a atender à adequada relação ambiental da empresa.

Como pode ser iniciado um programa de mudança para a integração de ambiente, conteúdo e processo? O primeiro passo é quebrar a gestão do processo estratégico de padrão tradicional. A mudança deve começar na administração estratégica, evitando-se o choque entre a estratégia emergente e a estratégia empreendedora centralizada. É de fundamental importância a compreensão da dependência do sucesso organizacional em relação ao processo estratégico como um todo. O segundo passo deve ser

orientado para a participação dos envolvidos com o problema, do ponto de vista do conteúdo e do processo e, principalmente, de quais são as habilidades e ferramentas necessárias para cada situação.

Sempre que surgem novos conteúdos estratégicos, aparecem novas necessidades nos processos organizacionais, para que a integração permaneça; também nos conhecimentos gerenciais e tecnológicos, de marketing ou de produção, recomendam-se os critérios infra discriminados.

- 1) Sempre que a decisão de conteúdo e de processo competem pela atenção do administrador, volta-se para um ou para outro; se o padrão predominante for o empreendedor, o foco será o conteúdo em detrimento do processo; se o foco for o padrão administrativo, o segundo ocupa o lugar do primeiro; nesse sentido, a atenção do administrador deve-se voltar para uma visão que integre ambas as estratégias.
- 2) A perspectiva empreendedora não deve ser eliminada, mas disseminada por todos os níveis organizacionais, para que possam emergir continuamente.
- 3) Concentrar a atenção dos processos e das suas respectivas atividades nos produtos e mercados, ou seja, orientar os processos para o conteúdo estratégico da organização.

- 4) Delinear claramente os pressupostos e os objetivos da empresa em relação ao conteúdo estratégico e aos mecanismos do seu aperfeiçoamento.
- 5) Estimular a participação e dar mais destaque às contribuições do que ao cargo e aos padrões de processo existentes.
- 6) Criar processos de comunicação que facilitem a disseminação da informação, a visão integral da empresa e a tomada de decisão.

A administração da integração de conteúdo e processo deve ser vista sistemicamente, levando-se em conta, no primeiro subsistema, a caracterização do ambiente global e o posicionamento geral em relação aos seus objetivos, em termos temporais (passado, presente e futuro), para gerir ameaças e oportunidades com a definição de produtos e mercados (segmentos). No segundo subsistema, a avaliação da perspectiva de gestão, de recursos e habilidades em que a racionalização, o domínio das variáveis ambientais e a aprendizagem organizacional e individual devem prevalecer.

Tendo em vista que as estratégias deliberadas evitam a aprendizagem após a sua formação e que a estratégia emergente desenvolve a aprendizagem, a coordenação da integração entre os subsistemas deve ser constante, por meio do envolvimento de todos os níveis organizacionais, em processo cognitivo e consciente da integração de conteúdo e processo por todos. A integração do conteúdo e do processo

estratégico é meta que importa alcançar rapidamente. Destaca-se aí como principal empecilho, nos casos estudados, primeiramente a centralização e a inflexibilidade do processo estratégico atual, em que a centralização mantém falsa hierarquia, e reduz as perspectivas possíveis de a empresa ter adequação ambiental e competitividade. Considerando-se, no entanto, que todas as empresas analisadas e os seus dirigentes são sensíveis a mudanças e melhorias dos empreendimentos pelas experiências passadas, é possível propor atividades que tenham como propósito o aperfeiçoamento constante da gestão estratégica.

Para as indústrias brasileiras de alimentos que não são habituadas a trabalhar estratégias orientadas para o mercado e com integração nos seus conteúdos e processos, deve-se analisar a possibilidade de abandonar a estratégia genérica única de adaptação, podendo-se utilizar a estratégia genérica de diferenciação de produto e mercado²⁷⁹ como opção, procurando-se obter produtos orientados para mercados específicos (segmentos) e atender às suas demandas de custos e diferenciação. De outra forma, com estratégia genérica única, torna-se impossível a competitividade em relação às empresas que já atuam em mercados multinacionais com produtividade e qualidade.

Em segundo lugar, as empresas cujas ações de marketing não consideram a perspectiva estratégica, ou seja, as possibilidades e limites da

própria empresa, a sua condição organizacional de habilidades e tarefas, e focam a sua atenção nos produtos, sem sistematizar adequadamente um padrão de relações gerenciais e profissionais com o mercado, acabam reduzindo as possibilidades de integração de conteúdo e processo. A área de marketing deve desenvolver as suas pesquisas e ações com foco no posicionamento e na perspectiva. Como exemplo, pode-se citar que algumas empresas utilizam predominantemente a estratégia genérica de adaptação. A manutenção dessa estratégia, juntamente com o padrão de processo estratégico tradicional, restringe o potencial mercadológico.

Em terceiro lugar, a administração estratégica das empresa não pode permitir que a gestão de conteúdo, geralmente na área de marketing, e processo, geralmente na área de produção e finanças, desenvolvam modelos decisórios diferenciados. Se a postura estratégica de conteúdo for flexível, ambos precisam ser flexíveis e complementares. Quando se desenvolve o planejamento estratégico, devem-se levar em conta o posicionamento e a perspectiva passadas, presentes e futuras, considerando-se as ameaças e oportunidades, em termos de mercado, de estratégia competitiva, ou de qualquer estratégia genérica ou do conjunto delas. Nesse sentido, considera-se, erroneamente, muito mais fácil elaborar planos e controles, impondo restrições aos participantes do que sistemas integrados e que possam dar margem à previsibilidade.

5.3 QUESTÕES HEURÍSTICAS

Pesquisar estratégia de empresas é atuar em campo ilimitado. Em cada variação do contexto, de nível de conhecimento e de perspectiva organizacional, surgem novas possibilidades e ocorrências; portanto o levantamento dos fenômenos nas empresas como as indústrias de alimentos é forma de consolidar o conhecimento, permitindo que essas experiências sirvam de estímulo e aprendizagem aos interessados no assunto.

Como estudo futuro, sugere-se o desenvolvimento de pesquisa mais abrangente, envolvendo maior número de empresas com o emprego de recursos de levantamento qualitativo e quantitativo, para a confirmação estatística dos fenômenos. Como outras possíveis sugestões, há uma série de alternativas, assinaladas aqui.

- a) Quais os efeitos sociais e éticos da gestão de conteúdo estratégico das organizações, ao se considerar que essas podem expandir os seus efeitos em nível nacional e internacional?
- b) O processo de aprendizagem afeta o número de relações no campo organizacional e essas, por sua vez, contribuem para a efetividade organizacional?

- c) Qual a tendência longitudinal no desenvolvimento do processo estratégico na busca de novos mercados, considerando-se que as empresas ainda são tímidas nesse sentido e tendem a expandir em breve essas ações?
- d) Qual a dinâmica comparativa da relação de ambiente, conteúdo e processo entre a grande empresa e a pequena empresa de sucesso?
- e) Será que a ênfase na descentralização das empresas, como ocorre nas duas empresas de café solúvel, é tendência que deve ser disseminada para as demais indústrias?
- f) A separação nas empresas de café solúvel em dois processos estratégicos, um com mais ênfase em conteúdo, outro com mais ênfase no processo industrial, recomenda o desenvolvimento de estudos que analisem mais profundamente essas tendências. Essa possibilidade sugere a ampliação da complexidade da integração de ambiente, conteúdo e processo?
- g) A estratégia de proximidade dos mercados segmentados irá melhorar o desempenho das indústrias de alimentos, quando o mercado nacional estiver totalmente competitivo?

- h) Quais as principais tendências de políticas e gestão de recursos humanos, quando a integração de conteúdo e processo se concretiza plenamente?
- i) Qual a influência do aumento da concorrência no comportamento dos administradores e na cultura de gestão das empresas?
- j) Como e quais são os novos processos estratégicos agregados pelas empresas que orientam os seus conteúdos estratégicos para a competitividade?
- k) Qual o impacto das recomendações e acertos das empresas pesquisadas se aplicados a outras realidades?

As possibilidades são muitas para as contribuições teórico-empíricas. Cada estudo permite que se amplie o nível de conhecimento dos fenômenos organizacionais, com o escopo de superar, assim, as dificuldades profissionais que persistem e se renovam de contínuo.

ANEXOS

EMPRESA A**EMPRESA: NUTRIMENTAL S.A. Ind. e Com. de Alimentos****MUNICÍPIO: SÃO JOSÉ DOS PINHAIS****ENTREVISTADO: SR. JOÃO ALBERTO BORDIGNON****CARGO: DIRETOR DE TECNOLOGIA E QUALIDADE*****Histórico da Empresa***

Empresa fundada em 1968 em São José dos Pinhais. Iniciou sua produção em 1969. Inicialmente ela havia sido projetada e planejada para trabalhar com produto batata desidratada, purê de batata desidratada e por razões de processo que não foi bem dimensionado no início ela não conseguiu produzir o produto e alterou o processo para produzir outros produtos desidratados, especialmente feijão no início, e o primeiro produto da empresa foi então uma sopa de feijão desidratado. Esse produto foi destinado à alimentação escolar, à merenda escolar. E com isso a empresa se voltou nos primeiros anos para a alimentação de fornecimento a programas de alimentação do Governo, especialmente a merenda escolar mas não exclusivamente, também atuou com a LBA, alimentação infantil, de gestante, com Inamps, diversos órgãos do Governo que adquiriam alimentos para distribuir a populações carentes. Isto basicamente até 1975/76 por aí, onde ela começou a se dedicar também ao mercado industrial, vendendo matérias-primas para outras empresas. Como a empresa se verticalizou para atender o mercado institucional, porque o mercado institucional tem uma característica muito interessante, ele exige uma capacidade muito grande de desenvolvimento de produtos e muito rápida de atendimento, quer dizer, a empresa precisa ter uma capacidade instalada muito grande para atender rapidamente os pedidos e isso fez com que a empresa se verticalizasse muito. Grande parte das matérias-primas necessárias à produção dos alimentos passaram a ser produzidas pela própria empresa e com isso, como o mercado institucional é um mercado de altos e baixos: tem épocas que têm compras, tem épocas que não têm, a empresa começou a destinar parte da produção para venda a outras indústrias - proteína texturizada de soja, macarrão, vegetais desidratados principalmente. A partir de 1985/86 ela se voltou mais firmemente para o mercado consumidor. Ela já vinha atuando há alguns anos no mercado que a gente chama mercado de grandes consumidores. Como nós fazíamos produtos para a merenda, para clientes institucionais, nós alteramos levemente estes produtos e passamos a fazer produtos para grandes consumidores: refeitórios industriais, hotéis, hospitais, sopas principalmente, sobremesas, bebidas que eram da linha institucional e que passaram a ser fornecidas em embalagens também grandes para preparo em grande quantidade para esses clientes que a gente chama de grande consumidor. Em 86 então passamos a fazer produtos em embalagens menores para venda

a supermercados. E basicamente, a grosso modo, o histórico da empresa é este. Hoje nós estamos numa posição em que o mercado consumidor é o principal mercado, a parte industrial e de grandes consumidores tem um peso muito grande para a empresa e a parte institucional diminuiu muito, hoje é menos de 20% do nosso faturamento. Quando era antes de 85/86 era mais de 80% do faturamento.

O quadro associativo da empresa, ele permanece até hoje desde o início ou...?

Não exatamente, no início a empresa era uma empresa Ltda, eram três sócios principais e diversos outros sócios. ***São brasileiros?*** São todos aqui de Curitiba. Na época os três principais sócios eram Artur da Silva Lima e Neto, Rodrigo Rocha Loures e Marcos Hauer. Por volta de 78 eu acredito, 77/78 por aí, o Marcos Hauer retirou-se da sociedade. Nessa época a empresa já era S/A, eu não lembro exatamente quando que ela foi transformada de LTDA para S/A e permaneceram como acionistas principais o Artur e o Rodrigo. Como ela é uma S/A, na realidade eles são acionistas principais mas não são os únicos acionistas, a empresa deve ter, eu não me lembro exatamente, mas uns 7/8 acionistas.

O que motivou a constituição da empresa naquela época?

Me parece que a idéia principal foi do Marcos que na ocasião, um pouco antes, trabalhava no BADEP. Os três, profissionalmente, dois são economistas e um administrador de empresas. O Rodrigo é administrador de empresas e outros dois, o Artur e o Marcos economistas, o Marcos inclusive era professor da Federal na área de Economia, o Rodrigo também foi professor na área de Administração de Empresas. ***E a sua formação?*** Eu sou engenheiro químico. Então ele trabalhando no banco, viu uma série de perfis que o banco fazia para estudar a economia do Paraná, e uma das coisas que surgiram na época é o seguinte, a região aqui de Curitiba sempre foi uma região muito produtora de batata, e ocasionalmente apareciam idéias de industrializar a batata, mas quase sempre fracassaram essas idéias, nunca chegavam nem a ser apresentados projetos. E eles ouviram falar, eu não me lembro de onde exatamente, eu não estava na empresa nessa época, de um produto novo naquela época, que era o purê de batata desidratado, que eu acredito que foi lançado nos Estados Unidos por volta de 64/63 por aí. Talvez tenha tido sucesso comercial de 65 para frente. Então eles tiveram essa idéia, entraram em contato até com o pessoal da UFPR na área de engenharia química tinha um pessoal que se dedicava a projetos e até estudos na área de alimentos e fizeram um projeto. Os conceitos iniciais do projeto estavam corretos; o grosso do processo estava correto, mas havia detalhes, como era um processo muito novo, que eles não conheciam, a equipe inicial que montou o projeto não conhecia, e apesar de desidratar a batata, o processo desidratava a batata mas não desidratava da maneira como é necessário para você reconstituir depois e ter um purê,

como se fosse um purê fresco, preparado com batata na hora. Então isso foi que fracassou o início a idéia de produzir purê de batata. Mas a idéia seguiu mais ou menos assim.

Qual foi o produto que imediatamente substituiu este então?

Foi o feijão e a partir da matéria-prima feijão desidratado foi feita uma sopa de feijão, e foi o primeiro produto da empresa, o primeiro produto a ser faturado na empresa. Logo depois, na esteira do feijão vieram produtos de milho, de ervilha, de lentilha, que eram matérias-primas similares que podiam ser; ervilha e lentilha por exemplo eram o mesmo processo de feijão, quer dizer, elas se comportavam da mesma maneira que o feijão, então tinha sopa de lentilha, sopa de ervilha. E aí a empresa foi crescendo, a partir de 1975, aliás, a partir de 1973 se organizou um esforço maior de desenvolvimento de produtos interno, contratou-se uma equipe para trabalhar em desenvolvimento, em qualidade, e qualidade era uma coisa muito importante para o fornecimento do Governo, então naquela época as indústrias de alimentos não tinham um laboratório de controle. Se fosse visitar aqui todas as indústrias de Curitiba, ninguém tinha laboratório de controle de qualidade, especialmente microbiológico. Só que nós por necessidade, que o Governo estabelecia especificações muito rígidas, tivemos que montar, contratar profissionais tudo mais. E a partir de 77, inclusive quando isso cresceu muito, nós fizemos um projeto de criar um centro de pesquisas, e isso foi financiado pela FINEP. Na época instalamos laboratório, usinas piloto, tudo necessário para atender e responder rapidamente a este mercado. Chegamos a ter uma equipe trabalhando nesta área, área técnica que a gente chamava, de umas 40 pessoas, dos quais quase 10 com pós-graduação, um pessoal com mestrado trabalhando em diversos projetos até de pesquisa aplicada. A partir de 1987 eu acho, 88 por aí, quando o Governo mudou muito a orientação desses programas, priorizando em muitos casos a compra de produtos básicos, produtos sem industrialização em lugar da industrialização, nós tivemos que fazer uma mudança total. Essa equipe foi sendo diminuída, diminuída. Hoje nós devemos ter umas 10/12 pessoas só nessa, em toda área técnica e tivemos que desenfaturar essa questão de Pesquisa & Desenvolvimento para o mercado institucional e voltar todas as nossas baterias para o mercado consumidor. E foi o que nós fizemos, quer dizer, passamos de 80% do faturamento no mercado institucional naquela época para menos de 20% no mercado institucional atualmente.

As relações da empresa naquela época, por ocasião da fundação eram boas com o mercado institucional. A empresa começou bem tecnicamente para atender o cliente institucional mas as relações eram boas, tinha boa penetração nesse mercado?

Tinha porque o mercado institucional é um mercado que a gente chama de licitações. Então licitações dependem de você atender aqueles requisitos que o Governo estabelece. A partir de 1973 o Governo Federal baixou uma série de normas para essa

área, especialmente de merenda escolar, enfatizando a parte técnica, a parte de Controle de Qualidade porque anteriormente os produtos usados na merenda eram “uma calamidade” porque era de tudo, quer dizer, eram produtos que vinham doados dos Estados Unidos, trigo sem especificações, coisas que as perdas eram muito grandes, porque chegava nas escolas aquilo não tinha uma boa embalagem, eram comidos por insetos, roedores, daí eram jogados fora ou eram preparados, as crianças não gostavam, não comiam, era jogado fora, então era um prejuízo muito grande. E o Governo americano a partir daquela época passou a diminuir a ajuda, especialmente aqui no Brasil para o Sul do Brasil, continuou dando alguma coisa para o Norte/Nordeste mas Sul e Sudeste cortou. Então o Governo se viu obrigado a instituir um programa próprio. Passou a estabelecer então especificações, qual era o tipo de produto que ele queria, aceitabilidade mínima feita em testes com crianças, tinha que se apresentar os produtos nas concorrências, e esses produtos se apresentava uma amostra eram testados com crianças em escola. Se não atingissem um mínimo de aceitação eram recusados, nem participavam da concorrência. E nós tivemos sucesso porque nós já tínhamos em 73 uma equipe mínima e nós conseguimos aprovar naquela ocasião mais de vinte produtos nossos. A empresa passou de uma empresa que era em 72 talvez 10ª, 9ª/10ª fornecedora no ranking das empresas, para 1º lugar em fornecimento pelo número de produtos aprovados que nós conseguimos e isso graças a um esforço técnico de desenvolvimento do produto em si. A partir daí nós mantivemos a nossa participação até 87/88, sempre como a 1ª, 2ª fornecedora nacional e basicamente por qualidade dos produtos, quer dizer, esforço técnico. Então nós fizemos uma imagem do produto, da empresa, evidentemente que a empresa passou a investir nisso, nessa imagem, passou a fazer reuniões com nutricionistas, com os administradores do programa, de uma certa maneira vender a nossa idéia de programa. E com isso nós tivemos sucesso até essa época, quando então, por mudança política do Governo, houve uma reorientação no programa. Depois, ultimamente a nova lei de licitações que foi aprovada e entrou em vigor, que eu acho (88) não me lembro exatamente a data, entrou uma nova lei de licitações onde o que importa é o preço, inclusive a lei estabelece que o órgão não pode diferenciar, estabelecer muitos requisitos técnicos, pré-requisito técnico. Antigamente existia, quer dizer, não era qualquer empresa que podia fornecer, você tinha que estar equipado, tinha que ter técnicos, dentro de uma visão de que esse programa é um programa importante, atende crianças carentes. Quer dizer, se você entrega um produto ruim, você põe em risco até a saúde das crianças. Mas essa nova lei de licitações aboliu tudo isso. Então hoje a compra é por preço e aí nós perdemos muito porque evidentemente nós estávamos voltados e preparados para atender mais qualidade e cobrar um preço por isso. Nos mantemos ainda em alguns lugares onde o pessoal sabe que não adianta comprar preço, porque compra um produto ruim, ele tem perdas, as crianças não aceitam e às vezes queima o produto. Queima no sentido de, nós por exemplo, temos uma sopa de feijão muito boa. Só que temos concorrentes que têm sopas piores, mas mais

baratas. Aí fazem uma concorrência, querem comprar sopa de feijão, ganha o mais barato, só que ganha uma vez só, porque depois eles tiram a sopa de feijão do cardápio por que não querem mais sopa de feijão, porque não teve aceitação. Como eles não podem especificar a questão de qualidade, eles preferem tirar o produto de linha, e assim muitos produtos que nós fabricamos nós não conseguimos mais vender por isso, e aí diminuiu a participação nesse mercado.

De alguma forma o Senhor já respondeu como foi alterado o quadro de produtos e mercados da empresa desde 1986 até agora, mas poderia falar mais alguma coisa a respeito disso?

Sim. Então nós começamos produzindo sopa naquela ocasião, e depois, por necessidade do mercado institucional, nós passamos a produzir bebidas lácteas, quer dizer bebidas desidratadas contendo leite já. Porque o problema das escolas ainda é no Brasil a instalação muito precária para preparar uma refeição na própria escola. Hoje alguns desses CIEPS e outros que são escolas já projetadas num conceito diferente então tem uma cozinha com câmara fria, panelas grandes para preparar a refeição, então essas estão preparadas, preparadas para este tipo de produto. Mas a maioria das escolas tinha fogão e panela, nada mais. A estocagem era a pior possível, então a gente tinha que produzir produtos que requisitassem apenas água e cozimento. No início até produtos instantâneos não eram muito aceitos porque eles tinham medo que a água às vezes não tivesse condições muito boas e preparando um produto com água não muito boa pudesse provocar problemas. Depois a gente começou a sugerir então que se quisesse preparar alguma bebida fria, que fervesse a água, esfriasse, depois então preparasse.

Isso foi a partir de que ano, a introdução de bebidas?

Eu acredito, não lembro exatamente, mas no início até 72 eram basicamente sopas e tinha uma farinha láctea, eram basicamente os dois produtos, dois tipos de produtos que nós tínhamos. A partir de 73 nós introduzimos mingau, bebidas e mais sopas. Foi nessa ocasião que nós introduzimos mais, aprovamos mais de vinte produtos e era muito difícil aprovar esses produtos porque eles exigiam uma quantidade de caloria muito alta por porção a ser fornecida. E aí nós tivemos que introduzir duas tecnologias que a Nutrimental foi pioneira; e por isso que nós avançamos e os outros não nessa primeira concorrência, que foi a produção de produtos com teores maiores de gordura porque a gordura fornece um teor calórico maior, só que isso traz um complicador na produção, e a maioria das empresas não estavam preparadas, os fornecedores da época não estavam preparados para adicionar gordura no seu, não tinham misturadores apropriados para adicionar gordura. E nós nos preparamos para isso e fizemos produtos com teor maior de gordura e isso nos possibilitou aprovar uma série grande de produtos. E um outro fator é que na época também as bebidas, para se colocar um teor maior de caloria nas bebidas tinha que

se, ou adicionar gordura que era problemático, ou trabalhar com leite integral que era muito caro, leite desidratado integral, ou obter bebidas muito grossas, e daí as crianças não tomaram na quantidade que precisavam tomar. Nós introduzimos o uso da gordura também nas bebidas, gordura vegetal nas bebidas em vez de gordura animal e passamos a utilizar um produto de amido hidrolizado, uma malta de estrina, que não dá doçura no produto e dá uma carga calórica grande, sem aumentar a viscosidade. Essas duas novidades é que nos permitiram por um certo tempo ter a liderança desse mercado. É evidente que alguns anos depois todas as empresas passaram a fazer a mesma coisa que nós fazíamos. Só que aí a partir de 75 nós já tínhamos uma equipe boa, técnica trabalhando e aí nós começamos a criar outros tipos de produtos, como misturas mais, não sopa nem bebida, a gente chamava pratos prontos, como rizoto por exemplo, a base de arroz. **A partir de que ano?** A partir de 75. Nós criamos, não me lembro agora exatamente quando, mas isso por volta de 77/78, um outro produto que foi um dos produtos de maior sucesso na empresa, que foi uma macarronada, a gente chamava o produto de macarrão com pronto molho. E isso nós tivemos a possibilidade de fazer porque nós nos equipamos a partir de 77 com uma fábrica própria de macarrão, e desenvolvemos um macarrão adequado para isso, um formato que cozinhava rapidamente, e nós tínhamos uma tecnologia para fazer o molho de tomate desidratado. A partir de 75 nós instalamos um equipamento que permitiu fazer o tomate desidratado e depois desenvolvemos o molho. Esse produto foi uma dos produtos na história da Nutrimental que mais vendeu. Foram milhares e milhares de toneladas desse produto que foram vendidas para todo o Brasil. E nós, nesses anos todos nós desenvolvemos mais de 5 mil fórmulas diferentes de produtos e dos quais entre 400 e 500 produtos foram registrados e aprovados no Ministério da Saúde para comercialização. Então a partir do início da década de 80, final da década de 70, nós então ampliamos a produção de vegetais desidratados que eram base para a produção de sopas, e isso nos dava uma competitividade muito grande, porque os nossos concorrentes não tinham produção própria de vegetais, então eles ficavam limitados nos produtos que eles faziam. Eles não podiam fazer qualquer tipo de produto porque eles não tinham a matéria-prima. Muitas vezes até, e a partir de uma certa época nós passamos a, como vendíamos no mercado industrial, passamos a vender para os nossos próprios concorrentes. Então eles às vezes conseguiam fazer produtos porque nós fornecíamos a matéria-prima para eles, através do nosso mercado industrial. Passamos a investir muito na área de soja que desde 1975 nós introduzimos a proteína texturizada de soja aqui no Brasil. A Nutrimental foi a primeira empresa no país a fabricar proteína texturizada de soja, mas nós tínhamos uma escala muito pequena. A partir de 77 nós compramos uma empresa em Santa Catarina que tinha sido projetada para trabalhar com milho, fazer macarrão de milho e nós vimos nessa empresa uma possibilidade muito boa de verticalizar, porque ela tinha a produção de farinha de milho pré-gelatinizada, que era uma coisa que nós usávamos e não tínhamos capacidade de produzir e do macarrão. E vimos também a possibilidade de alterar o

processo dessa empresa para produzir também a proteína texturizada de soja porque o processo fundamental era o mesmo (extrusão) e ela tinha equipamento de extrusão, e ela foi adquirida em 77, e aí nós passamos a alterar o processo, passamos a fazer então farinha de milho pré-gelatinizada, que era a base para diversos tipos de produtos, proteína texturizada de soja, que era fundamental para nós, para dar valor protéico nos nossos produtos para o institucional e passamos a vender também no mercado industrial para frigoríficos e outras empresas, e o macarrão, que em muitas sopas e na macarronada passou a ser fundamental para a nossa competitividade. Com a aquisição dessa empresa em 77, possibilitou que até 85 por aí nós tivéssemos uma capacidade competitiva muito grande por estarmos verticalizados. A partir de 1985 nós começamos a focar então outros mercados, o mercado consumidor principalmente. Passamos a desenvolver produtos que nós não fabricávamos, principalmente as sobremesas de gelatina, que foi o primeiro produto que nós colocamos no mercado consumidor, pudins, que foram adaptação de pudim que nós já tínhamos no mercado institucional e depois introduzimos o refresco em pó que também não era produzido para o mercado institucional.

Qual foi o fator que levou vocês a optarem por ampliar o mercado?

Nós, a partir de 1976 eu acredito, nós tomamos a decisão de diversificar, porque nós sabíamos que esse mercado mais dia menos dia ele iria acabar ou pelo menos diminuir muito, porque quando você trabalha para atendimento de populações carentes, se você imagina que um dia o país se desenvolva, esse mercado acaba. Então em 76 nós fizemos uma reunião de planejamento e decidimos diversificar. Inicialmente diversificar mercado baseado no que nós já tínhamos, foi daí que nós tomamos a decisão de começar a vender para outras empresas. Montamos então uma estrutura de vendas que no início foi muito difícil, depois ela se sustentou, hoje é 25% mais ou menos do nosso faturamento e em 77 na compra dessa nova empresa também vislumbrou-se essa possibilidade que ela seria também, além de ser um forte fator competitivo para a Nutrimental no mercado nacional, ela forneceria produtos para o mercado industrial. Isso ficou sempre como uma meta da empresa, um objetivo muito forte de diversificar mercados e produtos e fomos às vezes isso era possível, em alguns anos isso foi possível avançar e em outros anos não foi porque às vezes o mercado institucional era muito demandante que atrapalhava as nossas tentativas de diversificar. Então você imaginava vender para a indústria mas aí não tinha capacidade, aí o pessoal de vendas ficava bravo, mesmo que tivesse possibilidade de vender no mercado institucional, deixasse de vender, mas a cultura da empresa sempre foi, porque ela nasceu nesse mercado, sempre foi muito forte nesse mercado, a gente sempre dizia que era uma sereia, na hora que surgia uma oportunidade, porque o mercado institucional é uma tentação muito grande porque são grandes volumes, você praticamente não precisa ter estrutura de vendas porque são concorrências, então com 3 / 4 pessoas você resolve isso a nível nacional. É só ficar atento quando sai as concorrências e ir lá,

pegar o edital, ver o que você tem que ofertar, chegar lá, fazer a proposta e depois esperar: se ganhou você atende. E todas as outras áreas de mercado exigem uma estrutura, então você tinha que manter uma estrutura, tinha que investir em criação de material promocional e tudo mais. E essa cultura foi difícil para nós diversificarmos por causa disso. A partir de uma certa época a empresa até tomou a decisão de diversificar de forma diferente, fora da Nutrimental. Então teve uma ocasião em que a empresa adquiriu uma empresa de rações animais, que era da Central Soil, uma empresa americana que resolveu sair do Brasil e nós tínhamos feito algumas investigações na área de produção de rações para animais domésticos *Cat Food* e daí quando a Central Soil saiu nós resolvemos entrar nesse mercado, adquirimos essa fábrica em Apucarana e passamos a equipá-la para a produção de rações animais, especificamente rações para cachorro. E então essa empresa existe até hoje, é uma subsidiária da Nutrimental, chama-se PROVIMI, fica em Apucarana, aqui no Paraná, e atua com rações principalmente de cachorro, e agora está começando com rações para gato também. E ela tem uma outra parte que atende animais maiores, gado, mas sempre com rações especiais. Nós fazemos um substituto de leite para bezerro e isso também foi também uma tecnologia que nós desenvolvemos a partir da soja e a partir de leite para bezerro nós fabricamos também um produto para leitões, desmame de leitões. Nesse mercado o bezerro leiteiro, ele consome o leite que o pecuarista quer vender, então você tem um produto que permite um bom crescimento do bezerro e não consome o leite de vaca que vai ser vendido, especialmente o bezerro macho no caso dos leiteiros, que é vendido para abate normalmente, eles não querem gastar o leite que vai ser comercializado, então esse produto tem uma boa aceitação. No caso dos leitões é diferente, como as ninhadas são muito grandes, às vezes as porcas não têm leite para alimentar e os leitões desenvolvem ou morrem, então você complementa com esse leite e permite um rendimento maior.

A Nutrimental sempre, também por formação dos principais acionistas que além da empresa, sempre tiveram uma ligação na agricultura por questões familiares, quer dizer, os pais do Rodrigo, do Artur tinham fazendas e eles se envolveram sempre com isso, passaram a ter fazendas próprias também e a empresa, a partir de uma certa época criou então uma subsidiária Nutrimental Agropecuária e passou a comprar fazendas e investir nesta área de produção agrícola. Inicialmente para abastecimento próprio que depois não se mostrou muito interessante. ***Isso foi a partir de que época?*** A partir de 77. Quando se adquiriu essa indústria em Guaramirim, onde se faz proteína de soja e tal, ela tinha sido montada como eu disse para produzir milho e macarrão de milho, e a pessoa que projetou isso era um cara assim sonhador. Ele tinha uma visão integrada da coisa e ele montou a empresa e mais três fazendas ali perto da região para produzir o milho, para abastecer a fábrica e fazer o macarrão e vender. Só que ele tinha uma visão de que os compradores iriam bater na porta dele. Então ele se preocupou com toda a parte agrícola, industrial e não se preocupou com o mais importante, o mercado. A fábrica estava pronta e ninguém

foi comprar o produto dele. Pior do que isso, o macarrão de milho não tinha aceitação. E ele ficou numa situação muito ruim e nós tomamos contato com ele porque ele passou então a vender a matéria-prima intermediária: a farinha de milho pré-gelatinizada que era a matéria-prima pra fazer o macarrão. Como nós éramos usuários, compradores dessa matéria-prima, nós fomos visitar para aprovar ele como fornecedor e aí ouvimos a história dele, que ele não tinha cliente e depois de algum tempo de relacionamento fornecedor e cliente, ele perguntou se nós não queríamos adquirir a fábrica. Isso no início não nos passava pela cabeça, mas aí dentro da estratégia de diversificar e de ter fornecimento próprio, que era complicado para alguns produtos, macarrão especialmente, nós consideramos e adquirimos a empresa. Só que junto vieram essas fazendas, que, do ponto de vista de produção de milho, estavam muito mal localizadas, mas nós nos envolvemos no começo com essas fazendas. Tentaram lá criar búfalo, uma série de coisas que não deram certo e aí depois a empresa separou essas fazendas da Nutrimental, criou então a Nutrimental Agropecuária e aí adquiriu mais fazendas no Norte do Paraná e depois mais uma fazenda no Mato Grosso e aí acabou verificando que essas fazendas em Santa Catarina não eram apropriadas para o que a gente queria fazer. Acabamos vendendo essas fazendas e ficando com as do Norte e do Mato Grosso que existe até hoje. Então criou-se a Nutrimental Agropecuária, depois já no final da década de 80 a empresa resolveu radicalizar nessa questão de diversificação e adquiriu uma empresa de telefonia, a NUTROM, que é uma empresa que fabrica centrais telefônicas, que apresentou diversos problemas porque, vamos dizer, toda a cultura da empresa era de alimentos. Inicialmente tentou-se uma administração totalmente separada e isso foi um fracasso porque, vamos dizer, a empresa era pequena e tinha a Nutrimental que era fornecedora de capital e tudo mais, então ela não raciocinava como se fosse uma empresa independente. Ela dependia muito da Nutrimental. Investiu-se muito lá, até chegar à conclusão de que não adiantava ter uma administração totalmente independente. Aí as subsidiárias voltaram a ser, pelo menos no ponto financeiro, controladas pela Nutrimental e a última tentativa de diversificar foi a criação de uma empresa de software, que surgiu de dentro da Nutrimental. Teve uma época que nós decidimos que precisaríamos investir no tratamento melhor da nossa informação, nisso nós trabalhávamos com grandes volumes de compras, de vendas e fretes e isso tudo era controlado manualmente. Então no final da década de 80, por volta de 88/89, nós resolvemos investir em criação de sistemas, informatizar os controles, a partir do núcleo industrial. Já existia a informatização há bastante tempo, mas mais na área contábil e financeira. Então nós desenvolvemos um sistema, resolvemos, por indicação da IBM nós fomos por uma linguagem chamada "S", que é uma linguagem que eles chamavam de 4ª geração naquela época, que você não precisava fazer o sistema tradicional de análise, programação, e depois execução das coisas. Você fazia análise e análise ao mesmo tempo era programação, era uma linguagem de alto nível. Nós achamos interessante e fomos para esse caminho com todas as complicações disso, quer dizer,

exigência de máquinas maiores que naquela época eram caras. Hoje já não é o caso porque o custo do processamento caiu muito. Mas nós investimos muito, criamos uma equipe, treinamos essa equipe para gerar esse sistema nosso de administração industrial, desde o pedido, até o faturamento, passando por compras, controle da produção de "n" produtos - época que nós tivemos mais de 400 matérias-primas que tinham que ser controladas - , a questão da época também do controle de qualidade muito ruim dos nossos fornecedores, tinha que ser quarentena das metérias-primas, eles tinham que comprar, amostrar, analisar, liberar, tudo isso tinha que ser controlado. Investimos muito nesse sistema, ele deu resultado e a IBM, que era o nosso fornecedor de linguagem e de computadores falou porque que vocês não vendem esse sistema? Nos interessou, só que eles disseram, só que hoje em dia está se encaminhando para computadores menores, então vocês têm que adequar essa linguagem a computadores menores. Surgiram o S400, que era um computador deles que estava entrando, fez muito sucesso no exterior. E aí nós pegamos, já estava tudo desenvolvido, pegamos a nossa equipe, quase metade da equipe que tinha trabalhado no desenvolvimento foi separada, criou-se uma outra empresa e eles foram desenvolver esse sistema. Isso foi agora já mais recentemente 92. E a partir de 94 ela passou a vender então esses sistemas, hoje eu não sei quantos que eles conseguiram vender, acho que uns 7/8 sistemas desses e não se pode dizer que é um sucesso porque ainda foram poucos os produtos vendidos/comercializados, e ela está numa fase em que ela precisa renovar o produto porque esses produtos também têm uma certa vida útil, as coisas mudam. Nós mesmos, o nosso sistema interno hoje já não é mais o que foi projetado inicialmente porque as teorias de administração industrial mais modernas, Just in Time, Qualidade Garantida e tudo mais nós fomos mudando o nosso sistema interno, tanto que essa questão de quarentena nós não usamos mais; hoje nós temos fornecedores confiáveis, nós trabalhamos hoje em muitos produtos quase Just in Time, quer dizer, mercadoria que chega no dia é usada no dia e o produto já sai no dia seguinte praticamente para o mercado. Então isso fez com que a necessidade de uso de estoques de segurança diminuísse muito. Nós tínhamos 3 armazéns de 800 m² cada um, só para matéria-prima, mais um armazém para produto acabado de uns 2000 m² e mais armazéns de materiais de embalagem, tínhamos dois armazéns de material de embalagem. Hoje nós temos, dos três de matéria-prima, nós usamos dois, os armazéns de material de embalagem foram eliminados porque as embalagens estão estocadas diretas na área de produção para se usar o mais Just in Time possível e toda uma necessidade que nós tínhamos de às vezes armazenar fora dos armazéns nós tivemos época em que tínhamos alugado um outro armazém e chegamos quase a construir aqui, ampliar porque a capacidade de armazenagem não atendia. Hoje nós eliminamos esse, um dos armazéns nós transferimos a NUTRON para cá, colocamos a fábrica dela aqui dentro, instalamos mais unidades de produção num outro, num desses armazéns hoje é uma fábrica de macarrão, e o armazém de produtos acabados fica ocioso 50% dentro dessas novas técnicas de trabalho.

Como foi a evolução, de 1986 para cá, de produtos e mercados em termos percentuais. Porque na verdade vocês possuem 3 mercados, o institucional, o industrial e o consumidor?

É, a grosso modo 3. Na realidade para nosso uso interno de administração são 5 porque é o institucional, o consumidor, o que a gente chama grandes consumidores, que são praticamente os mesmos produtos do consumidor mas em embalagens grandes, o industrial e o exportação, que a gente exporta também todos os produtos. Mas na realidade, a grosso modo são 3 porque é o industrial, o institucional e o consumidor. O grandes consumidores é uma versão dos produtos do consumidor e o exportação é só um mercado que exporta todos os tipos de produtos que nós fazemos.

Qual a porcentagem do volume de faturamento em relação a esses 5 mercados a partir dos planos econômicos?

Nós tivemos um, no plano cruzado nós estávamos entrando com os nossos, com as nossas gelatinas e refrescos no mercado e foi um "boom", quer dizer, nós não tínhamos capacidade para atender, a fábrica estava dimensionada para uma condição diferente. Nós tivemos um evento muito sério também naquela ocasião, que foi perto, não sei se um pouco antes, um pouco depois do plano cruzado que foi o evento cromo na gelatina. Então surgiu um negócio que as gelatinas todas estavam contaminadas por cromo, que essa quantidade de cromo ia fazer mal à saúde, proibiram a venda de gelatina no mercado. Nós fomos das empresas produtoras a que reagiu mais rápido, pois na ocasião nós tínhamos uma equipe científica boa, nós na área que proibiram, já estávamos dando uma resposta de que era um equívoco que eles estavam tendo, e uns 15 dias depois nós tínhamos um trabalho científico publicado mostrando que a gelatina tinha cromo só que esse cromo não fazia mal à saúde, pelo contrário, era um elemento essencial, e que todos os produtos têm cromo, é só ter métodos analíticos que você possa determinar e que muitos produtos tinham um teor muito maior de cromo do que a gelatina, como o café, como crustáceos, diversos produtos. E aí o Governo não tinha o que fazer, pois estavam as provas, na maioria dos países é permitido dosagens de cromo e aí liberaram a nossa gelatina em 1º lugar aqui no Paraná, em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, onde era o nosso forte. Com isso nós passamos de uma participação de mercado que eu acho que na época era 5% coisa assim para em torno de uns 20% porque o a Royal que era o principal fornecedor de gelatina do mercado demorou mais tempo para reagir e isso nos deu um crescimento muito bom e permanecemos nessa proporção por algum tempo aqui no Sul do país, mas naquela ocasião a participação no mercado era menos de 10% do faturamento da empresa, esse mercado consumidor. A partir de 89/90 quando a gente já percebeu que o mercado institucional estava cada vez com dificuldades maiores, quer dizer o Governo estava dando ênfase nos produtos in natura, depois com o Governo Collor foi uma desgraça total, quer

dizer, corte de verbas e tudo mais. Nós então passamos a fazer um esforço muito grande desse mercado. Investimento de capital em termos de publicidade, criação de estrutura, desenvolvimento, ampliação porque nós estávamos só aqui no Sul, passamos a atuar em São Paulo, em Brasília, em diversos outros lugares, e com isso ele cresceu, passou de menos de 10% para hoje em torno de uns (mercado consumidor) 25 a 30% do nosso faturamento, e o mercado grandes consumidores também nós fizemos um esforço grande para crescer nesse mercado. Esse cresceu hoje acredito que esteja quase na casa dos 20%, o mercado industrial também, esse vem crescendo ao longo do tempo: passou de menos de 10% eu acredito também na década de final de 70 até meados de 80 para em torno de 20 - 25% hoje. E com isso aí já fecha quase 100%, o que falta é exportação e o mercado institucional que está menos de 20% e exportação que eu acho que deve estar uns 5%, coisa assim.

Quais são os produtos principais para cada um desses mercados?

O mercado consumidor os principais produtos são o refresco Nutrinho e Jui-C as sobremesas de gelatina e pudins, o purê de batata desidratado o choco show, que é um achocolatado em pó e recentemente nós introduzimos o Nutri, que é uma barrinha de cereais. Inicialmente foi lançado com o nome Shonk, que foi uma desgraça total, isso projetado por nossa agência de publicidade, que investimos uma nota nesse nome e mostrou-se totalmente furado. Aí mudamos de agência e criamos o Nutri, é o mesmo produto, teve um desempenho muito maior. Tanto que lançamos o sabor banana, também com sucesso, e estamos preparando o lançamento de outros produtos. Esses são os principais produtos do mercado consumidor. No mercado grandes consumidores, o principal produto eu acho que também é o refresco, as gelatinas e aí tem outros produtos, como sopas desidratadas, bebidas, café com leite e chocolate que são muito utilizadas nas máquinas de preparo rápido, em escritórios. Você tem o pozinho, ela prepara água quente e você faz na hora o café, o chocolate. Basicamente esses produtos são os mais importantes no grandes consumidores. No mercado industrial é a proteína texturizada de soja, que é o principal produto e seguida de vegetais desidratados, principalmente cenoura, salsa, batata, são os principais e tomate, são os principais produtos. Nos vegetais inclusive nós também tivemos um problema sério nesse mercado, porque com a abertura das importações a partir do Governo Collor, nós deixamos de ser competitivos numa série de produtos. Isso até a gente também já imaginava, já estava até de uma certa maneira se preparando para isso. Hoje alguns produtos nós importamos. Nós mesmos, para o nosso uso, ao invés de produzir, importamos, que é mais econômico, nos concentramos naqueles que nós somos competitivos aqui. No mercado institucional é difícil dizer quais são os principais produtos, mas eu diria que a grosso modo são sopas de diversos tipos, sopa de carne, sopa de galinha, sopa de feijão, sopas de cereais, sopa de legumes, diversos tipos.

E hoje bebidas, bebida chocolate, bebida café com leite, são bebidas lácteas, é leite em pó, açúcar, café com leite. Esses são os principais produtos.

Quais foram as principais alterações tecnológicas da empresa nesse período de 86 para cá, e quais os reflexos que isso trouxe para a empresa, em termos de produtos, mercados e resultados institucionais?

Tecnológicas nós não tivemos grandes mudanças porque todas as tecnologias básicas que nós usamos elas foram implantadas antes de 85. Na realidade, exceto o Nutre, que é uma tecnologia nova, que é depois de 90, todas as outras tecnologias, elas já estavam sendo usadas pela empresa até 77. ***Isso foi em função daquele esforço tecnológico, foi tecnologia importada, como que foi a história da tecnologia?*** A tecnologia na empresa de alimentos é uma coisa complicada. Até tem um estudo do pessoal da USP que analisa essa questão da tecnologia na empresa de alimentos. De modo geral, a tecnologia na empresa de alimentos é uma tecnologia do fabricante de equipamentos, porque uma empresa de alimentos ela não produz os seus próprios equipamentos. Então ela adquire. E outra questão, as tecnologias básicas da empresa de alimentos são tecnologias muito antigas, quer dizer, os processos de conservação são processos todos antigos, desidratação tem milhares de anos, e o nosso processo básico é desidratação. Com diversas variantes na tecnologia. Nós usamos desidratação em estufas para vegetal, nós usamos desidratação em secadores tipo de tapetes, ou de esteiras para macarrão, para proteína texturizada de soja, nós usamos secador tipo que é um cilindro secador para tomate, para batata. E para cozinhar nós usamos cozinhadores tradicionais, com água, atmosféricos e extrusores, que são cozinhadores a pressão. Mas todas essas tecnologias a gente já vinha usando, 75 foi assim um ano marcante para a empresa, porque nessa ocasião nós instalamos extrusor, que era uma tecnologia nova para nós, e basicamente aí. Daí para frente foram ampliações da mesma tecnologia, ou variações de produtos. ***Como é que vocês conseguiram produzir o purê, por exemplo, que vocês não conseguiram no início?*** Até isso é uma parte da história que eu participei muito, porque eu entrei aqui em 70 como estagiário, eu era estudante de engenharia química, e um dos problemas que me dera foi esse. Por que que não produz. E eu foi atrás, lendo o que tinha sido publicado a respeito, e daí descobrindo quem tinha inventado esse processo, que foi basicamente o departamento de agricultura nos Estados Unidos, um dos centros de pesquisa deles, que inventou o processo de desidratação de batata para fazer o pirê basicamente como se conhece hoje. Estudaram todos os detalhes e então eu mandei buscar literatura que eles já tinham publicado a respeito e daí descobri que o nosso processo tinha dois defeitos básicos. Um deles era no pré-processamento da batata, que tinha uma etapa que precisava, era fundamental no processo, e não estava prevista no nosso processo, e uma outra era a modificação do equipamento principal que tinha um defeito que a alimentação dele não era adequada e a batata tem um complicador muito grande que ela tem células

muito sensíveis, grandes mas muito sensíveis. Se você arrebenta essas células, ela libera um amido que está dentro da célula. Esse amido é como maizena: se você aquece ele vira uma cola, um grude. E era o que acontecia, quer dizer, o nosso processo, por não ter esse pré-processamento e pela alimentação do desidratado não estar adequada ele gerava uma batata desidratada mas que quando você reidratava não ficava aquele purê macio, ela virava uma cola.

Quer dizer, a empresa foi atrás da tecnologia e conseguiu adapta-la?

Aí nós, na ocasião eu projetei as modificações necessárias; foi difícil porque a empresa era pequena naquela ocasião, nós tínhamos 200 m² de área construída. Nessa ocasião eu já não era mais estagiário, eu já era funcionário, eu já era engenheiro, eu já tinha me formado e daí eu apresentei o projeto e o custo desse projeto para os diretores da empresa. E nós temos sempre aqui na Nutrimental, como tinha na ocasião os três, cada um tinha a sua área de atuação. O Artur cuidava da parte financeira, e o Rodrigo cuidava da parte mercadológica. E o Artur, que até hoje está aqui, que era o meu chefe, eu apresentei para ele;

- Está muito caro esse negócio. Você tem certeza que vai funcionar?

Certeza nunca se tem, eu tenho todos os dados para dizer que vai funcionar, agora certeza nós só vamos saber depois. Então ele não aprovou. É até curioso, a história que a gente de vez em quando relembra aqui. Um dia o Rodrigo, que sempre foi muito arrojado (o Artur era mais pé no chão, mais conservador e o Rodrigo muito arrojado), chegou aqui e o Artur não estava, e me chamou:

- Como é que está o negócio da batata?
- Eu já apresentei o projeto.
- Mas como, quanto vai custar?
- Vai custar tanto (na época custava mais que um carro, o que a empresa achava um valor muito grande para fazer pequenas modificações no processo. Daí ele falou:
- Então vamos fazer.
- Mas o Artur não aprovou.
- Não, pode mandar fazer.

Aí quando o outro voltou eu já estava mandando fazer. Eu falei para ele:

- O outro me mandou fazer, estou fazendo porque...
- Tudo bem.

Aí fizemos as modificações que tinha para fazer, no caso só as de alimentação, que era o principal, porque os outros eram mais caro ainda, a parte do pré-processamento. Mas

dava para improvisar para testar para ver se funcionava ou não. Então a gente investiu nas mudanças no equipamento na alimentação e fizemos um teste e funcionou, saiu o produto como tinha que sair e aí depois nós fizemos até um projeto no BRDE para fazer todo o processo, a passamos a produzir a batata.

Como que alterou o quadro de concorrência da empresa de 1986 para cá?

Aí tem que falar por mercado. No mercado *institucional*, vinha até 1989/90 até 91 era mais ou menos estável o quadro concorrencial porque as barreiras de entrada eram muito grandes nesse mercado institucional porque exigia que a empresa tivesse corpo técnico, laboratório de controle, uma série de coisas, eram as especificações do governo. Então existiam 10/12 empresas no país que atuavam nesse mercado. Algumas delas só atuavam nesse mercado; eram especializadas nisso; não atuavam no mercado consumidor; não tinham plano de diversificação como a Nutrimental e até o que aconteceu foi que elas faliram, depois do Governo Collor simplesmente faliram, fecharam, não atuam mais no mercado. Nesse mercado a partir da mudança no estilo de concorrência o que aconteceu foi que surgiram 20/30 ou mais empresas fazendo produtos para esse mercado. Porque do ponto de vista de tecnologia para alguns produtos simples não é muito complicado, quer dizer, você com um misturador e pessoal para produzir o equipamento de embalagem, você produz tipo uma bebida láctea. Então apareceram diversos produtos, a concorrência intensificou-se especialmente porque ela virou simplesmente preço. Tanto que nós em muitos lugares não participamos mais e até tivemos a idéia de abandonar completamente esse mercado e nos dedicar aos outros mercados, mas nós temos toda uma estrutura, temos conhecimento do mercado, a gente acha que isso também é uma coisa que pode mudar porque os problemas passam a ocorrer, já estão ocorrendo, quer dizer, de vez em quando compram produtos que são baratos mas não atende as necessidades. Então a gente se mantém ainda no mercado por causa disso. No mercado consumidor o que aconteceu foi o seguinte, nós, quando entramos nesse mercado, em 1985, eram poucas as empresas que atuavam. Por exemplo, na gelatina eram umas 4 ou 5 empresas. Era a Royal, Santista, Sadia, Oter e mais aqui em Santa Catarina tinham uns dois fabricantes pequenos. Na área de refrescos era praticamente a Tang, quer dizer, a Q-refresco que estava no mercado e mais ninguém. Então no início a concorrência foi menor, quer dizer, quando nós entramos sofremos evidentemente a ação da concorrência porque ninguém permite a entrada de um novo concorrente se reagir. Mas parece que a partir da década de 90/91/92 muitas empresas que começaram a ter dificuldades nos seus setores com a entrada forte de multinacionais, com os planos e questão financeira de juros, muitas empresas passaram a ter dificuldade, passaram a se reestruturar, passaram a contratar pessoal mais especializado na área de Marketing e achavam que tinham grandes oportunidades nessas áreas. A Nutrimental demonstrou um sucesso de entrada nessa área, então várias empresas entraram nessa área, por exemplo a maior - Arisco - que era uma

empresa voltada inicialmente para a área de temperos, tomate, entrou forte nessa área. Aliás, a Arisco entrou forte em todas as áreas. Mas outras empresas menores também entraram. Em São Paulo tem hoje diversos fabricantes de refrescos. Alguns concorrentes nossos da área institucional também se espelharam no exemplo da Nutrimental. Nós temos aqui a Protisa, que é uma empresa que inicialmente atuava só na área institucional. Hoje ela atua também no mercado consumidor: ela tem refresco, ela tem gelatina, ela comprou uma fábrica de café em São Paulo para diversificar. Como o mercado institucional caiu para eles também, eles passaram a investir em outras áreas. Então no mercado consumidor a concorrência é muito grande. Na área de gelatinas especialmente os preços estão muito baixos, as margens que se trabalha são muito baixas e na área de refresco, com a entrada da Arisco praticando também preços muito baixos, nós, que não temos capital para investir forte na área de publicidade, tivemos que também baixar os nossos preços e com isso as nossas margens também baixaram. No caso do refresco, a Q-refresco passou por uma reestruturação muito grande, a General Foods, que é a dona da Kibon e era dona de 49% do capital da Q-refresco, comprou todo o capital, mas eles mantêm um preço alto, tanto que a diferença entre o Tang, que ainda é o líder do mercado, e nossos produtos e o da Arisco, que são dois que estão - em termos de qualidade - no mesmo nível, é por volta de 50 centavos para 30 centavos no supermercado. É uma diferença muito grande. E depois tem outras marcas que ainda são mais baratas, mas essas têm uma penetração menor. Então nessa área, nessas duas linhas a concorrência está muito grande. Nós passamos a investir então em produtos que a gente chama de diferenciados, produtos que os outros não têm. Então lançamos o NUTRI, por enquanto estamos sozinhos no mercado. Tivemos um concorrente de São Paulo que entrou no mercado e saiu, que era GET, fez uma barrinha muito parecida com a nossa, mas na nossa avaliação, de sabor pior e achamos que por isso eles não tiveram sucesso. Mas nós sabemos que estamos sozinhos por algum tempo, mas não vamos estar sozinhos para sempre porque nós sabemos que a Kellogg's tem esse produto nos Estados Unidos, a Nestle tem este produto fora do país, a Quaker tem esse produto fora do país. Então qualquer um desses pode entrar. E no pirê de batata nós, o produto não tem ainda uma penetração muito grande, está crescendo, mas esse já existem concorrentes trabalhando com produtos importados, mas temos um espaço.

Na área *industrial* a concorrência é diferente. Nós éramos três fabricantes de proteína texturizada de soja no país, nós, a Sanbra e a Ovebra. Durante muitos anos esse mercado foi um mercado também de guerra de preços, especialmente porque a Ovebra, especialmente numa época em que ela começou a apresentar dificuldades financeiras, ela passou a baixar seus preços para conseguir vender no mercado. Tanto nós quanto a Sanbra tivemos que acompanhar para permanecer no mercado. Então foram alguns anos que não se fazia lucro nesse mercado; era só para permanecer nesse mercado. Consideramos até sair do mercado, tivemos pra fechar nossa fábrica de Guaramirim e vender, sair do mercado de proteína texturizada. Assim por uns 4 meses nós não tomamos

a decisão, que aí numa reunião que nós fizemos no mercado industrial surgiu a informação que a Ovebra não estava numa situação muito boa. E aí o pessoal nosso de mercado que ia perder o emprego na ocasião se nós fechássemos essa área falou para esperar mais uns 4 meses porque tinha-se informação de que eles (Ovebra) estavam muito mal, eles podem sair do mercado. E dito e feito, uns 3 meses depois, nem chegou os 4, eles deixaram de fabricar proteína texturizada e com isso o mercado se acalmou, quer dizer, tanto nós quanto a Sanbra provavelmente estávamos tendo, quer dizer, nós e eles estávamos tendo prejuízo e com o tempo as margens foram recuperadas no mercado e com 2 concorrentes a situação ficou melhor, apesar de que a Sanbra é muito poderosa do ponto de vista que ela tem uma matéria-prima mais econômica que nós, ela barganha muito com os clientes, às vezes nós vamos lá, oferecemos um preço, eles vão lá e dizem que qualquer preço que a gente oferece eles fazem mais barato, coisas do tipo. Mas a gente conseguiu manter um nicho porque os clientes raciocinam que tem que manter dois fornecedores porque eles viram que saindo um, as condições de negociação para eles piorou, porque os preços subiram, e que se tiver um só, certamente o monopólio vai ser muito ruim para eles. Então eles compram uma parcela da gente, e com isso a gente consegue manter uma certa lucratividade nesse mercado. Hoje esse mercado está balizado, quer dizer, você não pode ter lucros excessivos, nem nós e nem a Sanbra, porque nós estamos balizados pelo mercado externo. Você tem 1 teto que é a importação de produto, e você tem esse produto disponível, na hora em que o preço atinge certo valor vale a pena importar. E nós sabemos disso e certamente a Sanbra sabe disso também e a gente sabe qual é o limite que pode atingir. Esse limite não é um limite que permita uma lucratividade muito grande porque, apesar do BR ser grande produtor de soja, os nossos custos aqui para certas coisas são maiores por exemplo que os custos nos Estados Unidos. Exemplo: transporte de soja: o BR consegue produzir a soja no campo a um preço mais competitivo que os Estados Unidos, mas quando você transporta, leva a porto, acaba sendo igual ou menor. Então a gente tem um nicho aí, tivemos a notícia que a Ovebra estava para voltar ao mercado, não sei, andou vendendo alguma quantidade aí, mas tinham e têm ainda problemas de qualidade. Então, eu acho que a menos que eles resolvam esses problemas, vai ser difícil eles penetrarem no mercado.

No mercado *grandes consumidores*, é um mercado que também aumentou a concorrência porque no caso muitas empresas grandes e pequenas entraram nesse mercado. Ex.: empresas que não atuavam nessa área de refrescos, sobremesas, passaram a produzir e vender nesse mercado e algumas empresas, como por exemplo a refinações de milho Brasil que não produzia sobremesas, refresco acho que eles não produzem, mas sobremesas passaram a produzir e vender e muitas empresas pequenas que entraram, que se equiparam para entrar no mercado institucional achando que ia se uma grande jogada, muitas até inspiradas no exemplo da Nutrimental e de outras empresas que conseguiram crescer nesse mercado se instalaram e depois viram que não é bem assim. E aí, estando

instaladas, bom o que a Nutrimental faz, bom a Nutrimental atua no mercado grandes consumidores, outras empresas do ramo também atuam. Então vamos atuar também. A concorrência aumentou, agora nesse mercado nós temos uma imagem de empresa de qualidade já há muitos anos e aí é mais difícil, porque não é concorrência pública, é compra por empresas normalmente e compra para uma área que é uma área sensível, que é o restaurante. É a primeira área que se alguma coisa não funcionar, os empregados já reclamam. Então houve uma época aí de uma certa crise que as empresas passaram a reduzir muitos custos e inclusive nos refeitórios, mas hoje já eu acho que esta fase está passando, quer dizer, a gente nota que as empresas já estão voltando a querer produto de mais qualidade, mesmo pagando um preço um pouco maior por isso. Então nós estamos mantendo a nossa posição e até crescendo nesse mercado. Acho que nos últimos anos nós temos crescido uns 10% ao ano nesse mercado de grandes consumidores que é um valor alto.

E os resultados obtidos até o momento em termo de retorno sobre o investimento/ número de funcionários/ participação de mercado?

Participação de mercado (*de 1986 para cá*), participação de mercado nós no mercado consumidor nós saímos quando nós lançamos conseguimos uns 5% e subimos até uns 20% e hoje acho que nós estamos por volta de uns 14/15%. A concorrência aumentou muito, nesses produtos é o menor que nos concorrentes. No caso do Nutri nós temos 100% do mercado e o mercado está em crescimento. No grandes consumidores eu não saberia dizer a nossa participação de mercado porque não é auditado esse mercado, a gente não tem idéia de quanto que é a participação e idem no mercado industrial. No caso da proteína a gente imagina que a nossa participação seja em torno de uns 30 a 40% e Sanbra e os outros, o restante para 100.

No caso do mercado consumidor o investimento, não o investimento fabril, o investimento fixo, mas o investimento em marketing que nós fizemos foi muito grande e eu acho que até agora não retornou, pelas nossas participações de mercado, ainda está para retornar porque quando o mercado institucional diminuiu muito nós investimos muito, eu acho que investimos mais de 10 milhões de dólares nesse mercado. Então, e concorrendo com uma participação de mercado assim muito baixa, o retorno é baixo. Nos outros mercados já é diferente, quer dizer, mesmo o retorno em marketing que você faz no mercado industrial eu acho que já ocorreu, o retorno é bom, eu não saberia dizer porque eu acho que nós nem calculamos isso de quanto que nós investimos e quanto que retornou. No grandes consumidores também não sei, mas eu acho que aí o retorno também é rápido porque é um mercado que você gasta, investe muito, você tem uma equipe menor, você praticamente não precisa investir em marketing, você precisa investir em qualidade de produto, isso investimentos que nós já fizemos antes de 86, investindo em controle de

qualidade, em instalações industriais, em equipamento, desenvolvimento de embalagem e tudo mais.

E a questão da lucratividade da empresa. Ela é uma empresa que vem dando resultados a partir de 1986?

Até 1990/91, nós vimos tendo sempre um lucro por volta de 5/7%, variável mas esse lucro era fundamentalmente do mercado institucional. A partir de 1990/91, como nós investimos muito, quer dizer, a empresa tinha alguma reserva e investiu pesado nesse mercado, aí nós passamos a ter prejuízo. A empresa é uma S/A, publica balanços, pode examinar os balanços da empresa, nós tivemos prejuízo até o ano passado, nós queremos reverter esse ano. O que que nós fizemos para reverter isso. A empresa teve que passar por uma reestruturação muito grande. Só para ter uma idéia, em termos de produtividade, que é uma das coisas fundamentais, nós tínhamos, já tivemos 1800 funcionários na Nutrimental, aqui e mais Guaramirim e hoje temos por volta de 700 e produzimos em termos de tonelagem produzida praticamente a mesma quantidade que nós produzíamos com 1800. Como foi feito isso? Reestruturando diversas áreas, quer dizer, uma das vantagens que nós tivemos foi que nós tínhamos investido pesado na informática e, como eu já falei, a partir de 88/89 e isso nos permitiu reduzir muito os controles manuais e com isso o pessoal. Nós temos hoje muita coisa, quase tudo integrado, quer dizer, uma nota fiscal que entra aqui, quando ela é digitada no computador, todo o resto, o contas a pagar, a contabilização é tudo automático. Então você não precisa mais de uma porção de gente que fazia isso. Nos processos de produção, nós vínhamos investindo, já sabíamos que esta questão ia ser uma questão complicada para nós, nós já havíamos investido e investimos mais em automação industrial, quer dizer, muitas operações que eram manuais passaram a ser feitas em máquina e uma coisa fundamental nós fizemos uma reestruturação da linha de produtos. Não assim, vamos dizer, eliminar muitos produtos, mas eliminar tipos de produtos. Exemplo no mercado industrial. Na nossa linha de proteína texturizada nós já chegamos a ter mais de 25 produtos que eram variações do mesmo produto: granulometria diferente, embalagens diferentes, cores diferentes: pps caramelo, pps com corante, pps natural, grande, pequeno, pó. Nós fizemos uma análise disso e ficamos hoje com por volta de uns 10 produtos. Só essa racionalização fez com que nós pudéssemos racionalizar a fábrica. Então em Guaramirim já chegou a ter por volta de 300 funcionários, não, chegou a ter 400 funcionários, e hoje tem menos de 150. Nós fechamos unidades de produção, nós tínhamos uma unidade em Igarapu, Pernambuco, que era uma unidade voltada para o mercado institucional para produzir para aquela região, que era uma região muito consumidora de merenda escolar, nós fechamos a fábrica lá, transportamos todos os equipamentos para cá e lá virou um depósito. Então chegou a ter mais de 100 funcionários lá, hoje deve ter uns 15 ou menos. Em Guaramirim nós fechamos as linhas de arroz parboilizado e de macarrão, só fabricamos macarrão aqui agora e estamos pensando em

sair desse mercado de macarrão também. Então nós fizemos uma reformulação muito grande na empresa. Na área de Pesquisa & Desenvolvimento, que é a área em que eu atuei mais, nós chegamos a ter, como eu disse, mais de 40 pessoas. Hoje temos menos de 15, deve ser 10/12 pessoas. E em outras áreas a mesma maneira, inclusive nos mercados, nós tínhamos equipe própria para atender o mercado consumidor, onde chegamos a gastar mais de 300 mil dólares por mês só na manutenção dessa equipe de mercado. Hoje isso ainda é caro porque é importante para nós mas é por volta de 100 mil dólares. Foram reestruturações assim muito pesadas, e ainda estamos em andamento. Eu me afastei da área de desenvolvimento de produtos, que a equipe é pequena mas continua tocando agora subordinada à área industrial e me dedico fundamentalmente a essas questões de melhoria de produtividade.

Como está o marketing da empresa?

Com a mudança de mercado, quando nós fomos analisar, já estávamos com representantes, aí resolvemos criar um setor, contratar um profissional para a área e naquela época contratou-se uma pessoa para gerenciar essa área, que já tinha experiência em outras empresas, isso foi em 85/86. E aí criou-se um núcleo. Essa pessoa começou a estruturar, passou a ter representante, passou a gerar uma estrutura, logo em seguida contratou-se um gerente de marketing para o mercado e aí é que se começou, de uma forma formal a avaliar produtos, que produtos iriam ser lançados, fazer pesquisa, pesquisa interna, um pouco de pesquisa de mercado, não muita pesquisa de mercado. A Nutrimental nunca foi muito de investir forte nessa área de pesquisa de mercado. Mas depois de um certo tempo, a superintendência achou que isso estava muito caseiro ainda. Resolveu contratar então profissionais de larga experiência no mercado com formação de multinacionais, a um peso evidentemente de ouro. Então montamos uma estrutura, gente de primeiro nível, e foi um desastre. Foi um desastre porque na realidade na minha avaliação, mas eu não sou especialista de marketing, às vezes a minha avaliação não pesa muito nessa área de marketing, mas na minha avaliação, o pessoal de multinacionais não é, não tem uma formação completa de marketing, eles têm uma formação parcial. Porque aqui no Brasil eles fazem parte do trabalho de marketing. A definição de produto, das principais estratégias vêm lá da matriz, e aqui, o que os caras fazem? Fazem publicidade e promoção. Isso é o que eles sabem fazer, e sabem fazer com verbas muito grandes. Enquanto a empresa tinha dinheiro, eles faziam muito bem, gastaram esse dinheiro, fazíamos propaganda e o mercado cresceu, mas a um custo muito alto. Aí vimos que isso também não dava certo, nós precisávamos ter uma equipe que fosse uma equipe que atuasse na área de produto, selecionar produto com marketing global. E aí é difícil encontrar esse tipo de profissional no mercado. Optamos por criar esse pessoal, contratar gente recém-formada e fazer eles passarem pelas várias experiências. Isso também é uma experiência difícil, demorada. Agora é que está começando a dar resultado.

A idéia de implantar isso foi a partir de quando?

A partir de 92 eu acho, a partir de 92. Então passamos por vários tipos de estratégias de marketing. E mesmo sistemas, por exemplo, os "p" de marketing. Produto por exemplo tem uma época que era *"me too"* a nossa estratégia. Vamos entrar em mercados que outros já exploraram, a gente sabe fazer, sabe ter um produto de qualidade, vamos entrar. Então nós concluímos que *"me too"* não é fácil, porque você tem que ter um cacife muito alto para entrar, especialmente se for uma multinacional. Depois produtos diferenciados. Produto diferenciado também é uma estratégia interessante. Nós temos capacidade de desenvolver produtos, só que para você fazer uma triagem de produtos, a experiência demonstra que cada 100 idéias que uma empresa tem, só 10 acabam indo para o mercado e dessas só umas 3 têm sucesso. A mortalidade é muito alta. Se você está disposto a arcar com essa mortalidade tudo bem. Se você quer sucesso total, você tem que fazer como a Procter & Gamble e outras que investem violento na pesquisa, mercado teste, só depois vai para nacional. E nós não temos condições de fazer isso. Então sempre foi um misto. A estratégia de marketing depende muito de quem está na direção do mercado consumidor, que é o mercado que determina.

E o marketing orientado para a exportação?

Nós fizemos várias tentativas nessa área de exportação, já tivemos equipe própria. Hoje nós temos uma equipe que trabalha quase com exclusividade para nós mas está numa trading, e eles foram os que tiveram mais sucesso. ***É terceirizado?*** - sim, terceirizado. Eles investiram o dinheiro deles, o dinheiro da empresa, abriram novos mercados e hoje, ano a ano nesses últimos quatro anos a exportação tem crescido. Este ano pode ser que ela passe dos 5% de faturamento que tem para nós conseguirmos bons mercados, especialmente agora no leste europeu, que é um mercado ainda não muito sofisticado e que quer preço, quer produtos de baixo custo, que são produtos que hoje existem aqui no mercado brasileiro, como achocolatado, como refresco. Produtos em que o açúcar tem uma participação é muito grande, o Brasil é competitivo, temos tido um sucesso, e o grande fracasso nosso foi tentar exportar produtos para o mercado institucional. Porque nós imaginávamos que nós temos toda uma tecnologia, existem "n" produtos que têm problema de fome, que não tem sistema de alimentação escolar e nós poderíamos exportar essa tecnologia. Gastamos um bom dinheiro nisso e descobrimos que quem quer fazer e precisa, não tem dinheiro. E quem tem dinheiro ou já faz ou não quer fazer ou não precisa. Então, fracasso total da nossa. Tivemos exportação, exportamos para o Chile toneladas e toneladas de produtos mas a minha avaliação é que nessa área é um fracasso.

Quais foram as principais mudanças na gestão de Recursos Humanos da empresa e quais foram as suas respectivas causas?

A gestão de Recursos Humanos também houve bastante modificação, nós, no final da década de 80, dentro daquela filosofia de crescer, nós também inchamos o setor de Recursos Humanos, nós tínhamos gerente de bom nível de Recursos Humanos, tínhamos setor de treinamento com pessoal especializado, tínhamos assistente social, toda uma estrutura para apoiar o gerenciamento de Recursos Humanos, apesar que a gente sempre achou que quem tinha que gerenciar os Recursos Humanos eram os gerentes, os gerentes tinham que gerenciar tudo e isso era uma política da empresa. Mas tinha o apoio. Então o gerente fazia lá um plano de treinamento com o funcionário dele, vinha todo o setor de treinamento - que chegou a ter 2/3 pessoas de nível superior trabalhando ali - faziam um levantamento dos custos disponíveis, às vezes até quando era uma necessidade buscava pessoal de fora para dar curso interno, investimos bastante nessa área. E depois chegamos à conclusão de que também uma empresa do nosso tamanho não pode se dar ao luxo de ter tudo isso. Quer dizer, nós precisamos continuar gerenciando RH da melhor maneira possível mas os diretores e gerentes têm que gerenciar tudo. Aí nós eliminamos toda essa estrutura. Hoje a nossa área de RH é uma área pequena. A pessoa que era gerente de RH nosso hoje é um consultor nosso da área de RH que vem aqui uma vez por semana.

O nosso gerente de Recursos Humanos hoje é um consultor e a diretoria e os gerentes tratam dos problemas cargos e salários, se bem que os planos, essas coisas já foram feitas, já existiam. Quando precisa uma grande modificação também essa pessoa que é o nosso consultor, ele nos ajuda. Então reduziu muito essa área, mas eu acho que não houve perda de qualidade. Talvez até houve agilidade, porque antigamente você tinha um problema, tinha que levar, fazia-se um estudo e aí acabavam voltando para a diretoria, e a diretoria levava tempo para decidir, era complicado.

E os fatores ambientais que influenciaram as mudanças de conteúdo estratégico. De qualquer forma essa pergunta já foi respondida. Teria algum detalhe que o senhor gostaria de incluir nesse aspecto?

Eu diria que 87/88 ainda estávamos naquela questão de que nós imaginávamos crescer, então nos preparamos para crescer. O ambiente ainda, do nosso ponto de vista era propício para se estruturar para crescimento, e o que que nós fizemos, nós gastamos nisso: marketing, em Recursos Humanos e tudo mais. A partir de 89/90, nós víamos que o ambiente ia mudar e realmente mudou de uma forma muito radical, especialmente no Governo Collor, quer dizer, a abertura de importações, mudança radical no mercado de compra do Governo, mudanças nas finanças e daí para frente o ambiente: juros e todas essas mudanças do Governo que afetaram a empresa na questão financeira e na questão de abertura à concorrência externa e mais a entrada de novos concorrentes no mercado a partir de 91/92, fizeram com que nós mudássemos de uma empresa que estava se

estruturando, aumentando a sua estrutura em todas as áreas: marketing, Recursos Humanos, área industrial, tecnológica, para crescer e uma empresa que tinha que buscar melhoria de produtividade, mudança estratégica de foco do mercado institucional para outros mercados, para poder permanecer no mercado, porque o risco de a empresa sucumbir era muito grande, porque ela estava muito voltada para o mercado institucional e redução de custos em todas as áreas, para poder competir no mercado. Essas foram as estratégias básicas.

Teria algum fator ambiental que merece ser destacado e que trouxe mudança de processo estratégico?

O ambiente aí houveram, foram essas mudanças principalmente governamentais, que ocasionaram as diversas alterações. Abertura de importações, mudanças na política de juros, tudo mais.

Como que os produtos e os mercados influenciaram a maneira de administrar na empresa; e se a maneira de administrar da empresa influenciou produtos e mercados?

Com a mudança do institucional para o consumidor, o foco, mudou fundamentalmente a forma de definir estratégia. Porque a estratégia antes era definida, como eu até já falei, num comitê muito pequeno e normalmente pela superintendência, que tinha todas as informações e definia o que nós iríamos fazer, o que não iríamos fazer. Para você definir estratégias no mercado consumidor a coisa é muito mais complicada. Uma que o volume de informações é muito maior. Então nós passamos a adotar procedimentos mais participativos. Nós fizemos inicialmente, nós sempre fazíamos reuniões de planejamento com gerentes, mas eram sempre internas. A partir de uma época, não sei se 87/88, que nós nos envolvemos mais com a IBM em termos de informática. Nós passamos a adotar por algum tempo um método que a IBM tem que eles chamam PROPLAN. Esse método eles desenvolveram evidentemente para vender os serviços deles. E eles oferecem isso, eles levam a diretoria, gerência da empresa para um centro de treinamento que eles têm lá no Rio de Janeiro, na Gávea, que é um retirado, mas é assim um padrão de um hotel cinco estrelas, colocam um moderador deles com experiência para você desenvolver, e esse PROPLAN ele tem uma metodologia que é o seguinte, você começa definindo a missão da empresa, aí você define objetivos, e depois você define "n" problemas que você tem para atingir esses objetivos. E esses problemas eles são pontuados pelo impacto que eles têm nos objetivos, mas impacto numérico. Se o problema ele é problema para cinco objetivos, então ele tem um peso cinco, se ele é um impacto para vinte objetivos, ele tem um peso vinte. Como se define muitos objetivos, é dessa forma que os problemas são priorizados, e aí os problemas mais prioritários, aí eu simplifiquei o processo, porque depois da missão

você define áreas estratégicas, áreas chaves para você trabalhar e daí os objetivos e tudo mais, você prioriza isso. E daí os principais problemas no máximo uns 7/8 problemas, são determinadas equipes que fazem um plano de ação para solucionar esses problemas, dentro da visão que não adianta você ter os objetivos se você tem barreiras para esses objetivos se realizarem. Então você tem que eliminar essas barreiras que aí os objetivos, você tendo as pessoas trabalhando nos mesmos objetivos você resolve, e que esses problemas são de tal ordem normalmente que só a diretoria ou num alto nível pode resolver esses problemas. Então você faz planos de ação e tudo mais. É um método interessante, nós fizemos umas 3 ou 4 vezes lá com eles e fizemos mais umas 10 vezes interno. Depois que nós absorvemos a tecnologia, nós mesmo internamente moderamos os grupos. Só que nós vimos que esse processo é um processo que leva a problemas muito gerais, como falta de informação sai sempre numa prioridade muito alta; ou problemas de RH, sai sempre assim, coisas muito gerais e aí você faz planos, mas acaba não resolvendo muito. Então nós mudamos, depois de um certo tempo nós vimos que não é isso, nós temos que fazer outro tipo de análise. E aí nós passamos a fazer uma análise mais concorrencial para cada mercado para definir as estratégias. Então a gente senta, analisa quem são os concorrentes, quais são os pontos fortes, os pontos fracos, os concorrentes, tem espaço para nós, não tem, aonde que nós temos uma tentativa de ver o futuro, como é que pode ocorrer o desenvolvimento no mercado- **cenários?**- e aí definir, é, cenários, o que vai ocorrer. Se bem que eu não diria que é uma técnica de cenários porque a gente não desenvolve muito, quer dizer, não faz uma análise completa e monta 1 ou 2 ou 3 cenários pessimista/otimista, a gente não faz isso.

Vocês já chegaram a mudar algum tipo de perfil de pessoas de RH, de gerente por causa de um novo produto ou novo mercado?

Sim, na realidade toda vez que nós iniciamos uma atuação numa área nova, como no consumidor, no começo sempre foi assim meio caseiro, mas aí chega um momento que você diz: bom, mas isso aqui precisa ser uma coisa profissional. Então qual é o perfil que nós precisamos. Isso é uma cultura que vem do próprio Rodrigo, um dos acionistas que é o que foi formado em Administração de Empresas e que foi professor na Universidade justamente na área de Recursos Humanos. Então como ele se especializou nisso, ele forçou sempre a, antes de definir o perfil, fazer um processo de recrutamento muito bom. **Isso aconteceu sempre?** Aconteceu sempre, mas não desde o início, mesmo que eu falei que normalmente a história da empresa foi essa, você começa alguma coisa meio caseiro e chega num momento em que você diz bom, mas eu preciso ter uma questão aqui profissional. E aí você vai atrás. Às vezes isso também não dá certo porque você traçou um perfil que depois se mostra não correto ou você traça um perfil correto mas não consegue contratar a pessoa certa. Já tivemos, o exemplo é nessa área de marketing aí do

consumidor, que nós passamos por, pelo menos uns 5 tipos diferentes de pessoas e com conseqüentes mudanças na forma de trabalho.

Mais uma coisa só. Nesta questão de RH, na área industrial, área administrativa também por questão de cultura, que começou a ser imposta pelo próprio Rodrigo quando ele atuava mais diretamente na administrativa da empresa, e depois por condução da própria diretoria que tinha sido formada naquela cultura, nós adotamos muito aqui a formação interna, quer dizer, fornecimento de estágios para estudantes em grande número, seleção dos melhores, aqueles que a gente achava que tinha potencial e investir nesses. **Isso trouxe algum resultado concreto?** Trouxe, muitos dos gerentes, dos principais técnicos nossos na área de tecnologia, gerentes na área industrial, gerentes até na área comercial; a área comercial nunca foi muito de estágios, mas nós criamos um corpo próprio, um corpo próprio foi formado aqui - o único emprego foi na Nutritional. E depois que nós tivemos que reduzir o nosso quadro, até de uma certa maneira um orgulho nosso é que um profissional nosso aqui é reputado como de alta qualidade no mercado, por ter essa formação. Para a maioria dessas pessoas não foi difícil se colocar. Interessante, quer dizer, o mercado reconheceu e hoje nós não temos mais condições de fazer isso porque o nosso quadro diminuiu muito, se bem que a gente tem estagiários, mas não tem tido mais possibilidade de aproveitar como nós fazíamos, porque nós fazíamos era uma espécie de uma peneira, teve época em que até fazíamos um teste de seleção antes de admitir estagiário. Aí eles vinham, faziam um estágio. Destes os melhores a gente contratava para permanecer, o cara permanecia um ano, dois anos, e aí os melhores ficavam. Então você fazia um peneiramento tal que você tinha gente de muito boa qualidade.

Quais foram os problemas internos que ocasionaram este tipo de problema, de prejuízos constantes, além da falta de recursos suficientes para atender esse mercado com grande concorrência?

Acho que o maior problema interno foi essa estratégia que hoje a gente acha que foi errônea de querer ter uma empresa muito bem estruturada e preparada para um crescimento e não veio o crescimento, o que veio foi uma recessão, uma alteração total no nosso mercado. Então isso foi difícil porque você teve que desmontar tudo isso. Outro erro estratégico foi que a gente não fez essa mudança de uma vez só. A gente foi fazendo aos poucos, isso então fez com que você não conseguisse reverter rapidamente. Eu também não sei se era possível fazer rapidamente porque você não tem uma noção, internamente talvez. Se a gente tivesse contratado uma consultoria externa para fazer toda uma análise do nosso mercado e dizer bom, vocês se ajustem dessa maneira. Não sei se isso seria viável, mas nós fomos fazendo as coisas as mais fáceis primeiro e deixando as mais difíceis, que é o que nós estamos fazendo agora. Porque nós achamos que ainda temos ganho de produtividade para estarmos a nível de uma empresa internacional em termos de custos, de aplicação de pessoal em relação à produção e tudo mais. Só que isso é um

pouco mais difícil. Então nós estamos fazendo isso através desses processos de análise dos nossos processos nas diversas áreas e ver o que que a gente pode melhorar. E isso leva tempo, então as coisas fáceis nós fizemos no início: eliminamos produtos juntamos funções, fechamos áreas. Isso foi diminuindo e tornando a empresa mais viável. No mercado consumidor há um problema sério porque nós não temos ainda uma cultura muito forte, são poucos anos de trabalho nesse mercado e eu acho que ainda não achamos o nosso modelo exato de atuação nesse mercado. Só para citar um exemplo, nós começamos trabalhando com um representante. Então tínhamos uma estrutura de representante, uma estrutura própria pequena. Ai quando contratamos esse pessoal de multinacional, não isso não funciona; para esse produto nós precisamos de equipe própria. Então nós montamos uma equipe própria, passamos a gastar aquilo que eu disse, mais de 300 mil dólares por mês. Você tinha que contratar vendedores para atuar aqui, em Santa Catarina, no Rio Grande do Sul, em São Paulo, aí supervisores de venda, todo mundo com carro próprio, carro da empresa e despesas, e propaganda. Então foi uma forma de atuar no mercado. Ai chegamos à conclusão que isso era muito caro, não pagava. Mudamos para distribuidor. Então vimos como é que os concorrentes trabalhavam, os concorrentes trabalham com distribuidor, então vamos pro distribuidor. Então fomos atrás de distribuidores, despedimos a equipe própria, passamos a trabalhar com distribuidor, e agora estamos num misto entre equipe própria em áreas onde ela comporta, porque o supermercado hoje também quer um serviço muito forte. Hoje o supermercado quer que você coloque o vendedor que esteja praticamente à disposição dele e um promotor repositor que esteja à disposição do supermercado, não só para repor os seus produtos, mas para fazer o que eles mandarem, por exemplo, tem certos supermercados, não vamos citar o nome, que o repositor tem que lavar o depósito, é tarefa do repositor, o repositor tem que estar lá permanentemente, colocar os produtos na prateleira e além disso fazer outras funções, que são funções que eles eliminam funcionários deles para fazer isso. Ou você faz isso, ou você está fora. Como têm muitos concorrentes na área, você tem que fazer, e isso tem custo. Então a gente está ainda nessa área buscando qual é a melhor estrutura, qual o melhor modelo de trabalho e um modelo que dê resultado.

A integração conteúdo, produto e mercado e processo estratégico da empresa se deu e se dá de que forma?

Vamos aí, porque é meio complexo. Como é que se deu a integração. É difícil, é uma coisa que também mudou muito. Às vezes você adotou, pela característica da empresa, que já tinha processo, já tinha investimento de definir primeiro o produto, nós temos esse produto aqui e é esse que tem que ir para o mercado, agora define qual vai ser a melhor maneira de vender isso com lucro. Eu diria que de modo geral, essa foi a forma que a Nutritional adotou devido à necessidade da mudança, de otimizar os recursos já investidos, mudando o foco de um mercado para outro. Então nós tínhamos produtos, nós

tínhamos instalações, e as estratégias tiveram que ser adaptadas em função dos produtos e dos processos industriais existentes. Agora nós sabemos que, do ponto de vista de sucesso no mercado, isso não é a melhor maneira, quer dizer, tinha que ser o contrário. Nós tínhamos que ver o mercado, daí definir o produto que tem uma possibilidade de chance no mercado, para daí depois definir o resto. Isto nós estamos procurando fazer a partir de agora em algumas coisas, como o Nutri, fizemos, mas aí foi um misto, uma linha de, que a gente chama docemes: canjica, manjar. Na realidade era uma forma de usar algumas coisas que tínhamos e introduzir um produto novo no mercado, mas não teve sucesso. Então, eu acho que no passado foi isso, a partir dos produtos disponíveis é que se montaram as estratégias de trabalho. Agora nós achamos que o mais correto é inverter isso. Ver onde é que estão os nossos pontos fortes e aí definir estratégias de trabalho e daí depois buscar os produtos que se enquadram nessa estratégia.

A necessidade de mudança na empresa ocorreram também através de um processo de aprendizagem ano a ano. Qual foi a aprendizagem ocorrida, como se deu e fatores de influência principal.

A aprendizagem sempre foi grande, na Nutrimental em todos os aspectos, como ela é uma empresa nacional, uma empresa que teve inicialmente a estratégia de desenvolver tudo internamente, até de muitas vezes de formar pessoal internamente. Então ela teve que aprender na experiência, porque fora a questão teórica, fora a questão de aprender nos livros, nas experiências relatadas de outros, no início principalmente não era muito comum você ir ver outras experiências. Então nós aprendemos, quer dizer, como a equipe principal sempre foi uma equipe formada dentro da empresa, todo o aprendizado da empresa foi tentativa e erro. Mais recentemente até pela moda, vamos dizer assim, dessas novidades japonesas e benchmarking, outras coisas. Mas por que que nós vamos queimar o nosso arroz aqui internamente se nós podemos ver que os outros estão fazendo? Então procuramos ir ver, trocar experiências. A questão de trazer gente de fora para queimar etapas não foi muito boa, especialmente nas áreas de marketing. Nas áreas industriais e administrativa até tivemos algum sucesso trazendo gente de fora, mas na área de mercado foi péssimo. Então se nós chegamos onde nós chegamos, foi a custa dessa curva de experiência de uma inclinação muito grande, porque no meu ponto de vista nós mudamos muito rapidamente. Não sei se eu, por participar do processo, tenha aí um viés nesse negócio, mas eu acho que comparado com outras empresas, nós tivemos uma capacidade de aprender muito rapidamente. As coisas que não dão certo são abandonadas rapidamente e o que dá certo é incorporado. Então aquilo que eu disse que era uma desvantagem, essa falta de disciplina passa a ser uma vantagem nesse ponto de aprendizagem. E também a questão de inovação, a empresa não ser resistente a coisas novas faz com que se adote rapidamente algo que a gente acha que vai dar certo, que ouviu falar, ou que alguém tem uma idéia aqui interna de mudar é adotada e se deu certo

permanece. Então eu acho que a nossa nessa questão, a nossa curva de aprendizagem, o aprendizado interno é muito grande. Todos os nossos produtos foram desenvolvidos internamente, nós nunca adquirimos, já tentamos, mas nunca deu muito certo. Nunca adquirimos tecnologia ou produtos a não ser através dos fabricantes de equipamento. Nunca contratamos, aliás nunca não, contratamos uma vez uma empresa de consultoria para nos ajudar a rever os nossos processos internos e a ganhar eficiência, e a experiência não foi muito boa porque eles tinham feito uma previsão de ganhos e essa empresa fez até um contrato de risco, eles achavam que era tão fácil ganhar economia, que eles fizeram um contrato de risco e entraram pelo cano terrível. Apesar de que nós alertamos que nós achávamos que não era fácil, pela nossa experiência, e eles diziam que tinham experiência em outras empresas, ninguém vai recusar um negócio desses, de que a gente pagava um mínimo pela consultoria, pelo trabalho deles e depois tinha um bônus que era pelo atingimento de meta. E foi triste, quer dizer, pagamos o mínimo e não pagamos nada de bônus porque eles não conseguiram atingir as metas. Então eu diria que coisas boas e coisas ruins que a Nutritional tem, elas foram o resultado do aprendizado interno.

EMPRESA B**EMPRESA: INDÚSTRIAS TODESCHINI S.A.****MUNICÍPIO: CURITIBA****ENTREVISTADO: SR. PEDRO A. TODESCHINI****CARGO: DIRETOR RECURSOS HUMANOS*****Histórico da Empresa.***

A empresa foi fundada por Giuseppe Todeschini, natural da Itália, vindo para o Brasil e construindo esta que foi a primeira fábrica de macarrão do sul do Brasil. Com seis funcionários em 1885 a pequena empresa tomava contornos industriais. Os equipamentos eram construídos na própria empresa nesta época e eram com tração animal. As vendas eram feitas de casa em casa pois a aceitação do macarrão era muito pequena. Seus filhos, cada um assumindo um posto, em 1922 já administravam totalmente a empresa. Com o passar dos anos a família Todeschini, sempre trabalhando unida, foi expandindo seus negócios. Em 1932 surgiu a Fábrica de Balas, que cresceu consideravelmente nos últimos anos. Em 1951 a empresa ingressa no mercado de biscoitos e copinhos de sorvete. Uma das principais políticas de marketing da empresa está na entrega direta dos produtos a todos os Estados brasileiros, através de sua própria transportadora, com uma frota de mais de cem veículos. Hoje é a maior empresa de produtos alimentícios do Estado do Paraná, Indústrias Todeschini S.A., com o controle acionário inteiramente nas mãos da família Todeschini.

Como foi alterado o quadro de produtos, mercados e concorrência da empresa nos últimos 10 anos?

O aumento do uso da tecnologia é uma necessidade que estamos sentindo para poder competir com as empresas que aí estão se instalando e trazendo produtos de grandes empresas multinacionais. Estamos importando equipamentos italianos para produção de bolachas e massas que nos darão a competitividade necessária. Além disso estamos entrando com a importação direta de produtos italianos prontos que duram um ano para a comercialização.

A nossa produção é toda para o mercado nacional, exportamos apenas um por cento de nossa produção. Estamos muito tímidos ainda nesta área.

Na verdade o que está acontecendo é que estamos tentando sobreviver nos mesmos mercados que atuávamos antes com a acirramento da concorrência. Veja bem, a Nestle por exemplo, vende seus produtos quarenta por cento abaixo do preço praticado pelas empresa no mercado. São os nossos principais concorrentes, sem dúvida. Possuem laboratórios de pesquisa na Suíça e sabem que produtos lançar e em que mercado com

antecedência de dois até cinco anos. A abertura do mercado de 1985 trouxe maior competição. Por sua vez, as importadoras no início trouxeram produtos de primeira linha, mas depois, começaram a importar produtos de segunda e terceira linha com os preços lá em baixo.

Quais foram as principais alterações tecnológicas da empresa no período?

O maior crescimento da empresa ocorreu de 1975 a 1980 e agora passa até o momento por um período de estagnação. Agora a partir de 1995 estamos nos organizando. A nossa empresa tem que seguir a concorrência. Temos que aproveitar as oportunidades, com a abertura, para aquisição de equipamentos e tecnologia, que não era permitido anteriormente. Os equipamentos, por exemplo, custavam para importar três vezes o seu preço colocados aqui. Portanto impossível sua aquisição. Nas feiras internacionais apenas passávamos raiva.

Os maiores avanços hoje em tecnologia estão nas áreas de processamento de dados, automação na produção, e equipamentos de processamento de dados e comunicação para os vendedores. A fábrica será ampliada, a expedição será reformada. Compramos e estamos instalando no momento duas máquinas Italianas de fabricação de macarrão e um forno para biscoitos recheado e amantegado, onde o sistema de alimentação da matéria-prima será automatizado. O objetivo destes investimentos financiados em seis anos é dobrar a produção para atender o aumento do consumo; competir com os produtos importados e baixar o preço por causa da concorrência nacional.

Em relação a nossa política com os concorrentes é a seguinte - os concorrentes lançam um produto, depois nós ficamos aí meses correndo atrás para fazer alguma coisa similar. Essa é a verdade, essa globalização da economia, nós temos que participar dela. Nós estávamos antes isolados, hoje nós temos que dividir espaço. E é difícil, na área de alimentos nós temos aí uma meia dúzia, 10 grandes no mundo, eles dominam o mundo inteiro, o Brasil não vai ser exceção.

Quais são os resultados que a empresa tem obtido nos últimos 10 anos, em termos de números de funcionários, lucratividade, o Sr. pode falar em termos genéricos.

Nos últimos 10 anos, começou um período, a lucratividade diminuiu, ela foi diminuindo, de 86 para cá foi diminuindo, foi diminuindo mais. Até a abertura do mercado, onde caíram as alíquotas para importação do maquinário nós estávamos sem poder fazer nada porque tinham umas máquinas arcaicas que fabricavam no Brasil e era proibido importar porque custava uma fábula. Então nós fomos, o nosso parque foi sucateando. Com a abertura do mercado nós começamos a ter fôlego, devagarinho começamos a ter condições de fazer importações e financiamento do BNDES, essas coisas todas. Aí foi uma fase, quer dizer nós estamos passando uma fase agora difícil, porque nos últimos 3

anos, praticamente todas as empresas de massas e biscoitos do Brasil não obtiveram lucro, em face dessa acomodação, desse ajuste, um compra a outra. A Nestle comprou a Tostines, que é a maior fábrica de biscoito do Brasil. Hoje nós vamos no mercado, a Tostines tem um pacote a 1 real e a Nestle está 60 centavos. A política deles, nós não sabemos onde eles querem chegar, mas a Tostines é 1 real, a Nestle é 60. Há uma incoerência, mas é uma maneira de trabalhar, a Nestle está 60, se vocês não acompanharem a Nestle não podem competir. Nós ficamos na mão dos compradores de supermercado. Então hoje nós estamos trabalhando com preços aviltados, os preços não são bons, nós fechamos o ano passado com prejuízo, e este ano até o momento nós não conseguimos equilibrar, é uma fase difícil das empresas do nosso ramo. Todos os colegas nossos estão na mesma situação, e talvez a gente tenha que passar por um período maior ainda. Por isso eu digo, é uma maneira que essas multinacionais, quando elas entram; se a Tostines está vendendo a 1 real o pacote de biscoito, que é o preço normal, se a Nestle está vendendo a 60 centavos, o referencial é 1 real, é o preço internacional 1 real, mas eles vendem a 60 centavos. Quem é que acompanha? Pode acompanhar 1,2,3,6 meses, deixar de produzir; ou deixa de produzir ou acompanha. E eles fazem assim, infelizmente é uma realidade, no mundo inteiro é assim. Nos últimos anos passamos por prejuízos e tentativas de sobrevivência.

Hoje das cinco maiores empresa do ramo no Brasil, quatro já foram vendidas ou fizeram *joint venture*. A nossa está estudando também alguma *joint venture* para poder sobreviver.

Se a empresa fez lançamento de novos produtos ou aplicação de novas tecnologias nos últimos dez anos, houve participação do mercado-cliente neste processo, como?

O único produto novo que estamos lançando são os que deverão ser adquiridos da importação da Itália e aquisição de equipamentos automatizados de produção. As informações do mercado são adquiridas dos vendedores que nos colocam suas dificuldades e a posição do concorrente no mercado.

E o quadro de funcionários que o Sr. tem aqui na empresa, como é que ele é?

O nosso quadro de funcionários, ele diminuiu, e agora sim, agora com esses equipamentos que chegaram, infelizmente a responsabilidade social fica de lado. Nós vamos ter uma diminuição, não é exagerada, mas uma boa diminuição porque uma série de funções desapareceram da empresa. Hoje a função é feita pelo computador. E nós tínhamos especificamente uma fábrica de massas e biscoito, nós tínhamos os funcionários, que eram treinados aqui para exercerem uma função que só existe dentro do nosso setor; eles ficam 4/5 anos sendo treinados para exercer aquela função. Não se põe um anúncio, não existe. Quando havia um programa muito maior existia o famoso roubo, eu ia numa

empresa lá e roubava; pagava muito mais e o cara saía de lá para entrar para cá. Só roubando do concorrente, como fizeram conosco também. Essas funções desaparecem, porque é tudo por computador, então haverá uma redução de quadro, creio que no máximo uns dez por cento do nosso quadro. ***O Sr. tem quanto hoje e espera ficar com quanto?*** Tínhamos aproximadamente mil funcionários, hoje temos uns 820 por aí, deve dar uns 80, umas 80 pessoas que serão remanejadas. São funções médias, intermediárias, são funções que nós criamos aqui; não ganham um salário baixo, mas não é um salário muito alto. É mais técnico. Mas essa pessoa nós vamos absorver em outras funções. Na verdade nós não iremos, a nossa empresa não tem a política de demissão. Como há um *turnover* razoável, o auxiliar de produção entra e sai, entra e sai; simplesmente nós deixamos de admitir, as pessoas saem e nós colocamos os que estarão disponíveis.

Como alterou a estrutura organizacional da empresa e quais foram as causas das mudanças?

Houve uma redução de níveis na estrutura e se ampliou a tentativa de aumentar a participação. A participação foi dificultada pela cultura dos funcionários mais antigos. Cultura esta, diga-se de passagem, que foi imposta pela própria empresa nos anos anteriores.

Como que é o quadro de sócios da empresa e o quadro de gerentes, abaixo dos sócios?

O quadro dos sócios, é uma empresa totalmente familiar, nós temos apenas um acionista, 2 acionistas que não são da família, mas são casados com a família, com pessoas da família. A Diretoria é totalmente familiar e dentro do quadro nós temos a Diretoria da empresa, mais os gerentes, supervisores e encarregados. Seria essa a estrutura: diretor, alguns gerentes e alguns já não existem mais gerentes, é diretor, supervisor e encarregado. O tradicional sistema que existia, o organograma das empresas era uma pirâmide, hoje ele está bastante achatado, mas nós já fizemos uma parte disso aí. Aonde temos realmente necessidade de gerentes, mantemos os gerentes, senão foi eliminado o gerente; fica diretor, supervisor e encarregado. Três escalões, a ordem chega lá.

Como era e como alterou o processo estratégico da empresa e quais foram as causas principais das mudanças que ocorreram?

O comitê da Direção debate as principais mudanças que são implementadas, parte por parte. Geralmente uma mudança de produto leva de uma a três anos. Fazer uma máquina nova leva pelo menos um ano. As decisões são tomadas de cima para baixo que

experimenta as mudanças e leva de um a três anos. A outra parte que vale a pena comentar é que sou o encarregado pelo planejamento estratégico da empresa.

E como é feito este planejamento estratégico?

É feito em três fases, a primeira é a de melhoria, a segunda de expansão e a terceira de conquista do mercado. As duas primeiras fases serão com certeza cumpridas, a terceira dependerá da resposta do mercado pela sua capacidade de compra.

E como são tomadas as principais decisões. Como se processam essas decisões mais importantes da empresa?

Primeiramente alguém tem a idéia, ou aparece alguém vendendo a idéia, um novo produto, ou alguma coisa, ou vamos a alguma feira, normalmente a gente vê muito em feira. Entramos em contato, chamamos o interessado e é apresentado para os diretores o produto. Depois é feita uma análise e por último fazemos a viabilidade econômica, como é que vamos fazer financiamento. Então se o produto realmente se encaixa com aquilo que nós queremos, substitui com vantagens etc. e já está testado por outras empresas, a gente visita as fábricas, em qualquer canto do mundo a gente visita as fábricas funcionando, o seu maquinário como é que ele funciona. Depois a gente parte para a substituição dos maquinários que nós temos. Mas é um processo que demora, demora bastante, porque são várias fases. Depois que temos aí, a produção vai alterar de 10 para 20, vai dobrar a produção. Aonde que nós vamos colocar esse produto? Qual é a diminuição no custo? Qual é a rentabilidade? Qual é a viabilidade econômica, então nós vamos financiar e vamos ter que pagar. Como é que vamos fazer? Então é feito um estudo em linha, uma sequência atrás da outra. Aí quando é aprovado, nós passamos para a fase do financiamento. Para os que liberam o financiamento, já temos o contato com fornecedores, são vários fornecedores, e depois de aprovado, aí então retoma-se o processo. Mas normalmente uma máquina de massas por exemplo ela leva praticamente um ano para ser construída porque é de linha, mas é fora de série: são pedidos especiais; só fabrica-se quando vem o pedido. É montado tudo, toda a máquina, é testado, depois desmonta toda a máquina para mandar para cá. Nós estamos aí com uma, faz três meses que estão trabalhando aí, ainda não montaram. Três meses que estão montando. Está previsto até o dia 15 de maio agora ela começar a funcionar. Mas faz 90 dias já que estão montando ela; é bem complexo. E são máquinas muito caras.

Como é gerenciado o marketing na empresa?

Eu diria que o nosso marketing ele não está muito bem hoje. Nós tivemos uma série de problemas de administração, gerentes, e ao mesmo tempo com essa avalanche de produtos baratos no mercado pelas multinacionais, que compraram uma série de empresas. Como eu diria, não adianta nós fazermos uma promoção, fazermos uma série de

estratégias quando está 40% abaixo do preço; é jogar dinheiro fora. Então o marketing é feito mais "tete a tete", quer dizer, convencer os compradores de supermercados de que isso é passageiro, que tem que ter, o outro está barato, mas tem que ter o nosso também, a gente trabalha assim. Temos algumas coisas programadas para esses produtos que estão chegando, os importados, aí temos uma estratégia tão logo nós recebermos os produtos vamos atuar diretamente na prateleira do supermercado, nós vamos estar com as promoções, degustação. E também estamos abrindo novos mercados porque a nossa produção vai dobrar, então nós temos que colocar esse produto. ***E o Sr. conta sempre com a força de vendas para colocar esses produtos?*** Força de vendas e quando há necessidade contratamos mais vendedores. ***A empresa não usa terceiros como canal de distribuição?*** Quando há necessidade a gente usa terceiros. Mas para distribuir não, nós não temos nenhum distribuidor; nós tínhamos distribuidor, nós cancelamos porque a nossa equipe já atua em todo mercado. O nosso produto o distribuidor passa a ser um intermediário com custos muito altos. Se ele for só ser distribuidor nosso, ele não sobrevive com a margem que nós damos a ele. Ele tem que ter outros produtos; ele tendo outros produtos ele passa a não ter tanto interesse pelo nosso, porque a margem é pequena, a gente ganha no volume. Então o distribuidor para nós não é interessante e nem para o distribuidor; as experiências que nós tivemos não deram bom resultado. Então nós vendemos direto.

Quais foram as principais mudanças na gestão de qualidade e produtividade da empresa? O Sr. falou que a empresa teve que mudar a qualidade.

Nós começamos com os fornecedores. Nós começamos ir atrás dos fornecedores e nós não conseguimos ainda, creio eu que vai ser até relativamente fácil chegar na ISO 9000 com esses equipamentos que nós temos aí esse ano, vai ser relativamente fácil. Mas como estamos hoje é difícil, porque nós temos um número muito grande de fornecedores. Nós temos que trabalhar primeiro com fornecedores; nós temos que receber a matéria-prima aqui em condições. Então nós começamos pelo nosso laboratório; trabalhando junto do fornecedor e até dando orientação se for o caso. Tem fornecedores que são resistentes a isso, outros não, já estão conscientes, e outros já estão mais adiantados que nós; tem fornecedores que já têm ISO 9000 na mão. Então nós começamos a trabalhar com os fornecedores, aí começamos a ver os primeiros resultados. Então se eles quiserem continuar a ser fornecedores nossos, eles têm que manter esse padrão. Então nós fizemos um trabalho forte nisso. E há uma continuidade. Então a primeira parte foi essa e lógico, e adquirimos também equipamentos modernos, modernizamos nosso laboratório, um controle mais rigoroso das coisas e nós conseguimos melhorar o nível, quer dizer, a qualidade do produto. Um bom esforço em cima disso, foi mais conversa, mais sensibilizar as pessoas da necessidade. E aí nós começamos a ter os resultados. Hoje nós temos fornecedores aí que eles estariam de parabéns porque o que eles conseguiram, e estão

conscientes disso, que se eles não mantiverem essa qualidade naquele padrão, eles estão fora do fornecedor, terá outro fornecedor. Então começamos com fornecedor, e depois conscientização, trabalhando nosso pessoal. Nós iniciamos o ano passado administração participativa interna aqui, estamos encontrando dificuldades, é natural, vem, volta. Queremos, este ano, a nossa tentativa agora é no segundo semestre começar com 5S. Nós estamos começando com a parte de higiene, essa parte de limpeza, aí envolve todo o pessoal, aí nós vamos gradativamente chegar lá.

O Sr. tem uma empresa profissionalizada? Profissionalizada, na parte administrativa.

Não, eu diria que ela é semi-profissionalizada. Eu tenho pessoas oriundas da casa que já entraram com 18 anos aí, não são profissionais, não tiraram curso. Eu tenho profissionais contratados; temos um incentivo muito grande para os funcionários. Após um ano de casa nosso funcionário tem direito a cursar uma faculdade ou curso técnico e nós pagamos 50%, quer dizer, nós damos incentivo para que a pessoa cresça, e eu diria mais alguns anos ela vai ser profissionalizada.

Quais foram as principais mudanças na gestão de recursos humanos da empresa e quais foram suas respectivas causas?

Em recursos humanos nos demos maior participação para os funcionários, precisamos dar mais treinamento devido os novos equipamentos. E na implantação dos programas de melhoria de qualidade demos premiações. Os funcionários procuram ganhar o prêmio de qualidade. E o prêmio é apenas uma taça, não tem valor nenhum, só simbólico, mas eles participam com vontade e os grupos competem bastante entre si. O treinamento é dado pelos próprios funcionários, pelos chefes. Poucos são os treinamentos contratados de fora, a maioria é dado por funcionário mesmo, pelos supervisores.

Quais foram as principais mudanças no perfil de exportação e importação da empresa e suas respectivas causas?

Como disse são os produtos importados da Itália para comercialização. A causa principal que nos levou a decidir sobre esta importação foram as facilidade dadas pelos subsídios ao trigo na origem. Importar o trigo diretamente não tem subsídio, mas produto industrializado sim. As nossas exportações são ainda muito pequenas, aproximadamente um por cento do total da produção, ainda. Esta é uma área que estamos tentando desenvolver.

Quais foram as principais mudanças no ambiente da empresa que causaram mudanças de conteúdo estratégico?

Abertura do mercado para empresas multinacionais e consequente aumento da concorrência. Abertura a importação de produtos. Possibilidade de importação de equipamentos com impostos de importação reduzidos.

Quais foram as principais mudanças no ambiente da empresa que causaram mudanças no processo estratégico?

Maior dificuldade na gestão da empresa com necessidade de abertura para a participação dos funcionários, onde houve resistência interna. Em relação ao ambiente externo a necessidade de redução dos custos devido aos baixos preços praticados pela concorrência. Maior atenção ao cliente, como por exemplo, o supermercadista que exigem funcionário da empresa para repor estoques, posição de vantagem do supermercadista que souberam se impor neste aspecto. Começou com um esforço dos pequenos fabricantes que colocavam repositores inicialmente para competir com os grandes, hoje os mercados aproveitaram e espalharam esta exigência para todos fornecedores.

Como era a percepção ambiental da empresa e como é atualmente?

A empresa estava numa posição cômoda antes. Também, não se podia importar equipamentos. As viagens ao exterior eram frustrantes porque o que se via não poderia ser feito por falta de equipamentos. As informações ambientais são na sua maioria trazidas pelos vendedores que colocam seus problemas que são discutidos na empresa. As mudanças não ocorrem como deviam, existem problemas de resistência, sabe. Os problemas existem. As pessoas não reagem como a gente espera.

Como ocorreu e ocorre o processo de aprendizagem na empresa?

Através dos vendedores pelas dificuldades de trabalhar no mercado, viagens ao exterior em feiras de produtos alimentícios e observação da ação dos concorrentes. Principalmente pela tentativa de erro e acerto. Aprendemos fazendo.

EMPRESA C**EMPRESA: NUTRILATINA - Divisão Labotânick Nutrilatina Laboratórios Associados****MUNICÍPIO: CURITIBA****ENTREVISTADO: SR. JOSÉ DAMIGO NETO****CARGO: DIRETOR INDUSTRIAL****Histórico da empresa.**

A empresa é familiar e iniciou com três farmácias passando para treze lojas no Paraná e Santa Catarina. No início começou com a manipulação de fórmulas através de um laboratório próprio. Como os produtos eram de boa qualidade começaram a atrair a atenção de outras farmácias, aí iniciou o processo de industrialização. Entre os produtos que permitiram o amplo desenvolvimento da empresa foi o Biochá e outros produtos fitoterápicos elaborados de plantas medicamentosas. Nas proximidades de 1983 observou-se uma demanda maior do que a oferta para estes produtos. Os sócios reconheceram então a necessidade de se tratar a empresa como indústria reduzindo as ações intuitivas. Nesta mesma época, a empresa procurou a Universidade Federal do Paraná buscando assessoria nos princípios ativos manipulados pela indústria. O mercado respondeu de forma surpreendente, foram realizadas vendas fora do estado e o retorno sempre foi maior do que o esperado. As vendas, mês a mês, apresentavam proporções cada vez maiores.

A empresa capitalizou-se e investiu na sua vocação industrial construindo em 1986 uma edificação própria. Os produtos nesta época ainda eram o chá, cosméticos e fitoterápicos obtidos de estratos vegetais. De 1986 a 1990 foi lançado uma nova linha de produtos para a saúde física numa identificação de oportunidade nesta linha pelas tendências do mercado em cuidados com o corpo e com a saúde, observado por um dos sócios em viagem aos Estados Unidos. Com a assessoria da Universidade de Viçosa foram desenvolvidos estudos para o desenvolvimento de novos produtos, no entanto, a empresa verificou que os produtos já existiam e estavam bem no mercado. Desta forma, foram copiados de empresas americanas, cinco produtos alimentares que são específicos para os que se preocupam com a saúde, desportistas. São complementos alimentares para o emagrecimento, para a reposição vitamínica do organismo, são para a geração saúde para aqueles que buscam a saúde. Nossa empresa é a única bem posicionada neste mercado, primeiramente por ser pioneira e em segundo lugar pela qualidade dos nossos produtos. Por exemplo, veja o caso da linha *Diet*, o *Diet Shake* é pioneiro e domina o mercado.

Neste período a empresa estava incentivada a incrementar linhas de produtos, porém, não haviam pesquisas brasileiras. Somente trabalhos de americanos e europeus.

Uma das tendências da empresa então foi o desenvolvimento de produtos. Um dos produtos que eu ajudei a pesquisar foi uma pastilha para náufragos. Descobriu-se que o *stress* do desportista é similar ao *stress* do náufrago. Iniciei então uma série de viagens de estudos aos Estados Unidos e à Europa. Em 1992 a empresa havia delineado sua área de atuação não somente para os desportistas mas também para a saúde de um modo geral. Nos Estados Unidos tem o *Slim Fast* que é um produto para emagrecimento. A empresa lançou o *Diet Shake*, o *Carbo One*, o *Big*, que também são *shakes* de emagrecimento ou engorda, dependendo do usuário. Também foi lançado o Biogram, um chá que revitaliza as funções intestinais para pessoas com mais de quarenta anos. O sucesso do produto está sendo igual ao chá do passado que estimulou o desenvolvimento industrial da empresa. A aceitação é total. Um grande desafio que a empresa enfrenta é a cultura brasileira. Mudar o hábito alimentar para nutrição e não alimentação, tem sido o fator de comunicação com o mercado. No entanto, o sucesso tem sido muito bom, veja o *Diet Shake* tem 93% do mercado consumidor, onde o segundo neste mesmo mercado tem apenas 4%. Mas isso não nos deixa acomodados.

Uma grande preocupação da empresa também está no processo de produção. A empresa passou de uma produção de 10 toneladas ano para 120, 130 por mês. Não havia equipe e mão de obra treinada. Os problemas que surgiram do inchaço da fábrica foram principalmente o de perda de matéria-prima. A solução foi encontrada na experiência da empresa e sucesso obtido com o planejamento de suprimento. Isto motivou o planejamento estratégico iniciado em 1994 para a aquisição de equipamentos através de um processo participativo. Os resultados obtidos foram evidentes, a equipe de produção foi reduzida de 320 para 220 com o dobro da produção. A necessidade de maiores investimentos da empresa exigiram também um certo investimento em consultoria externa. A consultoria fez um trabalho denominado *gestão estratégica para o futuro*. Inicialmente esta consultoria se preocupou com a área de desenvolvimento e organização industrial. Inclusive foi a pessoa que, aí sim, já de uma forma mais ordenada, profissionalizada, começou a enfocar o planejamento estratégico como uma necessidade premente para um futuro que estava aí do nosso lado já, onde existe ISO 9000, competitividade, globalização de mercado, ou seja, nesse emaranhado de novidades que nós estávamos passando, a empresa carecia e não tinha ainda - como ainda não tem hoje - um planejamento estratégico formalizado, no papel. Então o Wille começou a desenvolver o seu trabalho e quando foi em agosto do ano de 95, do ano passado, ele foi convidado pelos sócios da empresa a fazer parte da gestão corrente da empresa. Naquele momento, como ele tem a sua própria empresa de consultoria, ele não poderia se dedicar exclusivamente à empresa. Nós praticamos uma coisa que até foi um fato quase inédito, que foi uma terceirização da gestão, nós terceirizamos uma diretoria interna para ele, ele passou a ser nosso Diretor Superintendente mesmo enquanto consultor ainda.

O plano elaborado para os próximos anos não tem ainda a sua missão definida, porque temos consciência de que uma vez feita temos que orientar toda a empresa para ela. A nossa tendência está definida, não a missão. O plano salienta todas as etapas de um planejamento estratégico. Temos definidas as ameaças e oportunidades, nossos pontos fortes e fracos. Debates estes pontos sempre que houver mudanças e tendências diferentes das observadas.

A empresa é lucrativa. De que forma é mensurado o seu sucesso?

Sim, a empresa é lucrativa e está ampliando sua participação. Isso advém, porque nós fazemos um investimento em matérias-primas, onde nós compramos as matérias-primas no mercado externo - nós importamos cerca de 70% das nossas matérias-primas. E o mercado brasileiro, você compra aí um leite, por exemplo, um leite desnatado a R\$ 3,00 o quilo, com prazo de 28 dias para pagar; e nós trazemos esse mesmo leite a R\$ 2,20 o quilo com 180 dias para pagar. Entende, então esse hiato de tempo que existe entre a contratação do material e o pagamento por essa contratação gera todo um giro de mercadorias e de trabalho financeiro que se reverte completamente ao ativo organizacional.

A empresa atende a todo o mercado nacional?

Todo o Brasil, através de terceiros. Nós temos distribuidoras (*são representantes da empresa?*). Não, tem os representantes, que é uma força própria, em alguns estados, e em outros estados nós temos distribuidoras, que são empresas que compram nosso produto e o distribuem na sua região. Nós temos hoje como cliente a maior distribuidora na América Latina, chamada Martins. A Martins ela tem um potencial de capilaridade de distribuição muito grande. Ela coloca o produto inclusive em canoas, para levar em regiões ribeirinhas assim da Amazônia por exemplo. Então você consegue capilarizar bastante seu produto por todo o território nacional. Nos Estados Unidos há uma tendência de especialização de empresas por atividade. Nos descobrimos isso nas nossas viagens e levamos em consideração. Por exemplo, uma empresa sabe fazer pizza como a Pizza Hut e outra sabe distribuir. A Pizza Hut não distribui a pizza, terceiriza para quem sabe distribuir. Este é o segredo do sucesso. Deixar fazer quem sabe fazer bem.

O processo estratégico da empresa, apesar de já comentado, qual a principal causa dessa abertura familiar; foi o sucesso da empresa? Abertura familiar em que sentido? Em aceitar essas inovações, a abrir a participação aos gerentes.

O principal motivo foi a necessidade de uma organização para o futuro. Ainda enquanto empresa familiar, o que poderia ser muito típico era se fazer prevalecer pelos lucros gerados no negócio, criar uma família rica, se utilizar de todo aquele lucro gerado

pelo negócio de forma muito pessoal. Isso foi um mérito muito grande dos sócios, eles nunca agiram dessa maneira; sempre reverteram todos os resultados do negócio para incremento do próprio negócio. Então lá em 1993 a principal decisão deles foi a necessidade de organizar a empresa para o futuro, então precisávamos planejar - tudo isso que eu expliquei para você, desde materiais, processos até a administração de forma geral. A empresa também aprendeu a apoiar os processos que visam o seu aperfeiçoamento. Ganhamos um prêmio por ocasião da implantação de um soft-ware com sucesso. O princípio foi valorizar o trabalho, o processo. A empresa valorizou o trabalho dos que o executaram. Exploramos na íntegra o potencial do *software* e o enriquecemos com o que era necessário e com as características da empresa, e não ao contrário como muita gente faz.

Como é a estrutura da empresa, a estrutura organizacional dos cargos do primeiro escalão?

A nossa empresa tem hoje um Diretor Presidente, o sócio proprietário e um Diretor Vice-presidente executivo, que são os acionistas da empresa; são os Diretores Acionistas. Abaixo deles temos um Diretor Superintendente, Sr. Luís Ville, uma pessoa consultor de empresas, ele tem um perfil acadêmico, é administrador de empresas, é engenheiro civil e analista de sistemas, uma pessoa com uma formação bastante eclética, mas muito voltada ao que ele desenvolve hoje. Nós temos um Diretor Comercial, Sr. Mário Miranda, que tem uma vivência muito grande, veio de empresas como Philip Morris, Makro, Batavo, empresas muito grandes na área de distribuição. Temos um Diretor Financeiro, Milton Huro, é uma pessoa também já da velha guarda da Nutrilatina, ele iniciou antes mesmo de mim dentro da organização; controla todo o processo financeiro. Tem a minha pessoa como Diretor Industrial, que acumulo a função administrativa dentro da organização, toda a frente administrativa também junto da área industrial. Sou formado em Administração de Empresas, e em Farmácia Industrial, primariamente Farmácia Industrial; tenho pós-graduação na área de marketing. Abaixo de nós tem todo um grupo gerencial, são oito gerentes que vão desde área comercial, desenvolvimento de produto, de qualidade, a parte financeira, administrativa, todo um apêndice gerencial nessa área; e aí todo um apêndice operacional que acompanha.

Nós podemos dizer que é uma empresa que tem uma integração entre conteúdo e processo estratégico? O que nós chamamos de conteúdo é o produto e o mercado, e o processo é o gerenciamento das estratégias.

Sem dúvida, principalmente porque eu te falei há pouco da administração das informações no mercado, ou seja, esse conteúdo enquanto produto e mercado, ele pode nos gerar ameaças e oportunidades, e o que nós agimos dessa maneira é exatamente o

termo “*responsividade*”; é como nós vamos responder a esta ameaça ou a esta oportunidade do mercado. A empresa realmente tem uma inclinação com o seu conteúdo.

Um exemplo de integração entre o conteúdo e o processo se deu por ocasião do uso de nosso telefone de contato com o mercado o 0800. Um cliente ligou para reclamar o sabor doce muito forte do *Diet-Shake*. Imediatamente vimos nisso uma oportunidade de mercado e lançamos uma sopa salgada com os mesmos princípios desse produto, e foi um sucesso imediato.

Fala um pouco sobre o processo de aprendizagem da empresa. Como que a sua percepção indica que a empresa aprendeu e tem aprendido? Aprendido enquanto organização como um todo? Sim.

Como eu disse já anteriormente, a empresa tem aprendido apanhando muito, errando, perdendo às vezes, mas acima de tudo ela tem aprendido pela luta, pela determinação de querer vencer, de querer acertar e pela determinação dos sócios de querer para eles uma empresa de sucesso, uma empresa acima de tudo profissional. Então eu acho que a aprendizagem da empresa foi uma aprendizagem rápida, porque nós estamos falando aí de uma empresa que na área de alimentos tem 6 anos, é uma empresa muito nova - que é uma área que você está pesquisando - é uma empresa muito nova e uma empresa que cresceu de uma produção de 120 toneladas para uma produção de quase 600 toneladas/meses, que é o que nós atingimos agora; uma empresa que beira os 50 milhões de dólares de faturamento; uma empresa que está completamente alinhada com as melhores empresas do mundo. Isso nós temos a segurança, temos a tranquilidade de dizer, só que ao mesmo tempo temos a nossa principal preocupação hoje é o planejamento, é exatamente o escopo do seu trabalho; é como essas empresas enxergam o planejamento. E hoje nós temos mais do que nunca a idéia de que ou nos planejamos para esse futuro com um horizonte que pode ser trienal, como este aqui, ou simplesmente anual. Ou nós fazemos esse planejamento, ou nós sucumbimos diante de toda a competitividade que se propõe agora no mercado nos próximos 3 anos. Hoje mesmo já sabemos, até por via esse canal de informações que temos, de ameaças que a frente se avolumam, mas ao mesmo tempo sabemos que estamos preparados para elas; os nichos dentro da organização que não estiverem preparados nós vamos prepará-los e tomá-los capazes de enfrentar. Então eu acho que essa aprendizagem está sendo muito fruto da necessidade de uma empresa que entrou num mercado muito novo e que se torna competitivo agora num momento imediatamente posterior. Apesar do nosso mercado ser novo, a partir da abertura do mercado hoje já entram produtos alemães, americanos, franceses, suíços. ***Então o canal de aprendizagem basicamente seria a concorrência, mercado.*** Canal de aprendizagem eu diria para você que seriam as ameaças. É como que a empresa enxerga essas ameaças e tem que reagir a elas; a aprendizagem vem daí. Quando a gente precisa conseguir um cargo melhor na empresa e descobre que precisa ter

curso superior, aí não interessa se a gente vai estudar à noite, se vai ter que deixar a mulher um pouquinho sozinha em casa, deixar os filhos um pouquinho mais sem aquela roupa, abdicar de algumas coisas, de alguns privilégios; e é o que a empresa tem feito. Diante de uma possível ameaça ela tem que traçar um plano para estar forte diante dessa ameaça, passar por ela de uma maneira mais tranqüila. A ameaça é o nosso motivo de aprendizagem.

Teria mais alguma coisa a acrescentar?

Eu diria para você o seguinte: a nossa empresa, como toda empresa do nosso porte - empresa de pequeno porte - está aí galgando o vão do seu degrau para tentar chegar a uma empresa de médio porte. Nós temos dificuldades, não são só plumas e estradas de flores que nós percorremos. Muitas dificuldades mesmo, muitas dificuldades, porque o material humano é algo extremamente complexo de estudar, de lidar, de coordenar. Nós iniciamos há um ano um projeto de qualidade interna chamado Nutrilatina 2000. Este projeto de qualidade é multifocal, é multidisciplinar. Pela primeira vez agora há 4 meses estamos escrevendo os nossos procedimentos internos, exatamente para fazer aquilo que está escrito. Agora o que nós estamos fazendo é escrevendo o que fazemos, para amanhã fazermos aquilo que está escrito. Então é isso que nós estamos fazendo agora, também é uma tarefa extremamente árdua, porque para você conceituar aquilo que você faz é uma coisa difícil porque você conceitua, depois você tem que revisar, avaliar se realmente você faz o que é certo; então a empresa está se fazendo valer hoje muito de *benchmarking*, buscando as experiências de outras empresas para nos engrandecer em alguma coisa aqui dentro. Mas também com alguma dificuldade, porque o mercado, na forma como ele está, às vezes algumas portas não se abrem com tanta facilidade; existe ainda no mercado aquilo que nós chamamos de pequenas vaidades, são aquelas pessoas que se sentem ameaçadas pelo simples fato de uma outra empresa estar adentrando a sua. Nós, pelo contrário, não temos mais preocupação nenhuma, já tivemos, hoje não temos mais preocupação nenhuma com isso. Nós sabemos que o segredo da nossa empresa não está na fórmula de um produto, não está no processo pelo qual ele passa; está exatamente na gestão; está nas idéias; está na ação que a empresa propõe ao mercado. Isso é muito claro para nós agora mais recentemente vendo como está o mercado aí fora, é isso que acontece no mercado mesmo, existem 4, 5, 6 marcas diferentes de um mesmo produto com parâmetros de qualidade idênticos, com idoneidade, com preço todos iguais. Como que o consumidor decide por aquele que é o seu produto? Vai depender basicamente da maneira como você se comunicar com ele, da maneira como você se posicionar frente a ele e dizer para ele: olha, eu sou melhor que os outros, alguma coisa assim. A nossa empresa ainda tem essas dificuldades de uma empresa que ainda traça objetivos a cada dia que passa. Não estabelecemos a nossa missão organizacional ainda. O principal ponto que eu gostaria de acrescentar no final é que não temos ainda um planejamento estratégico

formalizado dentro da organização. Esse planejamento é um quebra-cabeças, onde junta cada Diretor com a sua área muito específica e em colegiado nós definimos as ações internas, dependemos ainda desse, até final desse ano, começo do ano que vem, estabelecermos esse planejamento estratégico e realmente preparar para um futuro aí que não é muito fácil.

Como que é a Administração de Recursos Humanos da Empresa?

Hoje a nossa Administração de Recursos Humanos ela é uma administração convencional: uma gerente, uma assistente social, técnico de segurança do trabalho, psicóloga; faz todo trabalho, aquele trabalho convencional de área de Recursos Humanos e que tem como principal objetivo agora neste momento estabelecer, eles estão agora redefinindo e reavaliando cargos dentro da empresa. Nós estamos passando de um quadro hierárquico padrão, aquele diagrama de blocos normal que se mostram na hierarquia, para um quadro matricial, onde nós vamos estabelecer que vai ter gerentes, mas cada gerente não vai ser igual a outro, vai ter o gerente A, o gerente B, o gerente C. Você vai ter uma matriz onde a abcissa vai estabelecer que ele é gerente mas a ordenada que vai estabelecer que tipo de gerente ele é, pela sua experiência, pelos seus méritos, pelo seu tempo de envolvimento na fábrica, pelos seus trabalhos realizados e tudo mais. O principal trabalho do Recursos Humanos hoje é estabelecer essa estrutura matricial, principalmente envolvendo aquilo que eu te disse anteriormente da competência. Nós vamos valorizar os competentes, aqueles que vestirem conosco a camisa da competência vão ser enxergados por nós como elementos destacados na equipe, e que isso fique claro para todos, para que todos façam parte dessa equipe dentro da organização. Então isso está ficando claro na organização; está todo mundo procurando faculdades, treinamentos e cursos e tudo mais porque a realidade no mercado hoje é uma só: a oferta de mão-de-obra é muito grande, é muito rica até, você encontra gente muito boa hoje no mercado. Então as pessoas também estão sendo ameaçadas, a aprendizagem das pessoas também vem da ameaça, que exige das pessoas alguma solução para sua vida, para o seu futuro. Então Recursos Humanos a gente está traçando mais dessa forma, estabelecendo qual é o grau de competência que nós precisamos para cada função.

E a Administração de Marketing?

A Administração de Marketing da nossa empresa sempre foi um ponto forte nosso. Porque a gente costuma dizer que é um ponto forte? Não tem uma pessoa só que controla marketing aqui dentro, o nosso Diretor de Marketing dentro da empresa se chama Consumidor; esse é o nosso Diretor de Marketing; ele que pelas suas ligações, por aquilo que nos diz, ele manda na gente; nós desde o começo de 95, nós invertemos a pirâmide da nossa empresa. A empresa sempre enquanto empresa familiar tinha lá no topo da pirâmide o Presidente, todo mundo reverenciava aquele Presidente, o Superintendente, fazia suas

vontades e tudo mais. Hoje nós invertemos essa pirâmide. A base da pirâmide virou o consumidor, que manda nos funcionários de fábrica, que por sua vez estabelecem as necessidades para os seus gerentes, que por sua vez estabelecem seus objetivos para os diretores, que por sua vez determinam qual é o plano para um gestor maior. Então hoje o nosso marketing da empresa está totalmente voltado ao consumidor, à satisfação do cliente, ao que ele quer, à maneira como ele vê o nosso produto. Nós temos uma agência de publicidade que é uma das melhores do país, que é a W/Brasil, nós estamos muito bem assessorados nesta área. A W/Brasil ela é “expert” em comunicação, ela sabe se comunicar muito bem com o consumidor, então deixa conosco, nós dizemos para eles o que é o produto, o que o consumidor quer que seja comunicado e eles fazem essa comunicação, eles traduzem toda essa linguagem técnica para uma linguagem completamente inteligível ao consumidor lá na frente. É assim que nós tratamos marketing internamente, também enquanto colegiado; um grupo de Diretores que trata de marketing aqui dentro e não um só.

EMPRESA D**EMPRESA: COMPANHIA CACIQUE DE CAFÉ SOLÚVEL****MUNICÍPIO: LONDRINA****ENTREVISTADO: SR. JOSÉ BASSO****CARGO: DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO*****Histórico da Empresa***

O nome da Empresa é Companhia Cacique de Café Solúvel, ela foi fundada em 1959, em outubro de 59, um grupo de pessoas, todas residentes em Londrina na época que, como nós tínhamos muito café naquele tempo nessa região de um modo geral, e o Brasil era exportador de café (café verde que chama), então pensou-se em industrializar, passar a exportar café industrializado. Também porque a indústria de solúvel usa um café que chama *graner*, que é um café quebrado. O café tem duas características fundamentais, uma são as características intrínsecas do produto: sabor, bebida de um modo geral. E outra é a forma. O solúvel não interessa a forma, interessa as características físico-químicas, a bebida, o sabor. Então o *graner* é um café que se quebra no processamento. Ele tem as características todas, então também era um café jogado fora naquela época, se perdia. Então a idéia foi também aproveitar esse desperdício. Então fundou-se a Companhia Cacique de Café Solúvel. No Brasil naquela época não havia nenhuma tecnologia de café solúvel de forma que todo o projeto e equipamento foram importados naquela época. Ela começou a funcionar em 1965. Essa defasagem de 1959 a 1965 foi gasto com os projetos, as negociações dos equipamentos e sobretudo as negociações com os países produtores naquela época, para que eles flexibilizassem ou permitissem que o Brasil passasse a ser produtor de café solúvel. Mais especificamente os Estados Unidos achava na época que o Brasil sendo um grande produtor de café e passando a fazer solúvel, ele faria o café solúvel tão barato, que ele iria matar a indústria solúvel americana e eles fizeram um *lobby* forte naquela época, impedindo que a gente negociasse os equipamentos, negociasse os contratos de potenciais clientes, então nós ficamos três anos superando esses problemas. Inclusive com barreiras alfandegárias dos EUA principalmente, da Europa, até que isso foi superado que os fornecedores de equipamento foram "liberados" a vender equipamento para nós, alguns venderam sem liberação nenhuma. Então aí a fábrica foi instalada e começou a funcionar em 65.

Hoje aquelas empresas que se opunham fortemente que o Brasil tivesse indústria solúvel, hoje elas são clientes nossos, são parceiros nossos. Então a CACIQUE já nasceu uma empresa de capital aberto, porque quando ela foi organizada e criada, registrada, as

ações foram vendidas no Norte do Paraná, nessa região. Então ela já nasceu uma empresa de capital aberto, e até hoje é uma empresa de capital aberto.

- A partir daí ela começou uma empresa com a capacidade de dez toneladas por dia, hoje dependendo do produto, nós podemos fazer 90 toneladas por dia.

Como foi alterado o quadro de produtos e mercados de 1986 para cá?

De 86 para cá, só tem um fato mais significativo, que começou em 84, que foi o ingresso do Leste Europeu no mercado do café solúvel como consumidores. Então o Leste Europeu, na época a União Soviética, passou a ser um cliente do Brasil do café solúvel. A Rússia, na verdade a União Soviética, eles compraram já na década de 60 alguma coisa, depois eles passaram a fabricar lá. Mas as fábricas deles ficaram sucateadas e eles voltaram para o mercado. E a CACIQUE especificamente foi quem introduziu o hábito de consumir café solúvel na União Soviética. Portanto, em 84, quando eles voltaram no mercado a comprar, eles nos procuraram e nós começamos a fornecer um pouquinho, em 85 mais um pouco, em 86 passou um volume expressivo e que é até hoje. E é um volume que está aumentando ano a ano, o potencial de consumo deles ainda é grande, eles vão aumentar muito ainda o consumo. Esse é o fato marcante de lá para cá. Os outros mercados que já são tradicionais: os Estados Unidos, o Canadá, a Europa de um modo geral, Nova Zelândia, Austrália, o Japão, alguma coisa no Oriente Médio. Isso a gente já negociava e continua negociando com esses mercados. Oriente Médio ele é meio estável mas era um grande cliente, depois daquela guerra ele saiu, o Irã era um grande cliente, depois da guerra do "Yotola" eles reduziram drasticamente o consumo, a compra do café, mas eles vão e voltam, estão sempre comprando alguma coisa.

O produto da empresa sempre tem sido café solúvel nesses mercados?

Nós somos uma fábrica de café solúvel. O café solúvel, ele pode ter mil cafés diferentes. Depende, o café de modo geral, o consumo do café é uma questão cultural. O café de um modo geral, a qualidade do café é uma questão cultural. Então o café que nós brasileiros nesta região aqui tomamos é diferente do café que outro brasileiro de outras regiões tomam. Ele pode ser mais forte, mais fraco, mais preto, menos preto. E o café que se faz no Brasil também obviamente ele é diferente do café que se toma nos Estados Unidos por exemplo. Então você não pode dizer, olha o café americano não presta, o café japonês não presta, é uma questão cultural. Então a CACIQUE ela faz qualquer café, o café que o cliente quiser, qualquer jeito que ele queira. Então quando o cliente chega aqui, fala "eu quero comprar café solúvel". Ele traz uma amostra, ou ele vai para o nosso laboratório fazer degustação até encontrar o tipo de café que ele quer. No momento que ele estabelecer o padrão dele, aquele padrão para nós é a qualidade dele, não vamos sair daquela exigência. E o cliente define o padrão em função da cultura do consumidor dele, lá de onde o café vai ser consumido. Se o cliente nosso é um cliente americano, obviamente

ele vai querer um café dentro do padrão cultural americano, se for argentino, mesma coisa, se for alemão, se for japonês. Os cafés que se aproximam do café brasileiro típico são o alemão, o japonês, o russo, que foram nós que introduzimos, não o alemão, mas o japonês, o russo; foi o Brasil que introduziu lá o consumo do café, então por isso ele é próximo do nosso padrão. É claro que apesar desses fatores todos tem o fator qualidade da matéria-prima. Não é qualquer café que, o fator qualidade seja tão cultural que você pode pegar um café deteriorado e, não é bem assim também.

Tem sido assim desde o início?

Desde o início. Têm algumas derivações, por exemplo, com o Japão nós estamos negociando hoje extrato do café, que foi uma forma muito engenhosa que se chegou de você transportar café, mais café com menor custo e menor espaço e ainda por cima você conservar melhor as características do café. O extrato, nosso processo é você extrai o café, na primeira fase ele é um extrato, depois você seca, ele passa a ser solúvel. Para o Japão nós não estamos secando, estamos mandando em forma de extrato, ele vai congelado, e lá ele adiciona, seca, ou não seca ou já adiciona direto no produto. Em vez de secar lá, ele já adiciona água e açúcar ou leite ou o que ele quiser, ele tem o café pronto.

A necessidade de usar esse produto surgiu em função de que, da concorrência?

Não, surgiu em função da forma de vida do japonês basicamente. O japonês consome muito café em máquinas automáticas, muito. Eu acho até que mais de 50% do café consumido no Japão são através daquelas máquinas de venda. Então tinha que se encontrar uma forma bastante fácil de trabalhar com isso, porque lá não tem ninguém pára fazer o café. ***Isso foi feito em que ano?*** Começou há uns dez anos atrás.

Esse é o principal produto derivado do processo produtivo?

Tem também o óleo de café. Mas isso é tão pequeno em termos de volume, que não é expressivo. Mas nós vendemos também óleo de café, que é usado para, como aromático, para aromatizar outros produtos, fazer doces. A gente exporta também, também é uma coisa do mercado interno. O café solúvel ele pode ter basicamente duas formas: o spray ou o granulado.

O granulado só muda a forma, não acrescenta nem retira nenhuma característica.

Os americanos consomem mais esse? Não necessariamente, é uma questão de forma. Na prateleira o granulado fica mais bonito, parece aqueles grãos maiores, não tem nenhuma diferença.

Quais foram as principais alterações tecnológicas da empresa nesses últimos dez anos?

O café solúvel, ele quando você acrescenta, você coloca um quilo de café verde, o café, você vai tirar lá 400 gramas de solúvel esse é o rendimento que eles chamam. As grandes evoluções nessa área são em você otimizar esse rendimento, você aumentar, ele foi muito menor no passado, e a luta constante é você melhorar esta relação. Então as inovações tecnológicas sempre estão voltadas basicamente ... **Mas a tecnologia é basicamente a mesma, ela não altera com o tempo?** Têm duas tecnologias básicas de fazer café solúvel. Uma é o "spray dryer" que nós usamos, que você faz o extrato e seca ele, vaporiza o bicho, seca. Outro é o sistema "grenco", que você obtém o mesmo resultado final por congelamento. **Não é o caso?** Não é o nosso caso. Esse congelamento você precisa de muito mais tempo, o rendimento é menor e o custo de operação é muito alto. Então a gente não usa esse sistema. Fora essas duas tecnologias, são esforços de você maximizar o rendimento, de você segurar as características próprias do café, não perder qualidade, não perder; quando você processa o café, se você não tiver cuidado, você vai perder aroma, vai perder cor, perder as características químicas do café. Então os avanços tecnológicos são no sentido sempre de você manter essas características, não perder isso. Então você, hoje nós introduzimos o sistema de você extrai o aroma, seca o produto, depois põe o aroma de volta. Se você fizer o processo sem tirar o aroma, você perde, muita coisa vai embora e você não recupera mais. Então vai ter que repor sinteticamente. Então você faz isso, você repõe de volta o aroma natural. Os avanços tecnológicos significativos, nós investimos uns 10 anos já 30 milhões de dólares nessa fábrica, sempre buscando essas inovações, e um outro que houve muito atual que é a proteção do meio ambiente; nós estamos investindo muito ultimamente, a luta que se faz e que nós estamos levando alguma vantagem é isso. Inclusive nós estamos entrando agora na ISO 14000, nós estamos começando a implantação da ISO 14000. A ISO 14000, ela é voltada para o meio ambiente, ela é a qualidade do meio ambiente. A ISO 9000 e as variações da 9000: 9001, 9002, 9003, elas estão voltadas para a qualidade. A 9001, 9002, 9003 depende do produto, ela é voltada para a qualidade do produto, garantia do produto. A 14000 está voltada para a qualidade do meio ambiente, como a empresa não vai agredir o meio ambiente. **Isso garante alguma exportação?** O que nós esperamos e que vai acontecer é que você vai ter restrições no mercado se você é um poluidor, a tendência é essa. Então se você polui você não vai vender provavelmente no mercado no início, depois você vai expandir. Vai chegar um ponto que você não vai vender para ninguém. É por aí que a gente acha que está encaminhando.

Como que alterou o quadro de concorrência nestes últimos 10 anos e quais tem sido os efeitos para a empresa?

Dentro do Brasil a concorrência tem se mantido constante, não tem se alterado. As alterações que foram surgindo é que ela, nós tínhamos 12 fábricas. Hoje tem umas 4 ou 5 em atividade, as outras foram sendo desativadas, ou ficavam operando eventualmente, dependendo da procura, do preço no Brasil. Isso falando em concorrência interna. O café solúvel que se faz no Brasil, 90% dele é exportado. Agora o que aconteceu é que fora do Brasil se instalaram fábricas. Então hoje tem fábrica na Índia, tem fábrica na Indonésia, tem fábrica na América Central, tem fábrica na Colômbia, tem fábrica no Vietnã, no Equador. Isso há 20 anos não existia, tinham as fábricas americanas, inglesas e o café solúvel de hoje é um *comoditie*: não interessa onde você faz o café, você vai vender no mercado, que todo mundo vende. A competição hoje é terrível, é muito acirrada, porque por exemplo, o ano passado entrou em operação uma fábrica na Indonésia, o salário médio da Cacique hoje, em dólar está por volta de US\$ 480,00, o salário médio, o salário nominal, sem encargo social. Na Indonésia eles estão pagando US\$ 75,00 (*Trabalho escravo?*) É. Agora você veja bem, depois da matéria-prima, que também é um *comoditie* - é o mesmo preço no mundo inteiro basicamente - o outro custo mais importante, o segundo custo maior na produção do solúvel é a mão-de-obra, para você ver a grande dificuldade de se competir com esses caras.

Essa competição trouxe alguma alteração no quadro de mercado da empresa?

Não, nós temos mantido nossa participação no mercado mundial. A gente não tem sido afetado por concorrência, obviamente as nossas margens caíram muito, mas a gente tem a duras penas mantido nossa participação, e até ampliado em alguns casos. Nós somos líderes hoje na Rússia, essa liderança vem desde que na década de 61 introduziram o café lá, o consumo do café. **Eles pagam as contas?** Pagam, não temos tido problema. Nós tivemos problema em 90 que perdurou até 91 com a ex-União Soviética ainda. Teve alguma dificuldade em receber, isso uma dificuldade transitória que foi superada. Daí quando houve aquela grande modificação política na União Soviética, desapareceram aqueles tradicionais clientes nossos, nós negociávamos com empresas estatais, uma aliás, só uma, e hoje tem quantas você quiser, nós temos umas 10. Então no desaparecimento do Estado, surgiram as empresas privadas no mercado querendo comprar café. Foi uma fase difícil porque esse pessoal novo, eles não tinham experiência no mercado internacional de nada, não era só do café. Três situações até cômicas, tremendamente complicadas, por exemplo em chegar um russo querendo comprar café, a gente decidiu que ia vender café para quem quisesse mas pagamento antecipado. Ok, o Sr. quer comprar café nosso, qual café que o Sr. quer, eu quero tal café, tal café. Custa US\$ 500.000,00, pagamento

antecipado. Chegou um dia de semana lá em São Paulo no escritório um russo com US\$ 500.000,00 na mão. Ele abriu a pasta, está aqui o dinheiro, pode contar. Isso não foi um caso não, foram vários casos de US\$ 500.000,00, US\$ 250.000,00, US\$ 300.000,00. Claro que quando começou a acontecer isso nós passamos a orientar esse pessoal já que eles iriam negociar conosco. Não precisa trazer o dinheiro aqui, o Sr. compra uma carta de crédito, ou compra uma ordem bancária, ou faz um depósito na nossa conta. Isso hoje já todo mundo aprendeu, não acontece mais, mas ainda, com algumas exceções, nós só vendemos com pagamento antecipado, nós não temos tido nenhum problema de receber deles.

Como alterou a estrutura organizacional da empresa nos últimos 10 anos?

Como a maioria das empresas que estão lutando e permanecem, racionalizando, enxugando estrutura, reduzindo os níveis, tanto os níveis verticais como horizontais e essa é uma luta que não terminou ainda. A partir da informática que viabiliza barbaramente esse tipo de conceito, nós estamos e não terminou, e isso é uma luta que não vai até o fim. Hoje em dia você nunca vai dizer olha, nós fizemos uma reforma e agora está pronto, acabou. Sempre você está atento, está sempre fazendo o que pode ser feito. E esse não é um processo brasileiro, não é um processo Cacique, é um processo mundial; as empresas do mundo inteiro estão se valendo do que está disponível, da tecnologia, principalmente informática, e estão se reestruturando através de automação e também com conceitos gerenciais. Por exemplo, hoje há um esforço generalizado de você ter o homem polivalente, isso até não é nem novo, aliás é bem velho, polivalência é uma coisa que já existiu no passado. Hoje ela volta com força total, inclusive nós aqui temos programas de tornar nossos colaboradores, nossos funcionários polivalentes. Então o mecânico ele vai ser mecânico e na medida do possível, ele vai ser eletricitista, eu acho que ele não vai enrolar o motor, mas ele pode perfeitamente fazer uma instalação na parte elétrica da máquina, no lubrificador, é o cara que faz a manutenção preventiva, ele vai ouvir a máquina, vai ver o consumo de óleo. Isso é uma tendência mundial.

Vamos falar um pouco sobre processo estratégico. Na parte gerencial, como que vocês formularam estratégias?

Não tivemos ainda, passamos a ter agora de dois anos atrás uma preocupação estratégica nesse conceito, quer dizer, nós tivemos sempre um conceito estratégico comercial por exemplo. Nós introduzimos café na Rússia na década de 60, nós ajudamos a introduzir o consumo de café no Japão e estamos desde a década de 60 namorando com os chineses para introduzir o café lá, e estamos conseguindo, devagarinho. Então esse é um conceito estratégico voltado ao marketing. Nós não tínhamos nos preocupado com relação a planejamento estratégico gerencial por exemplo. A partir de 90 que nós tivemos, com ao evento da queda da ex União Soviética, naquela época eles compravam 50% da

nossa produção, em 91 nós ficamos sem ter para quem vender aquele excedente que eles deixaram de comprar. Isso ascendeu todas as luzes da gente - luz vermelha - que aí passou a ter uma preocupação. Bom, aí o que fizemos? Fomos ao Japão, fui eu ao Japão, foi meu colega Diretor de Produção em visitas técnicas, mandamos dois gerentes para lá e não só ao Japão. Fomos aos Estados Unidos, fomos à Inglaterra dentro destes programas técnicos, ver o que este pessoal estava fazendo, e passamos a trabalhar com programa de Qualidade Total, de TPN, todos esses programas. ***Você pode dizer que houve uma descentralização na gestão do processo estratégico nessa ocasião?*** Houve, houve uma descentralização, porque cada um começou a buscar, cada diretor teve liberdade para buscar e trazer para dentro da empresa e fazer sugestões, discussões. A partir de toda essa abertura que houve naquela época, nós implantamos alguns programas, um que nós chamamos de PGM, que é o Programa Geral de Melhoria, que é um programa que trata de tudo que é melhoria. Então o PGM é um programa que, dentro do bojo do PGM nosso, que nós chamamos, nós temos Qualidade Total, tem TPM, tem ISO 9000, tem ISO 14000, está tudo dentro deste programa aí que é o PGM. Nós temos um programa que a gente chama de oportunidade, onde nós reavaliamos a fábrica e levantamos oportunidades de melhoria, criamos grupos de trabalho, nós temos APG aqui em tudo que é canto, que são as Atividades de Pequenos Grupos. Nós não, o Diretor não é mais o Diretor que decide. Os APG's, quando tem um problema a gente monta um grupo multifuncional e manda discutir o assunto exaustivamente, fazer a proposta. Nós estamos empenhados em estar sempre atentos, reduzir os níveis hierárquicos, reduzir a, esse é o nosso empenho.

Como é que são implementadas as estratégias que surgem de baixo para cima?

Eu por exemplo, se eu vejo uma coisa que eu acho que se aplica ou acho que devemos elaborar uma estratégia, então eu vou me informar, vou, se eu quiser levar meu pessoal alguma, da minha área eu levo, discutir aquilo ali, depois, quando me convencer, eu vou ao nosso "boarding" e coloco reunião de grupo, reuniões de diretoria e coloco em discussão a proposta. Hoje nós temos os controladores que opinam, que votam, que têm o poder de vetar inclusive. Mas geralmente se o assunto é bem elaborado, eles não vão vetar, porque é voto, é por voto mesmo. Daí é claro que isso tudo tem particularidades, custo.

Como alterou a administração de marketing da empresa?

Sobre essa estratégia gerencial, por exemplo nós partimos, com resultado de estudos nós desativamos várias empresas, não o negócio, mas a empresa. Houve um momento no Brasil, até no mundo que houve uma abertura, então as empresas iam criando empresas coligadas para cuidar de alguns negócios, e hoje esse movimento é inverso: você mantém o negócio mas você não mantém a empresa, você fecha a empresa, mas

você não fecha a atividade (***As atividades paralelas você elimina.***) Sim, e você não tem mais o Diretor daquela empresa, você não tem o custo fixo daquela empresa. Mas se a atividade é interessante, traz ela para cá, um departamento, cria uma estrutura, um Diretor para aquela área, é unidade de negócio, até um nome que pegou, unidade de negócio. Não precisa ser uma empresa. Então assim nós desativamos a CACIQUE de armazéns gerais, mas nós temos armazém, nós temos a atividade toda, e outras empresas foram desativadas, mas não o negócio. Tem as aplicações fiscais também que ajudaram, que ajudam neste tipo de ... ***Interessante, quer dizer, você reduz custos, você mantém a racionalidade, com orientação para o negócio principal.*** É, isso tudo foi muito ajudado, muito viabilizado pela informática. Você tem rede aí, você não precisa, o meu colega de Nova York, que é o Diretor de Marketing nosso, ele entra aqui lá, ele sabe que contém isso aqui, só que lá, quantas unidades tem em estoque. Então hoje nós temos tanto de estoque, as entradas e saídas, e lá em Nova York ele tem essa informação igual eu aqui. O depósito está aqui em Londrina. A mesma coisa se você quiser saber se tem café, se não tem café. Isso tudo viabiliza você centralizar, descentralizar. A informática é um advento fantástico que ainda está começando.

Como alterou a gestão de marketing nos últimos 10 anos? Fale sobre marketing e recursos humanos na empresa.

Hoje, mesmo a nível de mundo, você tem que estar muito mais junto dos seus clientes. Então hoje a gente participa mais junto com eles, vai lá ver a necessidade dele lá fora, tem um intercâmbio maior. ***Isso não era assim antes?*** Era, vamos dizer, sempre teve o conceito que você tem que dar assistência, você tem, que estar junto com o cliente, mas hoje esse conceito, ele tem uma tolerância muito diferente de 10 anos atrás. Há 10 anos atrás nós eramos assim, oh nós precisamos dar assistência ao nosso cliente, ver as necessidades dele, você falava isso, na sua cabeça tinha um conceito, umas tolerâncias. Hoje são diferentes. Hoje você tem que estar muito mais junto que estava há 10 anos atrás. ***Isso foi exigência do cliente ou da concorrência?*** Do mercado, da concorrência também, do mercado, da legislação, do livre controle de proteção ao consumidor, no mundo inteiro está evoluindo com maiores, menores margens de tolerância, mais proteção ao consumidor. Então a resposta hoje, se lá nos Estados Unidos um café nosso deu um problema, a resposta tem que ser imediata, se não você vai ter um processo provavelmente. Mesmo no Brasil, hoje o consumidor brasileiro é muito mais exigente. Não tem esse negócio de ficar parado, esperando ver o que que vai dar, ver se ele vai entrar no processo contra você ou não; você tem rapidamente que ir lá e ver o que está acontecendo. E no nosso segmento de mercado - café solúvel - no mundo inteiro a concorrência também agrava isso, você está sempre, tem que estar atento. E cada vez mais, você tem que ter flexibilidade, você tem que oferecer produtos cada vez mais específico do ponto de vista cultural inclusive. Você quer um café para a sua cidade de

Londrina, então você vai fazer um café para Londrina, com a *marca* café Londrina. Então você tem que estar pronto para responder isso, não é mais aquele, a fábrica que fazia o café, e todo mundo vai comprar aquele café lá. Cada vez mais você tem que atender as necessidades do cliente, ou do comprador. ***Agora, a área de marketing é aqui em Londrina ou é em São Paulo.*** Nós temos em São Paulo, nós temos em São Paulo a área de marketing, mas nós temos Diretor de Marketing nosso é em Nova York. Ele fica lá - *"Nova York é a capital do mundo"*. Lá ele está atento às motivações mundiais, lá é que ele vai sentir; como o nosso café, 98% dele é consumido fora do Brasil, então é lá que nós temos que estar, lá que ele vai perceber mais rapidamente o que está acontecendo no mercado.

E na administração de recursos humanos, o que mudou nestes últimos 10 anos?

Mudou também, eu diria que até a maior modificação nas empresas está sendo na área de recursos humanos, porque hoje, lamentavelmente, nenhuma empresa pode dar mais segurança a ninguém, então nenhum funcionário, nenhuma empresa hoje tem segurança de emprego - o meu emprego está seguro, eu não vou ser mandado embora, a empresa não faz isso. Então essa grande modificação na década de 80 e 90 é a insegurança dos empregados, e que ainda nós não estamos preparados, ninguém está -, nem a empresa, nem os empregados - para conviver com isso. Então hoje o que que as empresas estão fazendo, ou os sindicatos estão já percebendo. Como a empresa não pode mais dar segurança de emprego para ninguém, ela pelo menos pode capacitar as pessoas para o mercado, o que se usa muito a *empregabilidade*. E é verdade, quando você torna um homem polivalente, você está dando uma empregabilidade para ele, você está tornando-o apto a competir no mercado, que além de ser mercado, ele é eletricitista, ele é lubrificador, ele é operador de empilhadeira. Então a melhor coisa, a coisa mais correta ou justa ou melhor para o funcionário é que a empresa torne ele polivalente, porque ela não pode mais garantir o emprego dele, nenhuma empresa garante mais o emprego. Essa é a maior perda que, e não é um fenômeno brasileiro, no mundo inteiro, até no Japão hoje você vê níveis de turnover elevadíssimos, que eles estão apavorados, porque eles não sabem trabalhar com isso ainda. Então se pelo menos você tem a consciência do ponto de vista empresarial, o empresário fala: eu não posso garantir o emprego do meu pessoal, mas eu estou tomando-os aptos, competitivos no mercado, eu estou preparando eles, para que a hora que eles não puderem mais trabalhar nesta empresa, eles pelo menos tenham chances melhores no mercado. Eu não vejo outra saída, porque não só, e ela não faz isso, não torna o empregado polivalente para a capacidade do mercado; é consequência, ela faz porque ela precisa dele polivalente. Porque com a automação de um modo geral, o funcionário, aquele que fica lá fazendo as coisas manuais, eles perderam um pouco da função, aquele especialista perdeu um pouco da função, então tem que ser polivalente

mesmo, para se aplicar em vários setores da indústria. Como consequência ele também fica polivalente para o mercado. Não é nenhuma coisa que a empresa está fazendo para capacitar, é consequência. Eu acho que a grande modificação nos recursos humanos nesse fim de século é conviver com a insegurança, é como você ficar o melhor que você pode com a cabeça boa, sabendo que você não tem mais segurança. Na CACIQUE nós tivemos, foi doloroso isso, como deve ter sido em todo canto. Porque a CACIQUE na década de 60/70 era muito rentável, a concorrência era menor, e ela não era vista pelos empregados como uma empresa que dispensava, era quase que, do ponto de vista dos empregados era uma ilha: aqui não acontece nada, ninguém perde o emprego aqui, todo mundo recebe em dia (que até hoje recebem, um plano de benefícios compatível com a região, na região até superior, muito superior que o que se pratica na região, com salários também acima da região). Isso tudo dava ao pessoal uma idéia de que nós éramos uma empresa imune às dificuldades todas que estavam em volta, era a ilha. Quando nós tivemos que enfrentar esse problema foi doloroso, porque eles passaram de uma hora para outra a perceber que não era não, não era ilha não, e que não tinha segurança também como nas outras empresas. Toda vez que a gente se reúne com sindicato, ou uma discussão mais ampla com o nosso pessoal, eles voltam a este assunto, e nós não temos resposta, a resposta que nós damos é: olha, não existe mais segurança e nenhuma empresa, nem nós, cada um deve se preparar para eventualmente ficar sem emprego, não tem jeito. Porque você veja bem, em dezembro de 90, 1.460 funcionários, hoje 600, então, e nós incorporamos várias coligadas neste período e nós já... **que aconteceram as mesmas coisas**. É, então dentro da unidade de negócio café solúvel, que tinha 1.460 só nesta unidade, hoje tem 450, as outras, a diferença aí é que de outras que nós transferimos, mas foi brutal. E nós fazemos hoje, podemos fazer 90 toneladas de café solúvel, e nós fazíamos 70 em 90. Em 1990 nós fazíamos 70, hoje nós fazemos 90, e nós temos menos, nós temos um terço dos funcionários que tínhamos. É claro que de agora para frente nunca vamos fazer modificações tão, que vão reduzir drasticamente o contingente, mas sempre pode reduzir.

Agora, sobre recursos humanos, falando mais um pouco, apesar de todo esse trauma, a gente luta para que o nosso pessoal se sinta tão seguro quanto é possível, porque nós sabemos também que se a pessoa não tiver alguma segurança, o rendimento dele fica complicado. Então não é nem salário. O nosso salário é um salário médio alto da região, nós temos um plano de benefício acima do que se pratica na região, isso tudo também melhoramos, nos últimos 2 anos, 3 anos melhoramos o plano de benefícios, aumentamos alguns benefícios, melhoramos, ampliamos salário também.

Você é funcionário da CACIQUE desde o início?

Não, eu entrei na CACIQUE em 73, mas eu entrei na CACIQUE de embalagens, trabalhei 13 anos lá e há dez anos fui transferido para cá já como Diretor. Eu era Diretor lá também, Diretor de produção, e vim para cá como Diretor de Administração. **Você**

vivenciou todas essas mudanças e conhece. Não só vivenciei, como eu fui um dos principais elementos desta transição, e eu vim para fazer isso, só que eu não fiz já de cara porque a empresa não tinha segurança que se precisava mesmo ou se queria fazer mesmo. Aí via o que tinha que fazer. E assim que a gente toca, e sempre eu coloco que o objetivo, não da empresa, ou qualquer empresa é permanecer no mercado. Esse é o primeiro objetivo e o maior deles. Então para permanecer no mercado obviamente ela tem que resultados. Então, quando a gente é criticado por sindicatos, pela comunidade, que não entendeu naquela época, nós estamos defendendo a permanência, a sobrevivência da empresa, que é o mais importante. Qualquer quantidade de emprego que você mantiver, mas são 600 empregos que estão mantidos e que se a gente não tivesse enfrentado isso, talvez não tivesse nenhum, os impostos todos têm que, são recolhidos.

Teve alguma alteração nas relações locais que você gostaria de destacar?

Nós tivemos, quando essa empresa se instalou aqui, não sabíamos, ela não conhecia as consequências da atuação dela no meio ambiente, que logo foram conhecidas, infelizmente. Através do esgoto nosso efluente líquido era despejado na Bacia do Igapó, que é o lago da cidade, que é o cartão postal nosso. Nós afetamos a qualidade da água lá, não tanto quanto do ponto de vista químico, mas a cor, que o nosso efluente líquido ele tem uma cor preta do café, e não há tecnologia disponível no mundo que clareia isso, só diluindo, mas você precisa de 100 litros de água limpa para diluir um litro de água. Aí nós passamos a ser crescentemente, nós estávamos sempre sendo cobrados por isso e fomos buscar tecnologia no mundo, não tinha e não tem até hoje, e foi um desespero. Até que em 1986 nós descobrimos, coagidos pela necessidade, uma forma fantástica e que depois patenteamos. No começo de 86 nós fomos proibidos de jogar efluente líquido no lago, no rio que forma o lago. E nós tínhamos encomendas para entregar, e não sabíamos o que fazer. Então a gente priorizou alguns clientes que tinham que ser atendidos e continuamos produzindo o café para eles e nós começamos a jogar o efluente líquido no nosso pátio, aqui atrás, para poder atender aqueles clientes que tinham sido priorizados. Quando a gente jogou o efluente, a gente percebeu que tinha uma infiltração e também uma evaporação. Então, a partir daí foi uma coisa em sequência lógica. Se tinha infiltração, a gente limpou, tirou a camada verde e passou máquina, arrou, preparou a terra. Aí a infiltração aumentou. Chegava um momento que aquilo saturava e, daí nós chamamos alguns topógrafos para fazer curvas de níveis de retenção de água. E aí ele observou que infiltrava mais ainda. Daí nós descobrimos que o pessoal do Vinhoto das indústrias das usinas de cana trabalhava com este problema também. Nós contatamos um pessoal de Campinas, da Universidade da Unicamp, alguns professores que tinham trabalhado nesta área e desenvolvemos uma metodologia de preparo de terra, de curvas de níveis, e aí infiltrou muito mais. Aí esse pessoal passou também a conviver com esse problema, são professores, gente muito especializada, aí começou comparar com outros, experiência.

Chegou-se ir naquela época à Surehma, hoje IAP. A Surehma não tinha uma tecnologia para indicar para a gente, mas estava acompanhando esse processo. Então aí nós chegamos a um processo que hoje é de infiltração de efluente líquido monitorado. Nós compramos uma área, preparamos a terra e fizemos as curvas em níveis, as canaletas em níveis, um tanto ideal de declive, as barreiras de proteção para não escapar e postos de monitoramento para ver se está infiltrando no subsolo, se está comprometendo os lençóis freáticos. Isso foi tão eficiente que depois de pronto e aprovado pela Surehma nós patenteamos esse processo. Fantástico, uma solução tremendamente simples e é uma solução tipicamente local, porque ela se baseia na composição do solo. Se você for fazer isso em qualquer outro solo que não seja igual a esse não vai funcionar, porque ela tem grande capacidade de infiltração, evaporação, e você pode reconstituir o solo, e esse problema está solucionado. Nos foi já motivo de vários artigos de jornal, elogios, então a gente ficou muito mais, só apanhando muito para chegar a isso. O que isso em consequência nos deu a seguinte situação. Nós tínhamos investido 2 milhões de dólares em tanques de areação para tratamento desse efluente que não funcionou. Hoje esses tanques funcionam para tratar esgoto doméstico, que é pequeno, e então a gente tem uma qualidade de água muito grande de boa qualidade lá nesses tanques. Lá nós criamos peixes, todo ano a gente tira 4 toneladas de peixe lá nesses tanques. Virou até um *hobby*. O efluente líquido, que era o maior tormento nosso, nós resolvemos dessa forma. Outro tormento que no passado, já mais para traz foi resolvido, que é a *borra*. No processo de café solúvel, você forma a *borra*. O que é a *borra*? é o resíduo do café exaurido. Ele é prensado e depois de seco ele forma um volume enorme, quatro vezes mais do que a quantidade de café solúvel, em volume, você tem *borra*. Aquilo nós jogávamos por aí, todo mundo, não prestava, dava, cedia, vendia. A quantidade era tão grande que não tinha jeito, e ele não é um fertilizante imediato, ele passa a ser depois de um bom tempo. Não tinha solução, até que a gente desenvolveu um sistema de queima, queimar nas caldeiras. Isso foi uma adaptação lenta. Hoje nós, 35% do vapor que a gente usa - o processo do café solúvel é feito com vapor aquecido, vapor de água - 35% do vapor gerado é gerado pela queima da *borra*. E essa tecnologia tão interessante que quando o Figueiredo era Presidente, no fim no mandato dele ele visitou essa fábrica. E ele pediu para a CACIQUE que liberasse essa tecnologia para a concorrência, e nós liberamos, atender o pedido do Presidente, e essa hoje a concorrência nossa usa e nós é que liberamos para eles. E hoje a gente convive, hoje nós estamos já acabando de resolver, tem um problema de poluição atmosférica. E também hoje é o IAP, não é mais a Surehma. A partir do ano passado ele reduziu drasticamente o volume, o parâmetro para você lançar na atmosfera através da fumaça, hoje é mais difícil, e nós resolvemos isso também através de melhoria de equipamentos, melhoria de queima, hoje a gente está dentro também dos parâmetros. Então nós estamos felizmente vencendo essa batalha do meio ambiente, e vamos entrar na

ISO 14000 agora. O que é a ISO 14000, todo esse processo nosso, nós vamos formalizar isso tudo e vamos ser uma das líderes brasileiras em ISO 14000.

Nessa área de concorrência, da economia brasileira, da economia internacional, na questão, enfim, da sociedade, tem alguma coisa que você gostaria de chamar atenção, alguma mudança na sua forma de administrar a empresa além das que já foram citadas?

Hoje o que a gente acha, todo empresário brasileiro, toda empresa, e nós principalmente que somos exportadores, eu vou servir o exemplo da Indonésia. Está certo que a Indonésia não está correta, não é correto pagar US\$ 75,00 para os caras, ou a própria China em alguns segmentos, não no solúvel, mas salários absolutamente fora da realidade mundial, e isso tem produto barato por causa disso. Mas, apesar disso, isso não é o caso, mas eu acho que o Governo de um modo geral, a sociedade tem que rever um pouco os impostos, os encargos sociais. Mas eu tenho um pouco de medo também, a CACIQUE vê com certo receio esse tipo de acordo que se fez em São Paulo, que há os encargos sociais, foram a conquista. ***Mas tem o custo Brasil.*** É, o custo Brasil que basicamente é encargo social, é o mais forte deles, e os outros impostos, você não pode restringir ou eliminar de uma vez tudo, você não pode tirar o fundo de garantia do empregado. Então é uma conquista de quantos anos, agora baixar para 2%, será que isso não vai causar o empobrecimento mais ainda dele, ou as garantias da CLT, você vai tirar, então eu acho que nós devemos trabalhar na redução dos encargos de um modo geral, dos impostos, mas também não acredito que os sindicatos devam ser coniventes com as perdas das grandes conquistas, senão daqui a algum tempo nós vamos ter uma situação muito pior que agora, que é o empobrecimento geral do trabalhador brasileiro, mais ainda. Então o trabalho, contratos especiais, temporário que agora estava se discutindo, tudo isso é válido e precisa ser feito, precisa ser discutido, mas nós não podemos, como brasileiros nós não podemos virar as costas para estas conquistas importantes, porque isso pode levar ao empobrecimento generalizado de grande parte da população, então fica pior do que está agora.

Quando a empresa lança uma inovação no mercado, seja de produto ou num mercado novo, ela procura alterar a sua forma de gerenciamento também? Exemplo, quando você conquista um mercado novo, um país novo, um consumidor novo, o que a empresa faz para, em termos internos, para se adaptar a esse novo cliente, a nova realidade?

O que a gente tem feito na Rússia especificamente, que é um laboratório para nós é que tem estado mais presente não só o produto, mas nós estamos fazendo publicidade na Rússia, na rede de TV Russa, nós estamos com comerciais lá, nós estamos com

depósito alfandegário lá sendo formado agora, para poder atender varejo praticamente, resposta rápida. Quando um russo, ou um cliente russo nosso precisa de um produto, eu tenho que despachar daqui, esse ano nós estamos montando um depósito alfandegário, nós vamos pegar lá. Este tipo de coisa a gente está desenvolvendo. ***Certamente houve uma adaptação administrativa para que isso acontecesse?*** Sem dúvida.

Como que a empresa aprendeu todo esse processo de mudança?

Bom, a CACIQUE é uma empresa, a gente costuma dizer que a CACIQUE é uma empresa internacional, porque o produto dela é internacional, e a empresa vai onde vai seu produto. A empresa pertence ao mercado em que seu produto está. Nós fabricamos o café em Londrina, mas nosso produto está na Rússia, nos Estados Unidos, no Japão, no Canadá, na Austrália, na Nova Zelândia, então nós somos uma empresa internacional, porque o nosso produto está lá. Então a gente nunca foi uma empresa desleixada, que não tivesse atenta ao que tivesse acontecendo. Nós somos uma empresa mundial. Então a gente foi aprendendo vendo o que está acontecendo no mundo inteiro. Toda vez que, e o nosso intercâmbio, mais intercâmbio é muito importante, o intercâmbio nosso com alguns parceiros é muito forte, então alguns parceiros nossos mandam seus funcionários para treinar aqui, e nós mandamos nosso pessoal para treinar lá com eles. Quando um parceiro nosso está lançando um produto no mercado lá no Japão e esse produto vai ser fabricado por nós, nosso pessoal vai lá aprender, e eles vêm aqui ensinar, ou aprender em certos casos, porque ele está lançando um produto lá, mas nós vamos fazer esse produto. Então o intercâmbio é fundamental, é um agente poderoso para você manter a empresa atualizada. Aí quando o nosso funcionário vai lá nos Estados Unidos ficar uma semana no laboratório deles, ele vai voltar, vai dizer olha, lá eles estão fazendo 30 análises, ou estão analisando o PH, ou estão analisando a cor ou tem um processo novo, etc. É um intercâmbio, até um intercâmbio informal, que é da observação da pessoa que, ele foi fazer uma coisa, mas observou outra. Isso é muito importante, uma empresa aprende assim.

EMPRESA E**EMPRESA: COMPANHIA IGUAÇU DE CAFÉ SOLÚVEL****MUNICÍPIO: CORNÉLIO PROCÓPIO****ENTREVISTADO: SR. RODOLPHO SEIGO TAKAHASH****CARGO: DIRETOR SUPERINTENDENTE*****Qual é a história de formação da empresa.***

Cafeicultores da região de Cornélio Procópio, região norte do Estado do Paraná, liderados por membros das famílias Miyamoto, Höffig e Ferreira de Castro, viram a oportunidade de melhor aproveitar o produto de suas lavouras através da industrialização. Assim, em 1967, surge a CIA. IGUAÇU DE CAFÉ SOLÚVEL. Os principais eventos externos e de investimentos que ocorreram historicamente podem ser resumidos na seguinte cronologia:

1975 - ocorrência de uma das maiores geadas que se tem conhecimento na história da cafeicultura brasileira, dizimando as lavouras situadas no leste e sul do Brasil. O IBC, neste período, garante um fornecimento de matéria-prima pelo prazo de dois anos para manutenção dos contratos de exportação das empresas do ramo.

1976 - A empresa faz um acordo com a empresa The Folger Coffe Company, subsidiária da Procter and Gamble, dos E.U.A., para desenvolvimento de novos produtos.

1977 - A empresa passa a figurar entre as 100 maiores exportadoras do Brasil, com participação de 12,2% do total de café solúvel exportado.

1980 - Instalação do terceiro torrador com capacidade de 2 mil quilos de café verde por hora.

1981 - Conclusão da primeira etapa para o tratamento de efluentes industriais.

1983 - Instalação da caldeira multi-combustível em substituição ao de óleo, passando a queimar borra de café.

1985 - Investimentos na ampliação da capacidade de evaporação e instalação de dois novos moinhos granuladores para o café torrado.

1986 - Ampliação e modernização do sistema de armazenamento de produtos acabados e matéria-prima.

1987 - Construção de sistema de embalagem de extrato de café líquido e de um parque aquático para ser usufruído pelos funcionários e familiares.

1988 - Aquisição de equipamento para classificação eletrônica de café verde e melhoria dos sistemas antipoluentes.

1989 - Implantação da lavanderia industrial e nova linha de envasamento de vidros. Investimentos em processamento de dados.

1990 - Operação do novo sistema asséptico de alimentação de matéria-prima e novo sistema de silagem e prensagem de borra.

1991 - Operação da nova torre de secagem com tecnologia de baixa temperatura própria. Ampliação do laboratório de microbiologia e controle de amostras.

Estes foram os principais investimentos da empresa cronologicamente falando. Em 1967, ela foi fundada por um grupo de cafeicultores aqui da região de Cornélio Procopio. Eram fazendeiros, grandes produtores de café, e na época até a década de 60 esta região de Cornélio Procopio era uma das maiores regiões produtoras de café do Brasil e pouco antes na cidade vizinha aqui de Londrina já havia sido fundada, criada uma indústria de café solúvel, que é a Cacique, que é a nossa concorrente, tanto no Paraná, como a nível Brasil. Na época, por que o interesse pelas indústrias de café solúvel? Porque havia o Instituto Brasil do Café, que existiu até o ano de 1989, e esse Instituto praticamente regulamentava toda a atividade cafeeira no Brasil, inclusive exportação etc., e mesmo porque nós fazíamos parte de um acordo internacional, que hoje existe somente assim pró-forma, hoje esse acordo internacional apenas estabelece algumas regras e se dedica mais a controle estatístico de produção e comercialização. Não existe mais um poder regulador como existia antigamente como um tratado internacional. A organização internacional do café era um dos tratados tão importantes como o Tratado da Comunidade Européia de carvão e aço, etc.; algo assim como hoje é a OPEP a nível internacional. E essa importância foi se perdendo. Em 89 praticamente foi decretado o fim desse acordo, quando os países membros, principalmente os Estados Unidos resolveram sair, ou não dar mais continuidade à cláusula econômica desse acordo que regulava a quantidade de oferta por países produtores e também a compra por parte, a demanda por parte dos países consumidores. Isso praticamente determinou a extinção do acordo, e logo em seguida com o Governo Collor houve a extinção no Instituto Brasil do Café.

Feito essas colocações, no passado, vamos imaginar, quando existiu o Instituto Brasil do Café. Então esse Instituto tinha a função de normatizar e controlar toda a produção, inclusive também prover meio de financiamento da lavoura, inclusive também a comercialização, exportação. Na época, inclusive de acordo com as cláusulas internacionais, só era permitida a exportação do café até o tipo 6 (seis) na época. Existe uma gradação de tipos de café que vai de 1 até 8, isso de acordo com as características físicas do café, e havia também outras classificações por bebidas. Mas, então essa numeração que estou dizendo é mais por características físicas, os grãos inteiros, os maiores, mais selecionados, e boa aparência etc. E os cafés de tipo 6 para baixo, 7/8 não eram exportados, não eram aproveitados, sobras de café, vamos dizer assim. Na verdade, são cafés de grãos partidos, imperfeitos que era simplesmente jogado fora, ou era transformado em adubo orgânico. E a idéia surgiu justamente das indústrias de aproveitar isso como matéria-prima, quer dizer, em termos de café não havia diferença, havia diferença no aspecto visual, e serem grãos imperfeitos, quebrados, mas se a gente torrasse isso e servisse isso seria um café absolutamente normal que para a indústria, o aspecto visual não teria nenhuma importância, e a idéia era justamente aproveitar isso como

matéria-prima, matéria-prima baratíssima. As primeiras indústrias de café solúvel que se instalaram no Brasil, as primeiras não foram no Paraná, foram em São Paulo, elas tiveram um resultado muito bom, ganharam muito dinheiro, porque com matéria-prima praticamente de graça, só se pagava o carreto do produtor até sua fábrica, isso era quase que uma mina de dinheiro, porque isso era exportado, carregava divisas, a gente vendia em moeda forte, porque já no início da década de 60 nós já tínhamos problemas com a inflação, porque Brasília acabava de ser fundada, então isso foi o início da nossa inflação. Então isso atraiu o interesse de muitos grupos, inclusive aqui no Paraná também. Então criou-se a Companhia Cacique em Londrina e alguns anos depois estava sendo criada aqui em Cornélio Procopio essa nossa empresa.

Quais eram e são os produtos e mercados da empresa e como transcorre a relação entre ambos?

Os produtos da empresa são comercializados para traders ou indústrias de café solúvel para mistura, nós tínhamos que adaptar por exemplo as especificações dos Estados Unidos, inclusive muitas dessas especificações ditadas pela própria FDA (Foods and Drug Administration) como também na Europa, também tinha suas normas, na Alemanha, e não era tão fácil assim. Porque os nossos clientes - bom, agora vamos entrar na parte mercadológica. Os nossos clientes, via de regra, são também fabricantes de café solúvel. Os americanos, os europeus compravam o nosso café ao invés de comprar matéria-prima, que era mais barato, porque claro, pagava menos frete etc. já vinha já semi-processado, e eles bastavam misturar, ligar com o café, produto que eles fabricavam. Isso era mais prático, não tinha problema de armazenagem, enfim, tudo isso facilitava o trabalho dele. Mas para isso era necessário que o produto fosse exatamente igual às especificações deles, senão não tinha como ligar, misturar esses cafés: cor, densidade, uma série de aspectos; por exemplo, nós tínhamos que fazer exatamente como eles queriam, senão a gente não comprava, simplesmente não comprava. Então havia esses problemas e as indústrias tiveram também que desenvolver o seu *know how* para poder atender a essa demanda. Havia também por outro lado outro segmento de mercado que não eram as indústrias mas os empacotadores, os *packers*. Então eles compravam o nosso produto, algumas faziam mistura com café de outra procedência como Colômbia, América Central etc.; e depois eles colocavam a sua marca própria e lançavam no mercado. Então mesmo hoje existe ainda muitos empacotadores na Europa e mesmo nos Estados Unidos.

Essa tendência de mercado de nós sermos fornecedores para as próprias indústrias de café solúvel, foram fabricando quantidades grandes e exportando a granel, foi mais uma tendência dominante na década de 70 e até metade da década de 80. A partir daí começaram-se a abrir novos mercados. O antigo bloco socialista liderado pela União Soviética etc. também começaram a procurar café. Nesses países então eles já queriam o produto pronto. Eles não queriam nem empacotar, tampouco havia unidades produtoras de

café. Então eles queriam produtos prontos. Então as nossas empresas, as indústrias de solúvel no Brasil tiveram que se adaptar também a fazer isso já acondicionado em latas ou vidros. Então exigia-se uma nova tecnologia, também para que isso pudesse se conservar, inclusive também em climas muito adversos, como na Rússia, onde 6 meses por ano é abaixo de zero ou perto de zero, frios etc. umidade etc. Então tudo isso também nós tivemos que também desenvolver essas tecnologias nossas próprias tecnologias, e nós começamos também a penetrar nesses mercados, já fornecendo produto pronto. E nessa década também de 80 que teve um grande desenvolvimento de dois principais mercados, que é o mercado da Inglaterra, que a Inglaterra na verdade, o hábito de consumo de café foi introduzido via solúvel. Chegamos a ter mais ou menos, ocuparam um *share* uma faixa de 85% do café - do total do café consumido, 85% era solúvel - no Japão chegou a 65%. Hoje na Inglaterra é quase meio a meio, a metade solúvel, metade café torrado e moído. No Japão hoje também é mais ou menos um percentual de 45% de solúvel e uns 55% de torrado e moído, então nós até mostrávamos isso para o Governo, que o solúvel, ele realmente era uma boa forma de introduzir o hábito de tomar café. Claro que aqui no Brasil o café torrado e moído não é visto tanto assim como desperdício, porque na verdade quando você consome o café torrado e moído, quando passa pelo coador, na verdade nós estamos aproveitando, quando isso é feito domesticamente em casa, na verdade nós estamos aproveitando algo em torno de 8 a 9% só. Então você compra um quilo de café solúvel, estaria aproveitando 80, 90 gramas de sólidos solúveis. Então o desperdício tanto no Japão como na Europa o pessoal tem consciência disso que o café não é barato, é caro, então na verdade o solúvel, o café torrado e moído seria uma bebida mais sofisticada, mais cara, de luxo. E o café solúvel para a grande massa. E essa é mais ou menos a característica também no Japão. No Brasil não, no Brasil o contrário, o café torrado e moído para as grandes massas e o solúvel para as classes A e B, só é vendido em supermercado classe A e B. Então na verdade introduzia-se o hábito de tomar café via solúvel para depois o pessoal se sofisticar com o torrado e moído, mesmo as custas de grandes desperdícios. Então essa foi uma tendência, quer dizer houve essa abertura de dois grandes mercados, nesse ínterim nós tivemos uma série também de dificuldades porque todos esses incentivos que eu mencionei já na segunda metade da década de 80 já começaram a se suprimir, nós começamos a ser taxados com ICM, as linhas de crédito começaram a escassear e também até a desaparecer, e vieram realmente as grandes dificuldades a partir de 1989, desapareceu o Instituto Brasil do Café em 90 com o Collor, como eu já mencionei, acabou o encontro internacional do café, e todo o mercado internacional e o nacional de solúvel se desestruturou de uma hora para outra, quer dizer, desmoronou. Não havia mais nem referência de preços, e o café, por ser produzido por países de 3º mundo, subdesenvolvidos, até piores, até o Brasil, acho que o Brasil é até o melhorzinho desses países produtores, porque se a gente levar em consideração aqui na América do Sul por exemplo a Colômbia depende quase que 45% da sua receita cambial,

receita de exportação, depende de café - o resto deve ser cocaína - mas 45% seguramente é do café. Na África por exemplo, Angola, Costa do Marfim dependem 60/70, quase 60/70% de café. E são países pobres. Então na verdade o Brasil ainda, a dependência do café, no passado chegou a ser 75%, isso historicamente a uns 40/50 anos atrás a dependência do café, nós tínhamos o ciclo da cana, o ciclo do café, nessa época realmente o café respondia por 75% das nossas receitas de exportação. E é nessa época, durante a década de 70 representava mais ou menos 10% das exportações, isso veio caindo, caindo, hoje o que que é, se as nossas exportações hoje são ao redor de 40 bilhões, então o setor café deve responder algo em torno de 1 bilhão e oitocentos, seria uns 4% mais ou menos. O café deixou de ser algo importante para o Brasil. Assim mesmo é grande, e ela está assim em linha ainda com os complexos de soja etc. Mas mesmo assim por parte do Governo então desapareceu qualquer tipo de apoio. É por isso que as lavouras estão abandonadas. ***Só uma informação adicional. Vamos supor, se fosse 4% exatamente, qual é a participação dessa empresa?*** Do segmento do solúvel responde mais ou menos por algo em torno de 13 a 14% do total de exportações, e desse 13 a 14 % nós respondemos mais ou menos a 22/23%, nós a Iguazu de Solúvel. Então somos pequenos, quer dizer, no comércio de café não representamos quase nada. Aí é que, a partir então dessas dificuldades que nós começamos a enfrentar, já na década de 80 - dificuldades tanto internas quanto externas. Externamente também concorrência, outros países produtores também resolveram instalar a indústria de café solúvel, como o Equador, a Colômbia, a África, e também na Índia, e por aí afora, novos concorrentes. A Comunidade Econômica Européia impôs uma taxa, um imposto de importação de 9% só para o Brasil, só para o Brasil, e a Colômbia e os demais países da América Central estariam livres desse imposto sobre o argumento de que era para auxílio ao combate ao narcotráfico - como se no Brasil também não existisse essas coisas. Mas eu acho que era mais uma represália com relação ao Brasil, porque o Brasil tinha decretado a moratória etc., e a nossa imagem lá fora estava muito desgastada. Então acho que era quase uma penalidade, um castigo para nós que até hoje não foi tirado, apesar de todas as gestões e infelizmente nessas horas o nosso Governo brasileiro não faz absolutamente nada. É uma crítica que a gente faz abertamente porque realmente o que acontece, já falamos, conversamos com o Itamarati já, eles não moveram nenhuma palha. Toda vez que há uma rodada de negociações, nós nunca fomos chamados, e a última argumentação é que o Itamarati não tem dinheiro e que nós deveríamos contratar um advogado junto à Comunidade Econômica Européia e que nós deveríamos nos defender, quer dizer, isso é uma pouca vergonha, para que existe o Ministério das Relações Exteriores. Então nesse ponto hoje, infelizmente nem tampouco, quer dizer, isso não seria nem subsídio, não seria nem ajuda, é uma obrigação governamental, nem isso nós temos mais. Então na verdade quando percebemos tudo isso, nós acordamos e nós começamos, nós tivemos consciência de que nós tínhamos que nos fortalecer, senão nós iríamos ser derrotados, a gente fica com o nariz fora da água para

que chegada a oportunidade a gente possa recuperar tudo isso que nós perdemos. Provavelmente os 30 milhões que nós perdemos com os planos não vá nunca recuperar, mas talvez melhore um pouco mais, nossa meta agora é não chegar aos 12%, que é a média de rentabilidade sobre o patrimônio líquido das indústrias alimentícias, mas é chegar perto de 6 a 8%, que eu acho que já é bastante razoável em termos de remuneração a nível internacional. Se você imaginar a nível de Japão, Europa, Estados Unidos, 6 a 8% já é razoável, não é bom, mas já é razoável. Mas essa é nossa grande meta, quer dizer estrategicamente falando.

O Sr. falou que a empresa não tem marketing. Por que isso?

Porque marketing, ele, principalmente esse tipo de marketing. Marketing, quer dizer para aproximar, vamos dizer assim, uma Parmalat, uma Lions da Inglaterra, isso nós temos, temos recursos etc. Você não precisa gastar tanto dinheiro com o marketing para você entrar no supermercado. E você teria que ter uma estrutura completamente diferente, você teria que ter talvez até mais do que nós gastamos no processo industrial para você entrar. ***Acessar esses mercados?*** Exatamente. E com apenas uma marca, com um produto. Então eu acho que, a Parmalat por exemplo ela compete com a Nestle porque tem dezenas de produtos, a Nestle tem quase uma centena de produtos. Então o custo de marketing, o custo inclusive de marketing, quer dizer o *market in*, a entrada no mercado por exemplo é muito barato para eles, qualquer produto que ele vai entrar, ele entra com um custo muito mais barato que nós estamos entrando agora, a própria sinergia e a própria diminuição do custo, e é o marketing deles é terrível, nós que estamos vendendo café também com marca própria, nós temos, mesmo assim nós somos a segunda marca de solúvel no mercado interno porque realmente existem quatro empresas só: a Nestle e tem mais três. Então a segunda marca, não para a gente contar muita vantagem, porque é até circunstancial a coisa, mas é um rolo compressor, você não tem muita margem, quer dizer, a gente leva o café solúvel ao supermercado e tudo mais, e a gente quer também respeitar a margem e a gente quer pelo menos chegar perto do preço da Nestle. A Nestle absolutamente não mexe no preço, ela não faz guerra de preço. Só que eles dizem o seguinte, olha se você quiser comprar uma caixa de café solúvel, você tem que comprar, se você quiser uma lata de ninho por exemplo, que é um produto essencial de primeira necessidade, porque todo supermercado quer ter o leite ninho, a bolacha maizena, a maria, que é o consumo da grande massa, faz até parte da cesta básica isso. Então eles sempre querem ter mais isso porque tem muito mais rotatividade do que o café solúvel. Enquanto uma lata de leite ninho gira três vezes, a lata de solúvel gira uma vez só. Então dizem o seguinte, condiciona, eu deixo uma caixa a mais de ninho para você, mas só que você tem que comprar uma caixa a mais de solúvel. Ou então quando eles não querem abaixar o preço, eles dizem o seguinte: está bom, o preço do café solúvel é esse e eu não abaixo, mas eu vou deixar de bonificação aqui 10 caixas de bolacha maizena, 10 caixas de bolacha

maria. Você não tem como competir, difícil competir. E o café para a Nestle é o carro chefe, embora não pareça, no mundo inteiro. Porque a Nestle tem 33% do mercado nos Estados Unidos que é o maior consumidor de café do mundo, na Europa toda tem em média 40%, no mercado japonês tem 45%, no Brasil tem 86%. Então ela faz qualquer sacrifício, deve deixar até 10 caixas de bolacha de graça, 10 café, ela não vai reduzir o preço. Então você brigar com o carro-chefe de uma empresa do tamanho da Nestle é difícil, a não ser que você tenha uma estrutura como essa. Nós mesmos sozinhos, nós não vamos crescer nunca mais do que nós crescemos. Eu acho que foi até uma colher de chá dela de permitir que a gente cresça até esse percentual que hoje nós ocupamos, algo em torno de 10/11% do mercado.

Como é a estrutura desta empresa no primeiro escalão, como que vocês dividem as Diretorias?

Nós aqui temos uma Diretoria Comercial, cuida não somente da venda externa, como também interna. ***Ela fica situada aqui em Cornélio Procópio?*** Não, fica em São Paulo. Porque aí é claro que estaríamos muito mais próximos da sede. ***E ela tem relações internacionais?*** Tem, ela está em contato direto, nós ainda não temos INTERNET ligada, mas temos uma comunicação direta com os nossos agentes externos, porque nós temos agentes ou mesmo nosso pessoal trabalhando lá fora, na Europa, nos Estados Unidos, no Japão. ***Da subsidiária japonesa.*** Isso. Então nós temos que ter contato permanente com ele, informações de mercado, e informações também de nossa parte. Então esse é um fluxo constante. E nós temos uma área administrativa, que cuida da área de pessoal e da área de serviços gerais, e tem uma área financeira, que cuida da parte contábil e financeira, porque financeira a nossa segunda mercadoria é o dinheiro, são divisas, então como eu disse, como operacionalmente a nossa margem é escassa, nós vamos ter que tentar recuperar através, como você pode notar nos balanços, nós dependemos muito também da receita financeira. Realmente tem que fazer uma engenharia financeira para isso, através da captação externa, nós temos a capacidade de captação lá fora, graças à própria exportação, porque se você tiver como garantia uma mercadoria chegando; é mais ou menos assim, por exemplo, eu acho que ninguém iria duvidar de uma duplicata de uma Parmalat, de um título de crédito aceito por Parmalat. Se você tem um título de crédito por exemplo aceito por uma KJS, Philip Morris por exemplo, uma Coca-Cola do Japão. Acho que nenhum banco se recusa a descontar isso. Então essa é uma vantagem que a gente tem na exportações, porque cliente desse porte, e você pode antecipar esse dinheiro que vamos receber 6 meses mais para a frente, trazendo para cá e aproveitar os juros altos. Eu acho que aqui no Brasil a manutenção do plano real hoje depende apenas de dois fatores: o monetário, através de juros altos; e a cambial, a âncora cambial segurando. Como nós não temos a vantagem cambial, no passado nós tivemos essa alavancagem, porque o câmbio sempre acompanhava a inflação diariamente. As outras coisas, mercadorias por exemplo

era corrigido com uma defasagem 15 a um mês ajustado para a inflação, mas o câmbio era ajustado diariamente, quase que na hora. Abria o mercado, então já estava sendo incorporada a inflação do dia, você estava sempre na frente. Então quando, no momento em que você trocava o dólar por cruzeiro que seja, e aplicasse aqui, você estaria sempre. Então na verdade o reajuste de preços no nosso caso era muito mais rápido do que por exemplo a venda no mercado interno. Também aqui você não podia reajustar o preço todo o dia. Embora o supermercado reajustasse o preço semanalmente, reetiquetando etc., no nosso caso nós estaríamos reajustando praticamente em moeda local, em moeda nacional quase que diariamente. Deixamos de ter isso, porque se estabilizou e pior ainda, ficou defasado. Mas por outro lado, os juros continuam bastante altos em relação aos juros internacionais. Hoje estão numa taxa de 2, 2,3 ao mês o que dá, dá quase 30, 36/37%. Se você imaginar que o europeu por exemplo está ao redor de 6 e pouco, o americano de 5 e pouco (**os maiores juros do mundo**). É, o Japão está 1% ao ano. Então realmente é por isso que existe tanta reserva cambial aqui, é por isso que existe 58 bilhões de dólares parados, claro, todo mundo está querendo "mamar". Eu acho que a gente enxerga isso e que isso está sendo benéfico para segurar a inflação, mas está drenando o Tesouro Nacional, porque você pagar 36%. **Isso resiste por quanto tempo?** Essa é a minha pergunta, por isso que eu tenho essa dúvida com relação ao Plano Real, porque até quando o Governo vai manter isso, é muito fácil isso, você vê, eles não... **Mas os preços estão relativamente caros, como é que eles poderiam subir ainda mais?** Exatamente, porque hoje uma refeição aqui no Brasil está o preço de Nova York, de Londres ou até de Tóquio, é uma coisa impressionante, eu não sei como é que, eu não vejo assim muita saída para o Governo equacionar isso. Deveria ser muito mais ágil para fazer logo essas reformas estruturais, reduzir a despesa do Governo, zerar o déficit, zerar mesmo, não reduzir, zerar o déficit; para depois então começar a soltar um pouco mais o câmbio e ao mesmo tempo também os juros, os juros também é insuportável, nenhum país pode viver com juros desse tamanho. Para o nível do Brasil, para um país como o Brasil em crescimento, subdesenvolvido - para não dizer um país em crescimento, vamos dizer um país subdesenvolvido - ainda uma taxa no valor de 10/15% até isso ao ano seria suportável, poderia. Ainda assim, eu acho que atrairia ainda capital externo. Mas é diante de um panorama como esse, nós empresários, é muito difícil realmente você fazer qualquer tipo de planejamento estratégico porque nós estamos sentados em cima de uma bomba que pode explodir a qualquer momento, pode repetir exatamente o episódio do México.

A participação dessa empresa na Iguaçu é de quanto, a participação acionária dessa empresa internacional?

A *trading*, ela tem do capital votante, do capital votante hoje ela deve ter mais ou menos 52 ou 53% junto com as outras. Ela sozinha do Japão direto tem 37% e tem mais algumas participações de empresas do mesmo grupo aqui no Brasil, Banco América do Sul,

Banco de Tóquio, a própria subsidiária dela aqui no Brasil. Juntando tudo isso deve dar mais ou menos 52/53% do capital votante.

Como é discutida na empresa essa questão das ameaças e oportunidades do mercado atual, por exemplo, quem discute isso?

A própria Diretoria, como eu estava dizendo, nós temos essa Diretoria e tem a Diretoria de Produção - Diretoria de Fábrica - e claro que nós temos reuniões 2 vezes por mês toda a Diretoria, nós, eu falei do planejamento estratégico, nós temos então o planejamento por exemplo, nós temos um orçamento anual com as metas anuais quantificadas, nós sempre estabelecemos isso. E nós fazemos um orçamento tático mensalmente, o que nós vamos fazer hoje - estamos no mês de abril, já o final - o que nós vamos fazer em maio, como devemos fazer no mês de maio. Então nós discutimos isso. Isso sempre a curto prazo. Um pouco mais longo prazo então está contido, vamos dizer assim nesse plano quinquenal que prevê as nossas ações para os próximos cinco anos. Esses cinco anos são desmembrados todo o ano em orçamento anual, com as metas orçamentárias anuais, de mercado, de produção, enfim, tudo aquilo que se incorpora as nossas ações durante um ano. Isso é revisto mensalmente, duas vezes por mês. Uma no começo do mês nós verificamos o que aconteceu na vez passada, se foi exatamente conforme nós havíamos planejado ou não e o que que saiu fora, o que que ficou diferente. Nós tentamos analisar isso, foram fatos internos, foram insuficiência interna ou alguma causa externa. Insuficiência interna procuramos imediatamente corrigir no mês seguinte para que não se repita. Quando é externa nós fazemos uma avaliação para ver como isso pode afetar para frente, por exemplo, alguma ação governamental, alguma medida provisória etc. para nós podermos fazer uma correção. ***Existe a participação de toda Diretoria.*** Tem, temos. Eu realmente ocupo essa posição, eu não pertencço nem à área de vendas, nem à área financeira, nem à área administrativa. A minha função é justamente de suporte corporativo. Então algumas dessas previsões estratégicas eu levo à Diretoria para discutir, recebo todas as informações, nós temos um staff; o meu staff é pequeno, mas nós montamos uma simulação para o mês seguinte, um resumo do orçamento para o mês seguinte, tipo o que você vai vender, o que que você tem vendido, quanto que você vai vender, quanto que você vendeu; fábrica, quanto vai ser o custo disso; financeiro o que nós vamos ter de receitas mensais; e administrativo o que nós vamos ter de gasto, o administrativo é o pessoal que gasta - indireto - o que que você vai gastar. Então você tem um quadro. Em cima disso então nós dizemos: olha precisamos melhorar um pouco mais a venda, o preço não está dando o retorno que nós precisamos, existe alguma forma de melhorar isso; fábrica, existe possibilidade de melhorar nosso custo de alguma forma, sacrifica alguma coisa etc.; e por fim administrativo, quer dizer olha, vamos ter que fazer algum tipo de corte, ou alguma contenção para poder atingir.

Historicamente o quadro de funcionários da empresa... Estável, nós não temos rotatividade nem provocamos isso como fazem as empresas congêneres, dispensam, contratam mais barato, dispensam contratam mais barato. O nosso caso é como eu disse, para que essas empresas comprem da gente, a gente tem que assegurar qualidade, e a qualidade você não faz de um dia para outro, e a qualidade não é só no produto, é qualidade nos recursos humanos para fabricar isso também. Então no nosso caso nós procuramos pelo contrário, sempre cada vez mais aprimorar a mão-de-obra. **De 86 esse quadro, ele está permanecendo mais ou menos em quanto?** Olha, houve no pico nós tivemos 570 funcionários geral, porque nós temos às vezes temporário, tem ocasiões em que temos que ter alguns extras, não fixos. Mas se a gente olhar a média, ela tem havido uma oscilação muito pequena. Tem se mantido ao redor de 530.

Como era e como alterou o processo estratégico da empresa em função dessas principais mudanças que ocorreram no mercado mundial, no mercado nacional. O processo estratégico é tudo que diz respeito ao gerenciamento da estratégia com já demonstrado.

Para isso nós, claro que nós temos que fortalecer na verdade áreas, para você responder às necessidades do mercado. Certas ocasiões é mais área técnica, até nós investimos na área técnica para aprimorarmos, para incorporarmos novas tecnologias, novos equipamentos, face a uma demanda de um eventual cliente, ou um outro cliente que possa surgir, você tem que adequar. Então você tem que estar pronto para você adequar isso. Então claro que você faz investimentos e se prepara para isso estrategicamente, porque essas coisas você não, comprar uma máquina, fazer um projeto. Como eu disse, não existe uma máquina específica para a pessoa, se existisse era muito fácil, como por exemplo a máquina para, um liquidificador ou coisa dessa natureza, máquina de fazer bolo, não tem. Nós temos que estudar, nós temos que estar constantemente vendo o que que existe no lugar do mercado em termos alimentícios, temos que estar em contato permanente com esses fornecedores, recebendo informações desses avanços tecnológicos e então nós tentarmos com isso desenvolver, melhorar ou a produtividade ou a qualidade. Hoje nós estamos mais preocupados com a produtividade do que com a qualidade, qualidade nós estamos mantendo etc. Então nós temos ao longo desses últimos três anos - já que você fez essa pergunta - nós temos incorporado vários equipamentos que representam quase que a última palavra em termos de tecnologia.

O grande problema do café, a indústria realmente, um dos aspectos mais importantes numa indústria é a tecnologia, e você pode entrar em obsolescência muito rapidamente, principalmente quem está no mercado internacional. Aqui internamente sim, ainda mais se fosse um mercado fechado - quantos anos nós andamos com o fusca aqui, opala que foi desativado aqui foi introduzido no mercado em 1968, sobreviveu até agora,

1992, então 26 anos o modelo de carro; só no Brasil isso, mas lá fora isso aí, veja os avanços que tiveram. Então você pode imaginar o que é o avanço tecnológico, a rapidez disso, você tem que adequar isso. Então um dos aspectos da estratégia muito importante é isso, em que direção o mercado vai desenvolver e como você seguir isso. Então assim como as indústrias montadoras de automóvel - isso eu falo porque é mais fácil visualizar - estão sempre preocupadas com modelos novos, com motorização, eficiência energética e conforto. Quer dizer estão sempre preocupados com isso. Isso é a demanda no mercado, e custo também, carro barato, popular, mas que seja eficiente e bom. Em termos de café solúvel, o que que a dona de casa quer? Claro, ela quer um café que primeiro seja tão bom quanto o torrado. Aqui interno não, você falar em café torrado aqui - isso é um "troço" barato - tem uma imagem deturpada, imagem de coisa barata, desgastada. Mas lá fora não, café torrado, servido nas xícaras de porcelana, com aqueles sífões, isso aí só alta burguesia, ou aristocracia toma isso aí. Então imagina, essa é a imagem. Então você tem que atender isso, como que você vai atender isso? Então você tem que ter um dispositivo, um equipamento para você transferir um aroma igual aquele que a pessoa tem dentro da sua cabeça, o café da, a Princesa Di, apesar dela estar em desgaste, mas vamos dizer a aristocracia tomando café, o povão quer tomar aquilo. Como você vai fazer isso, como você vai produzir isso? Então você tem que fixar uma goma, cor, densidade, uma série de fatores. Como a empresa vai responder a isso? Então nós temos que ver, quais são os tipos de instalação que você vai ter que fazer isso, em que momento o aroma tem que ser fixado.

E para vocês, para a Diretoria que estão vivenciando os problemas da empresa, vocês estão encontrando apoio. As mudanças estão ocorrendo na velocidade que o Sr. gostaria?

A velocidade, aí que está, é uma questão toda de recursos. Nós também, nós temos os recursos, nós temos um capital de giro razoável, nós somos uma empresa que, pelos balanços você pode ver que pelo menos não se discute a saúde financeira, nós temos recursos suficientes para isso. Mas isso não quer dizer que nós temos dinheiro para jogar fora. Então o dinheiro precisa ser utilizado parcimoniosamente, então nós temos muita consciência do custo benefício, principalmente o retorno. Eu vou investir 10, em quanto tempo vou ter retorno disso, e em que forma? Então essa é uma indagação que joga, quer dizer, claro você tem as melhores idéias, isso todo mundo tem idéias, porque você não faz assim que o café fica *super-super*, tudo bem, quanto isso vai custar - no processo e em termos de equipamento também. Então essa avaliação a gente faz e muitas vezes isso não é tão rápido assim. Existe uma série de questionamentos, etc. e nós também temos experiências amargas do passado. Não é porque o fabricante é Mercedes Benz que, se você pega o Mercedes Benz, você entra nas estradas por aqui, que não são asfaltadas, você acaba com o carro em muito menos tempo, talvez um fusca seja até

melhor, você paga muito menos e é melhor. Então não é porque o fabricante tem nome internacional etc. Então muitas vezes você tem que estar isso, difícil. Então muitas vezes nós temos, por isso nós temos uma planta piloto aqui, nós temos uma fábrica em miniatura aqui. Tudo que tem na escala industrial, nós temos em escala piloto. Testamos, nós exigimos que o fabricante mande uma unidade, ou pelo menos no laboratório dele lá na Suécia, na Dinamarca, na Alemanha, no Japão, faça o teste. Nós mandamos café pra lá e testamos, mandamos nosso pessoal acompanhar e verificar para ver se isso funciona mesmo, dá o resultado que a gente espera. Essas coisas infelizmente leva, aí você vai falar do fornecedor, olha você vem mês que vem, eu venho daqui a seis meses porque eu não tenho disponível etc. Então claro que não anda na velocidade que a gente quer essas coisas, às vezes para amadurecer um plano desses leva uns 3 anos; depois de uns 3 anos a consumidora que estava imaginando aquilo mudou de idéia. Acontece isso, tem que partir para outra. Então todas essas coisas a gente defronta esses problemas estratégicos, e nem sempre a gente tem uma estratégia pronta para isso. Às vezes sim a gente consegue, improvisação, adaptação, consegue. Para isso a gente tem que deixar a indústria muito flexível. Os nossos processos, principalmente, porque claro que quando se fala em café solúvel, você imagina um pozinho que é tudo igual, o pozinho que você toma aqui é igual nos Estados Unidos. Na verdade nós temos 69 produtos diferentes de café solúvel, às vezes para você passar de uma produção para outra você tem que fazer uma lavagem completa, de ponta a ponta. Leva mais ou menos 48 horas fazendo essa lavagem química e depois uma lavagem de vapor, depois uma lavagem de água para você começar o processo. Então essas coisas a gente tem que evitar o máximo possível, porque isso é perda de tempo, para você fazer a lavagem na fábrica você está perdendo dinheiro, você está parando. Então você tem que equacionar muito bem isso, essas 69 produções. Se você acrescentar mais um tipo em cima disso, então a coisa é realmente. Hoje nós estamos informatizando isso porque na mão isso é muito difícil. E tem outro fator complicador que eu não disse aqui, que não é nem estratégico, isso é mais tático, operacional. Os nossos clientes que são grandes, KJS ou mesmo esses de médio porte, eles não vão querer fazer estoque, é *just in time*, eu quero no dia 19 de abril tantas caixas, tantos quilos num entreposto não sei aonde. Então muitas vezes nós até armazenamos a carga em cima de navio, às vezes tem navio por exemplo, a rota sai de Santos vai direto para New Orleans, ou vai para Nova York. Mas por problemas, nós até pegamos um que vai pelo Estreito de Magalhães, pelo Pacífico e chega lá justamente e leva 10 dias a mais, mas pelo menos o frete é igual, então fica armazenado em cima do... **reduz custos.** Exatamente. **E atende à necessidade de tempo.** Exatamente. Então nós temos mais esse fator complicador, de ajustar. Então uma carga que vai para o Japão por exemplo, o japonês é pior ainda, porque lá o problema de espaço, então 50 toneladas dividido em 8, em 9 partes, cada navio saindo semanalmente, ou coisa dessa natureza, você tem que fazer a manobra. Então o custo disso é imenso, se você der uma bobeada, você achou

que ganhou dinheiro naquele produto que você vendeu, você está levando prejuízo. Então isso vai além da estratégia, quer dizer, isso é uma preocupação operacional que é... **mas que afeta toda a estratégia da empresa.** E às vezes nós mesmo ficamos perguntando, vale a pena tanto esforço, quer dizer, usar tanta massa cinzenta para ganhar micharia. Era muito mais fácil pegar liquidar a empresa e depositar na caderneta de poupança que dá mais lucro, e dá mesmo.

Continuando na questão do processo, mas voltado para a área de recursos humanos, por exemplo, vocês têm uma política diferenciada da indústria brasileira típica. Essa idéia surgiu de aonde, é sua, do quadro da sociedade da empresa?

Necessidade. Nós estamos localizados há 400 quilômetros de Curitiba, 460 quilômetros de Curitiba e 470 de São Paulo, bem equidistante. Aqui, no começo, nós costumamos trazer pessoal de Londrina, formado pela UFPR, de Curitiba, etc, e até de São Paulo. Você que é curitibano, você sabe que é difícil se acostumar, trazer sua família e morar aqui numa cidade de 30.000 habitantes ou 40.000 habitantes, não tem o conforto de Curitiba, principalmente Curitiba que tem a melhor qualidade de vida do mundo. Para você sair de lá, se você está ganhando 100, eu tenho que oferecer pelo menos 150 senão você não vem, nem começa a conversa. Hoje talvez pela situação, o desemprego, talvez até seja mais fácil, mas em épocas da década de 70/80 o pessoal, tá ganhando quanto? 100. Tá, então 150 para Cornélio. Você coça a cabeça; paga 180 aí que eu vou. Quer dizer, era mais ou menos assim. Não dá, não dá, não vou ter competitividade. Então você tem que contar com mão-de-obra local, isso em todos os níveis. Então claro que nós tivemos que realmente montar uma escola aqui dentro, alfabetizar os caras que eram quase que bóia-fria. Felizmente agora nós temos um CEFET aqui, que está despejando uma mão-de-obra de boa qualidade, mas para você trazer o pessoal do CEFET lá de Curitiba foi um sacrifício muito grande. Então você tem que fixar o pessoal aqui. E sendo um pessoal daqui, aí você, é claro, trabalha em cima deles. E nós podemos dizer que existe uma grande vantagem que os nossos 530 funcionários daqui vestem mesmo a camisa, vestem mesmo. Acho que o mesmo pensamento, sentimento que eu tenho como Diretor, acho que todos eles têm. Isso realmente é louvável, nunca tivemos, existe, vez ou outra tentação de infiltração do PT, CUT etc. **Mas mesmo assim o nosso pessoal é realmente altamente confiável. Quer dizer eles colocam a empresa acima de...** Em termos de lealdade, essas coisas sempre está bem acima até de interesses pessoais. Porque, ontem nós estávamos até discutindo o que a empresa representa em termos de PIB aqui de Cornélio Procópio. É mais ou menos uns 2/3 (dois terços) do orçamento do município. Então o que acontece, os 74 milhões, que é o nosso patrimônio líquido seria mais ou menos também em termos de área 50% de área geográfica do município de Cornélio Procópio. É claro que então todo mundo aqui na cidade de uma forma ou de outra está ligado a nós, depende da gente. Então eles, como a municipalidade, o Governo municipal não dá as mínimas para a municipalidade, pelo

menos se a gente não dá muita coisa, pelo menos paga salário em dia. Então eles dão valor a isso, dão valor e eu acho que eles vestem a camisa, quer dizer, isso em termos de recursos humanos o que eu posso ressaltar é justamente a qualidade da mão-de-obra nossa aqui. Eu acho que por isso, primeiro que o aspecto da confiabilidade no relações humanas é muito importante, um dos aspectos fundamentais. Se você não confia, nem adianta mais você tentar um relacionamento que você não confia, então. Então aqui existe essa confiança mútua, então essas coisas facilitam bastante o nosso trabalho, em termos de conscientização etc. Nós temos aqui um programa de qualidade e produtividade - 5S - acho que é por isso que o pessoal da FIEP, eu fiz uma palestra uma vez lá na FIEP, lá o pessoal falou. E eu tenho até recebido visitas aqui que o pessoal querem conhecer isso etc. E eu acho que nós estamos já no quarto ano, e pela informação que eu tenho, esse tipo de programa no Brasil funciona bem, do segundo ano depois desaparece, não dá continuidade. Mas aqui tem, sem muita dificuldade, o pessoal aderiu a isso, incorporou isso ao trabalho.

Fale sobre isso. Quais os motivos que levam vocês a obter sucesso na implantação do programa de qualidade.

Eu acho que é essa confiança mútua. Geralmente quando você fala em qualquer programa para o peão, o pessoal imagina "lá vem ferro", "os nego tão querendo aproveitar da gente". Essa é a consciência geral, nacional, você vai, principalmente no grande centro Curitiba, São Paulo é assim. Você pega, junta 200 peões, e diz, minha gente, vamos fazer um CCQ. O que que o cara imagina: "lá vem ferro", vai sobrar pra gente. Vai aumentar o meu salário, é a primeira pergunta - vai aumentar o meu salário? Não - se não aumentar é ferro, porque vai aumentar o nosso trabalho. Então você tem que ter aí, quando você dirige um negócio desses, tem que ter um pessoal com uma receptividade, uma confiança do pessoal. Isso aqui é bom para a empresa, é bom para vocês. Em sendo bom para a empresa, será bom para vocês também. Isso ele tem que entender numa boa, ele tem que acreditar nisso. Se você não acredita, é conversa de palanque, é de político, ninguém vai acreditar, você pode bater palma na hora porque o cara falou bonito, mas isso aí na prática é o que acontece com o político. Veja se ele executa alguma das promessas de campanha no palanque. Nada. Você vai acreditar? Então essa credibilidade mútua, isso nós fomos muito felizes, nós estamos num ambiente em que possamos ter isso. Resumindo tudo isso, então claro, eu acho que esse movimento que nós implantamos aqui funciona muito bem por causa desse ambiente. Não que seja um ambiente excepcional, mas é bem adequado a uma realidade de interior. Nós temos uma série de desvantagens: o frete daqui para Santos é até mais caro do que daqui para Nova York, New Orleans, coisas dessa natureza. Mas por outro lado, nós temos outra vantagem, não ter essa contaminação de grandes metrópoles, não ter a contaminação da CUT, do PT da vida etc. E estar dentro de uma comunidade, a indústria, a empresa se integrou dentro de uma comunidade, a comunidade

precisa dela. Porque se você fechasse a indústria aqui - gostaria que isso nunca acontecesse - mas isso aqui seria realmente um caos. Se desaparecer a prefeitura e o prefeito aqui não vai acontecer quase nada na cidade, mas se desaparecer - se você contar isso para os poderes políticos vai dizer que... - mas a verdade é essa, a realidade é essa. A comunidade local aqui vive graças aos nossos salários, qual o retorno que a prefeitura dá em relação ao imposto que o pessoal paga aqui? Você vê as ruas esburacadas, não tem sequer, até que funciona razoavelmente aqui em Comélio postos de saúde estas coisas. Mas nós temos aqui o nosso, a nossa unidade aqui para atendimento aos empregados etc.

E o processo estratégico relacionado à administração propriamente dita, porque nós falamos sobre recursos humanos e falamos sobre produção. E sobre a própria administração, a administração das estratégias da empresa?

Por trás de nova tecnologia, novas máquinas, novos mercados, você tem que ter pessoas adequadas para isso. Nós aqui procuramos sempre aproveitar elementos internos aqui. Nós estamos muito em *off*, mas nós temos uma ficha aqui de todos os funcionários como se fosse do antigo SNI, um cadastro completo de todas, não evidentemente da vida pessoal dele, mas das habilidades dele. Temos um banco de dados, é recente mas temos todas as informações. Inclusive isso foi até elaborado por psicóloga. Então na hora que nós queremos preparar os recursos humanos, vamos pegar uma pessoa para ir vender no mercado lá da União Soviética, ou sei lá do que etc.; dentre outros atributos, língua, essas coisas, nós procuramos pegar essas pessoas. Não, claro que isso não é 100%, mas pelo menos essa estratégia, esse plano de formação de funcionário, inclusive dentro desse plano estratégico de longo prazo está previsto. Nós aqui, todos nossos executivos, nós aposentamos e deixamos o nosso cargo quando completar uns 60 anos de idade. Portanto eu também já estou bem no final da carreira, então eu tenho aí os meus dias já mais ou menos contados.

Fala um pouco sobre o Sr.

Eu tenho mais cinco anos só pela frente. Então eu estou aqui há 29 anos na empresa, eu vi a empresa nascer, quando cheguei aqui esta área era ocupada por um cafezal, não havia nada, absolutamente nada. Nós começamos do zero, e quando houve a venda do controle acionário para o grupo japonês, acho que pela fisionomia japonesa eles acharam que era aproveitável, fiquei. ***É filho da terra então.*** Sim. Eu não sou aqui de Comélio Procópio, sou de São Paulo, fui recrutado em São Paulo mas eu consegui, eu acho que, talvez o mérito do meu trabalho foi de certa forma fazer essa ponte, uma melhor compreensão entre o grupo controlador japonês e os radicados aqui. Felizmente por ser da 2ª geração, filho de japoneses então ainda em sendo eu de nacionalidade brasileira, nascido aqui, embora conheça pouco, razoavelmente a cultura japonesa, aquilo que não é aceitável para mim, eu nem levaria isso para os meus colegas, para os demais. Então só levaria, só tenho levado

aquilo que eu aceito, e que realmente eu acho que seja razoável. Não adianta você tentar forçar coisas diferentes, somente uma cultura diferente que... Agora a questão da confiança, lealdade essas coisas é igual, eu acho que é universal. Isso que eu acho que a gente tem que cimentar, eu acho que isso é que tem que, essa questão da confiabilidade. A confiabilidade das pessoas faz com que a empresa tenha confiabilidade. Felizmente, por exemplo, nós nunca demos um cano em quem quer que seja. Desde os mais humildes, desde os bóia-frias até para grandes empresas. **Isso virou uma política institucional?** Virou uma política, exatamente, nós pagamos rigorosamente os impostos, até muitas vezes, até a contra gosto, porque achamos injusto isso, mas nunca fizemos qualquer coisa que, qualquer tentativa de sonegação. Nós temos recolhido rigorosamente os impostos. Então nós também sentimos fortes para nós pleitearmos perante o Governo, todas vezes que nós vamos, nós levamos um calhamaço de papel, olha, nós temos pago tudo isso de imposto, então nós temos direito de pleitear, embora nós nunca sejamos atendidos. Mas aqui no Paraná pelo menos, na esfera governamental, eu acho que nós temos tido muito boa receptividade, não podemos queixar com relação ao Governo do Paraná. Não é porque nós somos paranaenses não, aqui pelo menos a gente tem visto isso e o Paraná inclusive ele tem, os Governos que passaram aí, não somente este que está aí, mas eles têm de certa forma, não têm muito poder de ajudar, porque o Paraná também financeiramente está quebrado, isso é uma característica da situação de todos os estados brasileiros, mas pelo menos tem mostrado muito boa vontade. Naquilo que eles puderem realmente, pessoalmente ajudar eles têm feito isso. O que já não ocorre no Governo Federal, que nem somos recebidos, infelizmente.

A integração do conteúdo estratégico, que seria produtos e mercados e processo estratégico, tanto do lado da produção, quanto do lado da administração da empresa se deu e se dá de que forma?

O processo estratégico, a estratégia em si, eu acho que isso não funciona realmente a base de recursos humanos. Claro, eu acho que se as pessoas não tiverem motivadas, se as pessoas não estiverem incorporadas, não estiverem integradas no processo estratégico, a coisa simplesmente não funciona. É preciso que haja um comprometimento. Após ao comprometimento dessas áreas, eu acho que tem que ter uma perfeita integração e uma harmonização, que nem sempre é fácil. O interesse da área administrativa muitas vezes é diametralmente conflitante com a produção, como também para a área administrativa, causa problemas, etc. Como contornar isso, como administrar isso? A administração dos conflitos e dos atritos internos, se resume mais ou menos a isso, e que a base disso está realmente na compreensão e na confiança entre os colegas, e isso é uma parte que você infelizmente é desgastante, perde muito tempo com isso, mas é necessário, você não pode passar por cima, você não pode fazer uso da autoridade, querer passar por cima. Porque isso depois, algum momento acaba ocasionando problema. Então

eu acho que uma empresa, inclusive existe, isso já é falado pelos japoneses. A empresa é pessoa, são os recursos humanos, a empresa em si nada mais é do que uma estrutura fictícia, a estrutura da empresa é uma coisa absolutamente fictícia, se você tirar os prédios, as máquinas, a estrutura organizacional é uma coisa absolutamente fictícia, que nós criamos. Na verdade nós somos um ajuntado de pessoas, uma equipe. Então, lógico, é como uma equipe esportiva, não adianta você ter um grande astro, se não se harmoniza com os demais. Assim como as notas musicais, eu acho que uma nota musical em si "dó" não faz música, só a boa combinação "dó" "ré" "mi" "fá" que sai uma boa melodia etc. Eu acho que administração basicamente, pela minha experiência, uns 29 anos vividos aqui é isso aí, se resume mais ou menos isso. Não há segredos.

Como que a empresa aprendeu, como que foi o processo de aprendizagem da empresa ano a ano, como que ela aprendeu a conviver com esse novo rumo, uma nova realidade, todas essas diversidades brasileiras.

Experimentando, experimentando. Para você conhecer a Rússia você tem que ir lá na Rússia, para você conhecer o Nordeste brasileiro você tem que ir lá, ver com os olhos, sentir. E mercado você também tem que sentir, o mercado aqui você tem que passar horas no supermercado ver o que que está acontecendo, não é por pesquisa da Galop, da Nielsen que você vai querer fazer uma estratégia, você tem que sentir com o consumidor, sentir na pele de quem está comprando isso. Se você fosse consumidor por exemplo, você sentiria vontade, atraído a comprar o produto que nós estamos fabricando, eu acho que o ponto de partida é aí, e você tem que sentir na pele do americano, do russo, do japonês etc. Eu acho que o aprendizado nosso muitas vezes isso é oneroso, leva tempo, machuca etc. Mas eu acho que não existe uma outra forma, não existe uma forma de laboratório, e isso também nós aprendemos muito também nesses movimentos 5S. Muitas vezes uma máquina feita na prancheta pode ser uma obra de engenharia, mas quando você coloca na fábrica e bota ela em funcionamento, como judia do operador, o cara tem que trabalhar agachado, vai ter que trocar um parafuso, ele tem que machucar a mão, tem que enfiar num buraco em que mal cabe a chave de fenda etc. Nunca o cara que projetou isso pensou naquele que iria fazer a manutenção, naquele que iria operar. Se ele fizesse, realmente, eu acho que quando você oferece um produto para um consumidor você tem que pensar até nesse termo, até na dificuldade que a dona de casa vai ter em abrir a tampa, fechar a tampa e colocar na prateleira, se ele encaixa bem na prateleira ou não. Se não você não tem um produto que agrada o consumidor, que seja aceito pelo consumidor. Então essas coisas infelizmente você tem que experimentar. Como é que você vai dizer que uma roupa cai bem para você se você não colocar no corpo. Quando você vai comprar a roupa, você necessariamente vai experimentar.

E do lado externo, a relação com essa empresa, com essa trading, ela trouxe algum tipo de aprendizagem nova?

Trouxe no sistema muito rígido de administrar números principalmente, porque o nosso *partner* lá fora, nossa controladora se interessa por resultados, claro, investiu dinheiro aqui, ela quer resultado. Se não tem, é uma chiação tremenda, e a gente tem que administrar também os números. E nisso por exemplo eles são muito mais meticolosos, muito mais rigorosos que nós aqui, pela média brasileira. Então isso é uma forma de a gente, de nós termos que ser bastante precisos quanto a isso. Isso é uma coisa, e outra também, experiência, porque no caso a grande vantagem muitas vezes de associar, bom outra coisa é a questão também do aspecto da própria confiabilidade. Se você é uma empresa, o cliente seu tem alguma dúvida, diz não, nós somos do grupo tal, nós pertencemos ao grupo etc. Então isso já é um aval. Essas são basicamente as grandes vantagens porque do lado *know how* essas coisas nós acabamos desenvolvendo aqui um pouco diferente da Panasonic, da Sony que já trazem tudo prontinho lá e só fabrica aqui, com o nosso pessoal aqui. Não ocorreu com essa empresa porque simplesmente eles compraram o controle da empresa e deixaram aqui. Cobra-se o resultado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1) ABELL, Derek. Administrando com dupla estratégia. São Paulo: Pioneira, 1995, 302p.
- 2) ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy, em The Strategy Process: Concept, Contexts, and Cases. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International Editions, 1988.
- 3) ANSOFF, Igor H. Strategic Issue Management. Strategic Management Journal, I, april/june, 1980, p.131-148.
- 4) _____. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Editora Atlas, 1981, 271p.
- 5) _____. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1991, 265p.
- 6) ANSOFF, Igor H.; McDONNELL, Edward J. Implantando a Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1993, 2º ed.
- 7) ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Ed. Atlas, 1981.
- 8) ARGYRIS, Chris. Teaching Smart People How to Learn. Boston: Harvard Business Review, 1991, may/june, 99-109.
- 9) BARNETT, W.; GREVE, H.R.; PARK, D.Y. An Evolutionary Model of Organization Performance. England: Strategic Management Journal, 1994, v.15, p.11-28.
- 10) BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, L.S. Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose. Boston: Harvard Business Review, 1994, nov/dez, p.79-88.
- 11) BERTERO, C. O. Teoria da Organização e Sociedades Subdesenvolvidas. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da FGV, 32(3), julho-agosto, 1992, p. 14-28.
- 12) BERTERO, C. O. Rumos da Estratégia Empresarial. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da FGV - RAE Light, março-abril, 1995. p. 20-25.
- 13) BONOMO, Marco Antonio. Busca e Inflação. Revista de Economia Política, vol. 13, n.3 (51), junho-setembro, 1993. p.122-129.
- 14) BOYD, Harper; WESTFALL, Ralph. Pesquisa Mercadológica. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1987.
- 15) BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. 1992 - A estabilização necessária. Revista de Economia Política, vol. 12, n.3 (47), julho-setembro, 1992, p. 91-106.

- 16) BRIGHT, J.R. Practical Technology Forecasting. Austin USA: The Industrial Management Center, 1978.
- 17) BUIAR, D. Pequenas e Médias Empresas Industriais: Novas Possibilidades de Inserção na Reestruturação da Economia Brasileira? - uma análise a partir do estado do Paraná. Curitiba: CMDE-UFPR, 1994, dissertação de Mestrado.
- 18) BULAMARQUI, L. Notas Neo-Schumpeterianas. Rio de Janeiro: IEI-UFRJ, 1990, Texto para Discussão no.236.
- 19) BUZZEL Robert D. & GALE, Bradley T. O Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresa. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991, p. 398.
- 20) CAMPOS, N. e FERRAZ, J.C. Uma discussão sobre o padrão de Concorrência no Complexo Eletrônico Brasileiro. Estudos Econômicos, 23(1) 125-148.
- 21) CARLEIAL, L. M. F. Flexibilidade Externa da Firma e seus efeitos sobre a Organização da Produção e Mercado de Trabalho: um estudo de caso na Indústria eletro-eletrônica em Curitiba. Artigo aceito para publicação na Revista Ciências Sociais da ANPOCS, no. de novembro de 1995.
- 22) CHAKRAVARTHY, B.S. e DOZ Y. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. London: Strategy Management Journal, 1992, vol.13 special issue, pp. 5-14.
- 23) CHANDLER, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962, 19º ed.
- 24) CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, Processo e Prática. São Paulo: McGraw-Hill, 1985, 381p.
- 25) CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas - Instituto Brasileiro de Economia, 1985-1995.
- 26) CHRISTENSEN, Carl H. Avaliação de novos produtos na indústria brasileira de alimentos. São Paulo: Revista de Administração - USP, 23(3), julho-setembro, 1988, p.38-44.
- 27) CLARKE, Thomas; MONKHOUSE, Elaine. Finalidade e Desempenho da Empresa. In: Repensando a Empresa. Editado por CLARKE, Thomas e MONKHOUSE, Elaine. São Paulo: Pioneira, 1995, p.1-48.
- 28) COBRA, Marcos. Marketing Básico. São Paulo: Atlas, 1991.
- 29) CONTADOR, José C. Planejamento Estratégico: recomendações sobre os ambientes externos e internos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da FGV, 1995, v.35(2), mar./abr., p.43-56.
- 30) CRUZ, Maria H. L.; SILVA, Carlos A. S. Interação Instituto de Pesquisa com a Indústria de Alimentos. São Paulo: Revista de Administração da USP, 23(1), janeiro-março, 1988, p.81-87.

- 31) CRUZ, M. H.L.; SILVA, C. A.S. Interação Instituto de Pesquisa - Indústria de Alimentos - uma metodologia para a avaliação quantitativa dos fatores que afetam o processo de relacionamento institucional. São Paulo: Revista de Administração - USP, 23(4), outubro-dezembro, 1988, p. 39-43.
- 32) DAVIDSON, William; et al. Retailing Management. NY: John Wiley & Sons, 1988.
- 33) DELFIN NETTO, Antônio. O problema do café no Brasil. RJ: Ed. FGV; Ministério da Agricultura, SUPLAN, 1979, 259 p.
- 34) DOGSON, Mark. Organization Learning: A Review of Some Literatures. U.K.: Organization Studies, 1993, v.14(3), p.371-394.
- 35) EAESP-FGV, Coordenadoria de Pós-Graduação. Orientação de Elaboração de Monografias, 1974.
- 36) EDITORA ABRIL. São Paulo: Revista Veja, 1993, dezembro, edição especial: Paraná, p.168.
- 37) EDITORA ABRIL. São Paulo: Revista Exame-Paraná, 1996, edição 610, 21p.
- 38) ESPIRITO SANTO, Alexandre; WIRSMA, Robert L. Essências de Metodologia Científica. Londrina: Editora da UEL, 1986.
- 39) FACCHIN, Odília. Fundamentos de Metodologia. São Paulo: Atlas, 1993.
- 40) FIEGENBAUM, Avi; HART, Stuart; SCHENDEL, Dan. Strategic Reference Point Theory. Strategic Management Journal, v. 17, 219-235, 1996.
- 41) FISCHMANN, Adalberto A.; ZACARRELLI, Sérgio B. Estratégias Genéricas: Classificação e Usos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da FGV, v.34(4), jul/ago., 1994, p.13-22.
- 42) FLEURY, Maria Tereza L.; FISHER, Rosa M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- 43) FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T.L. Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- 44) GAJ, Luis. Tomando a Administração Estratégica Possível. São Paulo: Editora MacGraw-Hill, 1990.
- 45) GALBRAITH, J. Organization Design. MA: Addison-Wesley, 1977.
- 46) GARVIN, David A. Building a Learning Organization. Boston: Harvard Business Review, 1993, jul./aug., p.78-91.
- 47) GOLD, Jeffrey. A Empresa que Aprende Baseada no Conhecimento, em Repensando a Empresa. São Paulo: Pioneira, 1995, p.119-136.

- 48) GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa - Tipos Fundamentais. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da FGV, 1995, v. 35, n. 3, p. 20-29.
- 49) GRANT, R.M.; SHANI, R.; KRISHNAN, R. TQM's Challenge to Management Theory and Practice. USA: Sloan Management Review, 1994, v.35(2), p.25-35.
- 50) GUALDA, Neio L. P. Fatores aceleradores, mantenedores e sancionadores da inflação: um teste de evidência empírica para o Brasil. Revista de Economia Política, vol. 12, n.3 (47), julho-setembro, 1992. p.58-70.
- 51) HAHN, Kietger. Strategy Management - tasks and challenges in the 1990's. Great Britain: Long Range Planning, 1991, vol. 24, n. 1, pp.26-39.
- 52) HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas. The Strategy Concept & Process. NJ: Prentice-Hall, 1991. 430p.
- 53) KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas, 1980, 596p.
- 54) KURALIS, S. Determinants of strategic planning systems in large organizations: a contingency approach. USA: Journal of Management Studies, 1991, vol. 28/2, p.143-160.
- 55) LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. Fundamentos de Metodologia Científica. São Paulo: Atlas, 1991.
- 56) LAMBKIN, Mary. Order of Entry and Performance in New Markets. Great Britain: Strategic Management Journal, 1988, v.9, p.127-140.
- 57) LAMOUNIER Bolivar; CARNEIRO, Dionísio D.; ABREU, Marcelo P. 50 anos de Brasil: 50 anos de Fundação Getúlio Vargas - Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1994. 292 p.
- 58) LEVIT, Theodore. Marketing Miopia. Boston: Harvard Business Review, v.38(4), 1960.
- 59) LORANGE, Peter; VANCIL, Richard. Como projetar um sistema de planejamento estratégico. São Paulo: Editora Abril, Harvard-Exame, 1976.
- 60) LUQUE, Carlos Antonio. Observações sobre o processo inflacionário brasileiro: 1986-1991. Revista de Economia Política, vol. 13, n.2(50), abril-junho, 1993, p.46-61.
- 61) MALVEZZI, Sigmar. Habilidades e Avaliação de Executivos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da FGV, 1991, v.31(3), p.83-91.
- 62) MARCH, J. & SIMON, H. Organization. New York: John Wiley, 1958.
- 63) MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. EUA: California Management Review, winter 1973.

- 64) _____, Patterns in Strategy Formation. Management Science, 1978, v. 24, nº.9, may.
- 65) _____, The Structure of Organization. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1979.
- 66) _____; WATERS, J.A. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. EUA: Academy of Management Journal, 1982, vol. 25, n. 3, p.465-499.
- 67) _____. Strategy Formation in an Adhocracy. Administrative Science Quartely, 1985, 30, p.160-197.
- 68) _____. Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organization. New York: The Free Press, 1989.
- 69) _____. The pitfalls of strategic planning. California Management Review, 36(1), 1993, p.32-46.
- 70) _____. Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações. São Paulo: Ed. Atlas, 1995, p.304.
- 71) _____. The Fall and Rise of Strategic Planning. Boston: Harvard Business Review, 1994, jan/feb, p.107-114.
- 72) _____. Rethinking Strategic Planning. Part I: Pitfalls and Fallacies; Part II: New Roles for Planners. Great Britain: Long Range Planning, 27(3), 1994, p.12-30.
- 73) _____. Crafting Strategy. Boston: Harvard Business Review, Harvard Business Review Paperback, 1995, p.109-118.
- 74) MONTGOMERY, Cynthia. Guest Editor's Introductions to the Special Issue on Research in the Content of Strategy. England: Strategic Management Journal, 1988, v.9, p.3-8.
- 75) MORGAN, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- 76) MUCHIELLI, Roger. Postos de Trabalho. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- 77) NAKANO, Yoshiaki. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. Revista de Economia Política, vol. 14, n.4 (56), outubro-dezembro, 1994. p.7-30.
- 78) OLIVEIRA, F.A. A Economia Brasileira em Preto e Branco. S.P Campinas: Editora HUCITEC da Fundação Economia de Campinas/FECAMP, 1991. 212p.
- 79) PALMEIRA, Mirian. O Impacto da Sucessão Familiar e de Fatores Conextuais sobre a Estratégia de Marketing de uma Pequena Empresa. São Paulo: EAESP-FGV, Tese de Doutorado, 1995, 325p.

- 80) PETTIGREW, Andrew M. The Character and Significance of Strategy Process Research. England: Strategic Management Journal, 1992, v.13, p.5-16.
- 81) POLLERT, Anna. The "flexible firm": fixation or fact? Durham: Work, Employment and Society, 2(3), set. 1988. p. 281-316.
- 82) PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: Métodos para Análise de Indústrias e da Concorrência. RJ: Campus, 1986, 362p.
- 83) PORTER, Michael E. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993, 897p.
- 84) QUINN, J. B., MINTZBERG, H., JAMES, R. M. The Strategy Process: Concept, Contexts, and Cases. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall International Editions, 1988.
- 85) REINERTSEN, D. & SMITH P.G. The Strategist's Role in Shortening Product Development. The Journal of Business Strategy, july/august, 1991. p. 18-22.
- 86) RICHARDSON, R.; et al. Pesquisa Social: Métodos e Técnicas. São Paulo: Atlas, 1989, 2º ed.
- 87) RICHES, Raimar. Estratégia, Estrutura e Ambiente. SP: Revista de Administração de Empresas da FGV, 1981, v.21, n.4, out/dez, p.21-32.
- 88) SANCHEZ, Ronald. Strategic Flexibility, Firm Organization, and Managerial Work in Dinamic Markets: a strategic option perspective. Em Advances in Strategic Management. Connecticut: Jai Press Inc., 1993, v.9, p.251-293.
- 89) SCHENDEL, D. Introduction to the summer 1992 special issue on Strategy Process Research. London: Strategy Management Journal, 1992, vol. 13.
- 90) SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina. São Paulo: Editora Best Seller, 1990, 9a. ed.
- 91) STEVENSON, H. H. Defining Corporate Strengths and Weakness. Sloan Management Review, Spring, 1976.
- 92) STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. Strategy Content Research. England: SMJ, Summer Special Issue, 1988, v.9.
- 93) STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. Strategy Process Research. England: SMJ, Summer Special Issue, 1992, v.13.
- 94) TAYLOR, B. Corporate Planning for the 1990's: the new frontiers. Great Britain: Long Range Planning, 1986, 19(6), pp. 13.
- 95) TRIVIÑOS, A.N.S. Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

- 96) VAN DE VEN, A.H. Suggestions for Studying Strategy Process: a research note. London: Strategic Management Journal, 1992, vol.13, pp. 169-188.
- 97) VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. Estrutura das Organizações. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1989, p.208.
- 98) WEBSTER'S New World Dictionary of the American Language. Cleveland-USA: Willian Collins e World Publishing Co., 1976.
- 99) WEDEKIN, Ivan; NEVES, Marcos F. Sistema de distribuição de alimentos: o impacto das novas tecnologias. São Paulo: Revista de Administração da Universidade de São Paulo, vol. 30, n.4, out.-dez., 1995, p.5-18.
- 100) WOOD, Thomaz, Jr. Mudança Organizacional. São Paulo: Revista de Administração de Empresas da FGV, 1992, v. 32(3), p.74-87.
- 101) YIN, Robert K. Case Study Research: Design and Methods. CA: Sage Publications, 1987, 7º ed.

