**UFSM**
**Centro de Tecnologia**
**Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção**

# Estratégias Corporativas: Um estudo de caso da Holding CVI – Santa Maria

**Dissertação de Mestrado**

**Roberto Fratton**

**Santa Maria-RS**
**2006**

# Estratégias Corporativas:
# Um estudo de caso na Holding CVI – Santa Maria

por

**Roberto Fratton**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de

**Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada**

Santa Maria, RS, Brasil

2006

Universidade Federal de Santa Maria

Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A comissão examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado.

**Estratégias Corporativas:**
**Um estudo de caso na Holding CVI – Santa Maria**

elaborada por

**Roberto Fratton**

como requisito parcial para a obtenção do grau de
**Mestre em Engenharia da Produção**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

_____
**Dr. Rolando Juan Soliz Estrada**
(Presidente/Orientador)

_____
**Dr. Alberto Souza Schmidt** (UFSM)

_____
**Drª. Leoni Pentiado Godoy** (UFSM)

Santa Maria, 20 de dezembro de 2006.

**DEDICÁTORIA**

A Olívio e Luiza Fratton, meus pais e minha referência de vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço:

Ao Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela oportunidade e orientação.

Ao Daniel Amaral, por seu relevante auxílio na elaboração deste trabalho.

# RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção.
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

## Estratégias Corporativas:
## Um estudo de caso na *Holding* CVI – Santa Maria

AUTOR: ROBERTO FRATTON
ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Santa Maria, dezembro de 2006.

A presente pesquisa, que trata sobre o desenvolvimento de Estratégias Corporativas, realizou-se na *Holding* CVI, com sede na cidade de Santa Maria-RS. A *Holding* CVI, que, entre outros investimentos, atua no segmento de bebidas, tem como seu principal negócio, a franquia da *The Coca Cola Company,* nas regiões das cidades de Santa Cruz do Sul, Passo Fundo e Santa Maria, situadas no Rio Grande do Sul. Esta pesquisa caracteriza-se com um estudo de caso, tendo como principal objetivo sugerir, para os acionistas, o desenvolvimento de Alianças Estratégicas - fusões, aquisições e associações – que permitam o crescimento da *Holding*. Para a concepção dessas alianças estratégicas considerou-se os seguintes pontos: o histórico da empresa, a análise ambiental do setor de bebidas e o perfil dos acionistas.

Palavras -chave*:* Gestão estratégica; Alianças estratégicas e Holding CVI*.*

# ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção.
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

## Corporative Strategies:
## A Case Study in CVI Holding – Santa Maria

AUTHOR: ROBERTO FRATTON
ADVISER: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA
Santa Maria - December,2006.

The present research, which treats about the development of Corporate Strategics, was done at Holding CVI, with home office in Santa Maria-RS city. The Holding CVI, that among others investments, works on beverage area, has as its main business, The Coca Cola Company franchise, in the region of Santa Cruz do Sul, Passo Fundo and Santa Maria, cities located in Rio Grande do Sul. This research is case a study, and has as its goal suggesting to the stockholder the development of Strategics Alliances - merging, purchases an associations – that allow the grow of the *Holding*. To the conception of this Strategics Alliances it takes into consideration the followings points: the company historic, the environment analyze of beverage field and the stockholder profile.

Key-Words: Strategic management; Strategic alliances and CVI Holding.

# LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Seqüência lógica de pensamento no planejamento racional .....26
Figura 02 - Seqüência lógica do pensamento no planejamento como um processo27
Figura 03 - Seqüência lógica do planejamento como incremento lógico.....27
Figura 04 - Seqüência lógica do pensamento no planejamento.....28
Figura 05 - O modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.....39
Figura 06 - Composto de *marketing* e variáveis controláveis.....57
Figura 07 - Taxa de analfabetismo.....60
Figura 08 - Crescimento da população por grupos estáveis .....61

# LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Métodos de previsão das oportunidades e ameaças de Finger .....31
Quadro 02 - Técnica de análise das oportunidades e ameaças de Arguin .....31
Quadro 03 - Identificação estratégica com base nas oportunidades e ameaças .....32
Quadro 04 - Divisão em subáreas da organização e pontos a analisar .....34
Quadro 05 - Técnica de análise dos pontos fortes e fracos de subsistemas .....34
Quadro 06 - Identificação estratégica.....35
Quadro 07 - Modelo I .....91
Quadro 08 - Modelo II – Adaptação do livro ‘Recursos Humanos..’ .....94
Quadro 09 - Modelo III – Tipos básicos de organização .....96
Quadro 10 - Ameaças decorrentes do processo de fusões .....99

# LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Número total de habitantes divididos por sexo.....59
Tabela 02 - Nível de instrução da população brasileira, Região Sul e Santa Maria.60
Tabela 03 - Distribuição relativa da população (%).....61
Tabela 04 - Rendimento mensal por nível de instrução .....63
Tabela 05 - Estrutura da receita da indústria de bebidas de 2001 e 2002 .....64
Tabela 06 - Receita total da indústria de transformação no Brasil .....65
Tabela 07 - Índice geral de preços por atacado (%).....65
Tabela 08 - Taxa de juros Selic.....67
Tabela 09 - Índice de desenvolvimento tecnológico na indústria de transformação.73

# LISTA DE SIGLAS

**CCIL –** Coca Cola Indústria Ltda.

**CVI –** Companhia Vontobel de Investimento.

**IDERGS –** Instituto de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul

**UFSM –** Universidade Federal de Santa Maria

**VPL –** Valor Presente Líquido.

**INMETRO -** Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

**SAPE –** Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico.

**SQCC –** Sistema de Qualidade Coca-Cola.

**CD –** Centro de distribuição.

**CIP -** Clean in Place.

**PET -** polietileno tereftalato.

**Fundopem/RS -** Fundo Operação Empresa do Estado do Rio Grande do Sul.

**BSC -** Balanced Scorecard.

**IBGE -** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**Selic -** Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

**TI –** Tecnologia da Informação

**AFBCC –** Associação do Fabricantes Brasileiros de Coca Cola.

**PV –** Ponto de Venda.

**SAC –** Serviço de Atendimento ao Consumidor.

# SUMÁRIO

**1 INTRODUÇÃO** ..... 14
**1.1 JUSTIFICATIVA** ..... 15
**1.2 OBJETIVOS** ..... 17
1.2.1 Objetivos Gerais ..... 17
1.2.2 Objetivos Específicos ..... 17
**2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA** ..... 18
**2.1 Estratégia** ..... 18
2.1.1 Abordagem estratégica ..... 22
2.1.1.1 Abordagem clássica ..... 22
2.1.1.2 Abordagem evolucionista ..... 23
2.1.1.3 Abordagem processual ..... 24
2.1.1.4 Abordagem sistêmica ..... 25
2.1.2 Como criar uma estratégia ..... 26
2.1.2.1 Selecionando uma estratégia ..... 29
2.1.2.2 Análise do ambiente externo ..... 30
2.1.2.3 Análise do ambiente interno ..... 32
**2.2 Administração estratégica** ..... 35
**2.3 Gestão estratégica** ..... 37
**2.4 O Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada** ..... 38
2.4.1 Avaliação ..... 39
2.4.1.1 Poder ..... 40
2.4.1.2 Cultura ..... 40
2.4.1.3 Avaliação Organizacional ..... 41
2.4.2 Formulação estratégica ..... 42
2.4.3 Implementação ..... 43
2.4.4 Aprendizagem ..... 44

**3 METODOLOGIA** ..... 45
**3.1 Classificação da pesquisa** ..... 45
**3.2 Coleta de dados** ..... 46
**3.3 Participantes** ..... 46
**3.4 Instrumentos** ..... 46
**4 EMPRESA** ..... 47
**4.1 Histórico** ..... 47
**4.2 A empresa hoje** ..... 51
**5 DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA HOLDING CVI** ..... 56
**5.1 Análise ambiental** ..... 56
5.1.1 O macroambiente ..... 57
5.1.1.1 Ambiente demográfico ..... 58
5.1.1.2 Ambiente econômico ..... 62
5.1.1.3 Ambiente físico ou natural ..... 68
5.1.1.4 Ambiente tecnológico ..... 71
5.1.1.5 Ambiente político-legal ..... 75
5.1.1.6 Ambiente sócio-cultural ..... 77
5.1.2 O microambiente ..... 79
5.1.2.1 Fornecedores ..... 79
5.1.2.2 Intermediários de mercado ..... 81
5.1.2.3 Clientes ..... 83
5.1.2.4 Concorrentes ..... 85
5.1.2.5 Público ..... 86
**6 PERFIS/CARACTERÍSTICAS DOS ACIONISTAS** ..... 89
**7 ANÁLISE E CONCLUSÃO** ..... 97
**7.1 Fusões** ..... 97
**7.2 Aquisições** ..... 100
**7.3 Associações** ..... 101
**7.4 Conclusão** ..... 102
**REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA** ..... 103

# 1 INTRODUÇÃO

Os administradores não enfrentam maior desafio que o da administração estratégica. Conduzir uma organização complexa, em ambiente dinâmico e de mudanças rápidas requer, ações decisórias. As questões de administração estratégicas são ambíguas e desestruturadas, e o modo como a administração responde a elas determina se a organização será bem-sucedida, ou não.

Mais os limites de uma ação gerencial clássica tornam-se evidentes: dificuldade, ou impossibilidade, de planejamento e controle tático; limites cognitivos à racionalidade; complexidade do mundo, etc.

A transparência dos mercados, a mobilidade da mão-de-obra, os fluxos internacionais do capital, a comunicação instantânea e a imensa concorrência globalizada levaram os executivos a concentrar-se em algo que, no passado, evitavam com muito prazer: a mudança.

Entretanto, mudanças são a tônica permanente de todas as organizações e, em respostas às mudanças e às emergentes necessidades estratégicas, estão surgindo novas formas organizacionais. Todas representam esforços no sentido de tornar a empresa mais orgânica, proativa e dinâmica. As exigências do mercado transformaram a gestão e seus processos, o modo de produzir, e, até mesmo, a própria forma de a organização ver-se. Não estaria longe da verdade quem dissesse as mudanças alcançarem a forma de as empresas relacionarem-se com as esferas não-comerciais, isto é, os resultados de suas estratégias, e ações, junto a empregados e comunidades.

Em um mundo em que a globalização é crescente, as organizações, de todos os tamanhos devem estar em sintonia com o que está acontecendo além das fronteiras de seus mercados principais, inclusive tendências de inovação.

Diante desse novo cenário, faz-se imperativo enfrentar problemas profundamente enraizados e comuns a muitas empresas. Esses problemas assumem várias formas, sendo que as mais importantes encaixam-se em duas categorias: miopia e inércia.

Do ponto de vista estratégico, a miopia refere-se à tendências dos acionistas, e gestores, de enfatizarem a relevância de acontecimentos locais e aspectos familiares, em detrimento do que é mundial, distante e pouco familiar.

A fixação no que é local, no já existente e no tradicional, frequentemente leva os agentes envolvidos – especialmente acionistas e gestores – a ignorarem acontecimentos e oportunidades de negociarem além de suas linhas de fronteiras. E, invariavelmente, é lá que se encontram os caminhos de crescer e sustentar seus negócios.

Relacionado ao problema de miopia aparece a inércia. Tanto os colaboradores, como os executivos, tendem a guiar-se por pressupostos antigos e formas de fazer coisas já testadas, e, via de regra, dão prioridade ao conhecimento procedimentos que dominam e controlam, em vez de explorarem terrenos desconhecidos.

Apesar de todas essas realidades, as empresas precisam crescer e evoluir sob pena de, em assim não procedendo, serem engolidas pelos impactos destas transformações.

Fica evidente que todo negócio de algum modo é a continuação de experiências precedentes: aprender com os erros para não repetí-los, e, com os acertos, para seguir passos inspiradores que permitam criar alternativas de soluções que, sobretudo, alavanquem oportunidades de crescimento e sustentabilidade ao negócio.

Nesse contexto, o presente trabalho propõe-se a estudar, analisar e entender estratégica corporativa, focando o trajeto a seguir pela *Holding* CVI – Santa Maria e, através disso, proporcionar, à organização, uma visão futura, estimulando uma consciência corporativa adequada ao negócio.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

A estrutura corporativa, as estratégias comerciais e a mentalidade dos negócios são apenas alguns dos fatores, essenciais, que precisam ser recriados, a fim de assegurarem a sobrevivência dos negócios no século XXI. Os fatos e as práticas, do novo século, certamente modificarão os mecanismos de mercado

conhecidos no século XX. Quem não se esforçar, para adaptar-se a essas mudanças, tornar-se-á anacrônico.

KENICHI OHMAE (1985) destaca, particularmente, um fenômeno que afeta, diretamente, nações e empresas de atuação mundial. O fenômeno é caracterizado pelo surgimento de economias regionais prósperas. É essencial compreender o fenômeno do surgimento das regiões econômicas como característica do ambiente dos negócios no século 21, que se diferencia, de maneira significativa, da economia de negócios baseada nos Estados-Nações, predominante nos séculos 19 e 20.

A natureza fundamental da competição, em muitas das indústrias mundiais, está em fase de mudanças. O ritmo da referida mudança, além de implacável, está aceleração constante. Até mesmo a determinação dos limites de um setor está tornando-se um desafio.

Considere-se, por exemplo, o quanto o progresso, nas redes interativas de computadores e de telecomunicações anuviou a definição da indústria do cinema e televisão. Segundo HITT (2002), o futuro próximo deparar-se-á com empresas ABC, CBC, e HBO, concorrendo não somente entre si, mas também como AT & T, Microsoft e Sony.

Essas transformações impelirão as organizações a atenderem a alguns grupos de necessidades de clientes, para que sejam bem-sucedidas. Essas necessidades dizem respeito aos benefícios e características de um bem, ou serviço, que o cliente deseje adquirir. Uma delas: adquirir produtos que agreguem valor.

Como explica o professor Pascale (2004), de Stanford, as companhias são como seres vivos e que, como tais, estão sujeitas as mudanças não-desejadas. E diz mais: para compreender essa idéia, e atuar segundo ela, é preciso uma nova geração de lideres, uma visão de futuro absolutamente clara e uma estratégia corporativa apropriadamente alinhada a este novo cenário.

De acordo com Mintzberg (1994), existem três modos de tomada de decisões estratégicas: modo empreendedor, modo adaptativo (ou incremento lógico), e modo de planejamento (é considerado o mais racional). O modo de planejamento não é simplesmente mais analítico e menos político do que outros modelos, mas é o mais apropriado para lidar com ambientes complexos e em processo de mudança.

Para Hunger e Wheelen (2002), corporação é um mecanismo estabelecido para permitir que as partes, que a compõem, contribuam com capital, experiência e mão-de-obra em, benefício mútuo. O conselho de administração tem obrigação de aprovar todas as decisões que possam afetar o desempenho, a longo prazo, da corporação. O investidor, ou acionista, tem participação nos lucros, sem assumir responsabilidades pelas operações. A gerencia controla a empresa sem ser, pessoalmente, responsável pela provisão de recursos financeiros. A expressão gestão corporativa refere-se ao relacionamento entre esses três grupos (o conselho de administração, a gerência, e os acionistas), ao determinarem o direcionamento e o desempenho da corporação.

Portanto, a questão de pesquisa, que sustenta o presente estudo, é compreender qual o processo e como se caracteriza o desenvolvimento de Estratégias Corporativas.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Estudo de estratégias corporativas que permitam o crescimento de uma *Holding*.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Descrever perfil de acionistas sob a ótica de estilos de gestão;
- Selecionar estratégias corporativas para o crescimento de uma *Holdin*g situada em Santa Maria – RS;
- Sugerir opções que se adaptem à Holding e garantam seu crescimento.

# 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A fundamentação teórica, que será utilizada como base para o desenvolvimento da pesquisa proposta, refere-se a: administração estratégica, estratégia e gestão estratégica.

## 2.1 Estratégia

O termo estratégia tem sido utilizado, na literatura da administração, com maior ênfase, a partir das quatro últimas décadas. Sua utilização anterior restringia-se ao sentido militar. A origem do termo vem do grego ``estratècos´´, que quer dizer general, e significava, desde a antiguidade, até, possivelmente, o século XVIII, ``a arte do general´´ (BETHLEN, 1981).

Do ponto de vista militar, a palavra general significa ``geral´´, indicando que, a partir de determinado momento histórico, o comandante da ação afastou-se da linha de frente para melhor visualizar e planejar as batalhas.

Surge, daí, a diferença entre tática -que diz respeito à arte de conduzir o combate- e de grande tática -que se refere à arte de preparar e conduzir os exércitos para a batalha (ANSOFF, 1997; ACOKFF, 1982; OLIVEIRA, 1998).

A adaptação do termo estratégia, para a área administrativa, foi feita por Von Neumann e Morgensten, através da Teoria dos Jogos.

Mintzberg (1999), em seu livro “Safári de Estratégia”, apresenta cinco definições principais para estratégia, nesse, entendida como: (1) **um plano**, a estratégia é entendida como “olhar para frente”, ao se configurar como um curso de ação que apresente diretrizes para a atuação da organização; (2) **um padrão**, na referência a modelos passados, em busca da consistência para os comportamentos; (3) **uma posição**, diz respeito às considerações sobre determinados produtos, em determinados mercados. É o posicionamento da organização em seu ambiente; (4) **uma perspectiva**, a estratégia, entendida como perspectiva, refere-se ao “olhar para dentro”. É a busca de potencialidades, mas considerando a visão de futuro da

empresa e (5) um truque, por fim, na última definição apresentada por Mintzberg (1999), a estratégia é um engodo, ou seja, uma manobra específica para ludibriar um concorrente.

Em seu livro, O Processo da Estratégia, Mintzberg (1994) afirma quase todos os autores, quando se referem às questões de conteúdo em administração estratégica, terem suas próprias listas de estratégias, normalmente procuradas pela várias organizações. O problema é essas listas enfocarem, de forma restrita, os tipos especiais de estratégias, ou agregarem, arbitrariamente, uma série de estratégias, sem qualquer ordem lógica.

Diz Mintzberg (1994) que, em 1965, Igor Ansoff propôs uma matriz de quatro estratégias que se tornaram bastante conhecidas – penetração de mercado, desenvolvimento de produto, desenvolvimento de mercado e diversificação. Isso, porém, foi pouco abrangente. Quinze anos mais tarde, Michael Porter (1980) introduziu o que se tornou a lista mais bem conhecida de "estratégias genéricas": lideranças de custos, diferenciação e enfoque. Porém, a lista de Porter também era incompleta. Enquanto Ansoff enfocava as *extensões* de estratégias de negócios, Porter dava primazia à *identificação* de estratégias de negócio.

Mintzberg (1994) acredita as famílias de estratégias poderem ser divididas em cinco grupos gerais:

1- Localizando a essência do negócio;
2- Distinguindo a essência do negócio;
3- Desenvolvendo a essência do negócio;
4- Estendendo a essência do negócio;
5- Reconfigurando a essência do negócio.

De acordo com a visão de Rumelt (1974), as estratégias não podem ser formuladas, nem ajustadas, para circunstâncias em mutação, sem um processo de avaliação estratégica. Quer seja realizada por um indivíduo, quer como parte de um processo de revisão organizacional, a avaliação estratégica constitui-se em um passo essencial no processo de orientação da empresa.

Segundo Rumelt, op. cit., para muitos executivos, a avaliação estratégica é simplesmente uma análise de como a empresa está se desempenhando. A organização cresceu? O ritmo de lucratividade é normal, ou está melhor?

Se as respostas a essas perguntas forem afirmativas, argumenta-se que a estratégia da empresa deve estar certa.

A despeito de sua incontestável simplicidade, essa linha de raciocínio omite toda a questão de estratégia – que os fatores críticos determinantes à qualidade dos resultados correntes, muitas vezes, não são diretamente observáveis nem mensurados e que, na ocasião em que as oportunidades estratégicas, ou ameaças, afetarem, diretamente, os resultados operacionais, poderá ser tarde demais para uma ação eficaz. Dessa forma, a avaliação estratégica é uma tentativa de olhar além dos fatos óbvios relacionados à saúde, de curto prazo, do negócio, e avaliar os fatores e as tendências fundamentais que governam o sucesso no campo de ação escolhido.

Seja como forem obtidos, os produtos da avaliação estratégica, de um negócio, são as respostas para as seguintes perguntas:

- Os objetivos do negócio são apropriados?

- Os planos e as políticas, mais importantes, são adequados?

- Os resultados obtidos, até hoje, confirmam, ou refutam, as pressuposições críticas sobre as quais repousa a estratégia?

Imaginar respostas adequadas, para essas questões, não é simples, nem honesto. Requer uma bagagem razoável de conhecimentos, embasados em situações reais, e um grau de percepção acima do normal. Em particular as questões principais, que tornam a avaliação difícil, e com as quais o analista precisa encarar, que são as seguintes:

- Cada estratégia de negócio é peculiar. Por exemplo, um fabricante de papel poderá contar com vastas reservas de madeira, para sobreviver a qualquer tempestade, enquanto outro poderá jogar investir em maquinaria moderna e um extenso sistema de distribuição. Nenhuma dessas estratégias é “certa”, ou “errada”, no sentido mais absoluto; ambas podem estar certas, ou erradas, para a empresa em questão.

- A avaliação da estratégia, portanto, precisa repousar em um tipo de lógica circunstancial, que não dê enfoque a uma “melhor maneira”, mas que possa ser personalizada ao tipo de problema enfrentado.

- A estratégia preocupa-se, basicamente, com a seleção de metas e objetivos. Muitas pessoas, incluindo executivos mais experientes, acreditam ser mais fácil estabelecer objetivos, ou tentar atingí-los, do que avaliá-los. Em parte, isso é

conseqüência de treinamento na solução de problemas, mais do que na sua estruturação. Também é oriundo de uma tendência para confundir valores, expressões fundamentais da personalidade humana, com objetivos que são dispositivos para proporcionarem coerência às ações.

A revisão de sistemas formais de estratégias, conquanto em princípio atraentes, pode criar situações explosivas de conflito. Não somente há questões sérias, quanto, a saber, quem está apto a dar uma avaliação objetiva, como também a idéia geral de avaliação de estratégia sugere administração do tipo “muito mais que resultados”, trafegando na contramão da popular filosofia corrente de administração.

Em seu livro ‘Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva - Como Estabelecer, Implementar e Avaliar’, Oliveira (2001), aborda que os executivos das empresas podem verificar que, conforme as alterações econômicas, sociais e tecnológicas acentuam-se, mais complexo torna-se compatibilizar as estratégias com as necessidades empresarias, bem como com sua disponibilidade de recursos e os objetivos estabelecidos.

Dentro desse conceito, a orientação da empresa para o mercado que procura adaptar-se a essa nova realidade, e aos cenários não muito promissores, bem como as turbulências ambientais, tem sofrido profundas alterações nos últimos anos, seja na evolução de determinados conceitos, seja no surgimento de novas técnicas e modelos mais adequados às suas atuais necessidades administrativas.

De maneira geral, pode-se afirmar que a essência do interesse dos empresários, e dos executivos, brasileiros, converge para a elaboração de estratégias e políticas de negócios e de produtos, que se tornam mais complexas à medida que o ambiente empresarial é desfavorável, ou turbulento,

A função principal de uma forma estruturada, da posição competitiva das empresas, materializada por suas técnicas e modelos, é:

- subsidiar a tomada de decisões relativas ao delineamento do *mix* ideal de negócios e ao lançamento, modificação e retirada de produtos;

- fixar objetivos, desafios, metas e balancear os recursos entre os componentes do conjunto de produtos da empresa, isto é, delinear as estratégias e políticas de produtos e serviços, em relação aos mercados atuais e potencial da empresa.

### 2.1.1 Abordagens estratégicas

Whittingon (2002), em seu livro 'O que é Estratégia', apresenta quatro abordagens/escolas sobre estratégia: Clássica, Sistêmica, Evolucionária e Processual. Cada uma apresenta pontos de vista completamente diferentes, dos das outras, sobre a capacidade humana de pensar racionalmente e agir com eficácia. Elas divergem, amplamente, em suas implicações sobre a administração estratégica.

#### 2.1.1.1 Abordagem clássica

Para a escola clássica, o planejamento pode adaptar e antecipar mudanças de mercado. As estratégias são mais bem desenvolvidas por meio da análise racional, afastada do ``campo de batalha´´ dos negócios. Para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la. Teoria dominante dos livros, a abordagem clássica tem um grande apoio disciplinar e metafórico.

A abordagem clássica no que diz respeito à estratégia de negócios, ainda é uma novidade. Os primeiros sinais de uma disciplina coerente só emergiram nos anos 1960, com os trabalhos do historiador de negócios Alfred Chandler (1962), do teórico Igor Ansoff (1965) e do executivo Alfred Sloan (1963). Esses três homens estabeleceram as características principais da abordagem clássica: o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução, o compromisso com a maximização do lucro, ênfase no longo prazo, concepção explicita e deliberada das metas e a seqüência lógica de ações e recursos derivados dos objetivos originais.

Essas características, sobre estratégia, estão diretamente ligadas à pratica militar e à economia acadêmica. Dessa forma, as idéias econômicas, sobre otimização racional, e as expectativas militaristas, sobre o comando hierárquico, continuam a ressoar no pensamento clássico sobre a formulação e implementação da estratégia.

Mintzberg (1990) identifica ``premissas básicas´´ do pensamento clássico. A primeira premissa, segundo a qual a formulação da estratégia deve ser um processo

consciente e controlado de pensamento, deriva, diretamente, da noção do homem econômico racional.

A premissa, segundo a qual a responsabilidade pelo controle e consciência deve permanecer com o CEO[1] (O Estrategista), reflete, tanto o individualismo da economia, quanto a noção militar do general, solitário, no alto da pirâmide de comando. As noções militares, sobre comando, informam a premissa de que a estratégia emerge de um processo de tomada de decisão totalmente formulado, explícito e articulado. Estratégias são ordens para que outros as executem.

Dessa, deriva a última premissa: a implementação, que é uma fase distinta no processo da estratégia, vindo após a formulação explícita e consciente da *voluntas*.

2.1.1.2 Abordagem evolucionista

A abordagem evolucionária, de estratégia, tem menos confiança na habilidade de a gerência planejar e agir racionalmente. Em vez de contar com os gerentes, os evolucionistas esperam que os mercados garantam a maximização do lucro, dando ênfase aos processos competitivos da seleção natural. Os teóricos, dessa abordagem, não receitam, necessariamente, métodos de planejamento racional. Ao contrário, argumentam que, seja qual for o método adotado pelos gerentes, somente os melhores estrategistas sobreviverão. Os gerentes não precisam ser otimizadores racionais, à evolução é a análise de custo beneficio da natureza´´.

Dessa forma, a teoria evolucionista está ligada a princípios biológicos da seleção natural, propondo uma teoria evolucionária da empresa, que degradou a estratégia gerencial e deu ênfase à adaptação ao ambiente.

As estratégias mais apropriadas, dentro de determinado mercado, emergem como processos competitivos, permitindo que os melhores estrategistas sobrevivam e sejam bem-sucedidos, enquanto os mais fracos são banidos do nicho ecológico.

A teoria evolucionista traz algumas implicações intrigantes para a estratégia gerencial. Henderson (1989) retira suas conclusões do ``principio biológico da

[1] CEO – Chief Executive Officer.

exclusão competitiva´´, estabelecido pelo biólogo russo Gause, em 1934, que descobriu, ao colocar dois organismos pequenos do mesmo gênero, mas de espécies diferentes, em uma jarra contendo pequena quantidade de alimento, eles sobrevivem. Se, no entanto, os dois organismos forem da mesma espécie, e a quantidade de alimento a mesma, eles morreriam. A coexistência é impossível se os organismos viverem de modo idêntico. A conclusão de Henderson (1989) é que a sobrevivência das empresas, em um ambiente competitivo, depende das estratégias de diferenciação.

Os evolucionistas, em geral, insistem em que os mercados não apenas são muito competitivos, para investirem em estratégias caras, como também são muito imprevisíveis. Eles ainda acreditam que os mercados são muito eficientes para permitirem a criação de qualquer vantagem sustentável. Em um ambiente competitivo, as estratégias elaboradas podem apenas levar a uma vantagem temporária: os concorrentes, rapidamente, imitarão e desgastarão qualquer benefício obtido a princípio.

Para os evolucionistas, portanto, a estratégia pode ser uma ilusão perigosa.

#### 2.1.1.3 Abordagem processual

A abordagem, em geral, compartilha o ceticismo da teoria evolucionária, quanto ao desenvolvimento racional da estratégia, mas tem menos confiança na força dos mercados para assegurar resultados de maximização do lucro. Para os processualistas, tanto as organizações, quanto os mercados, são, com freqüência, um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos. Na verdade, eles argumentam que os gerentes devem suas estratégias, e vantagens competitivas, às imperfeições dos processos organizacionais e de mercado.

O melhor conselho, da teoria processualista, é não empenhar-se na busca de um ideal inacessível de uma ação racional fluida, mas aceitar trabalhar com o mundo do jeito que ele é.

Assim, o foco processualista, nas imperfeições das organizações e processos de mercado, leva pelo menos, a quatro concepções de estratégia radicalmente diferentes da perspectiva clássica: a estratégia pode ser um recurso

heurístico, de tomada de decisão, para simplificar a realidade em algo com que os gerentes possam realmente lidar; os planos podem ser uma forma de proteção da segurança gerencial, oferecendo-lhes garantia e orientação; a estratégia pode não preceder a ação, mas emergir retrospectivamente, uma vez que a ação foi tomada; a estratégia não consiste em escolher mercados e, então, policiar o desempenho, mas em cultivar, cuidadosamente, as competências internas.

Para os processualistas puros, da *Carnegie School*, tudo isso significa que a estratégia consiste, inescapavelmente, em obter níveis satisfatórios de desempenho, contentando-se com menos do que o ótimo. Os processualistas mais gerenciais, porém, transformam a realidade confusa, da organização, e dos mercados, em vantagem.

2.1.1.4 Abordagem sistêmica

Os teóricos sistêmicos mantêm a fé na capacidade de as organizações planejarem e agirem, efetivamente, dentro de seus ambientes. Insistem em que as razões, por trás das estratégias, são peculiares a determinados contextos sociológicos.

Princípio central, da teoria sistêmica, é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados.

Os teóricos sistêmicos propõem, portanto, que as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. Elas não são, todas, perfeitas maximizadoras de lucros, como preferem ser na teoria, clássica e são obrigadas a sê-lo na teoria evolucionária. Nem são as organizações particularistas, da perspectiva processual, cujas idiossincrasias resultam de limites e acordos internos.

Na visão sistêmica, as normas que orientam as estratégias não derivam de limites cognitivos da psiquê humana, como as regras culturais da sociedade local. As disputas internas de organizações envolvem não só as micropolíticas de indivíduos e departamentos, mas os grupos sociais, interesses e recursos do contexto circundante.

As variáveis da perspectiva sistêmica incluem classe e profissões, nações e estados, famílias e gênero.

### 2.1.2 Como criar uma estratégia

Para Idenburg, há duas dimensões fundamentais na criação de uma estratégia, qual o objetivo e como alcançar tal objetivo. A estratégia pode ser criada, ou desenvolvida, de quatro formas diferentes:

1- Planejamento racional;

2-Planejamento como um processo de aprendizagem guiada;

3-Estratégia criada por um incrementalismo lógico;

4-Estratégia emergente.

A estratégia, planejada racionalmente, tem como principais pregadores Igor Ansoff e Michael Porter, e baseia-se em um ambiente previsível. A missão e os objetivos, da empresa, são traçados e, a partir daí, uma análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e das forças e fraquezas, do ambiente interno, é feita criando-se um plano racional de atuação.

Há preocupação na formulação de objetivos atingíveis, que, depois de escolhidos, são reduzidos a sub-problemas manejáveis.

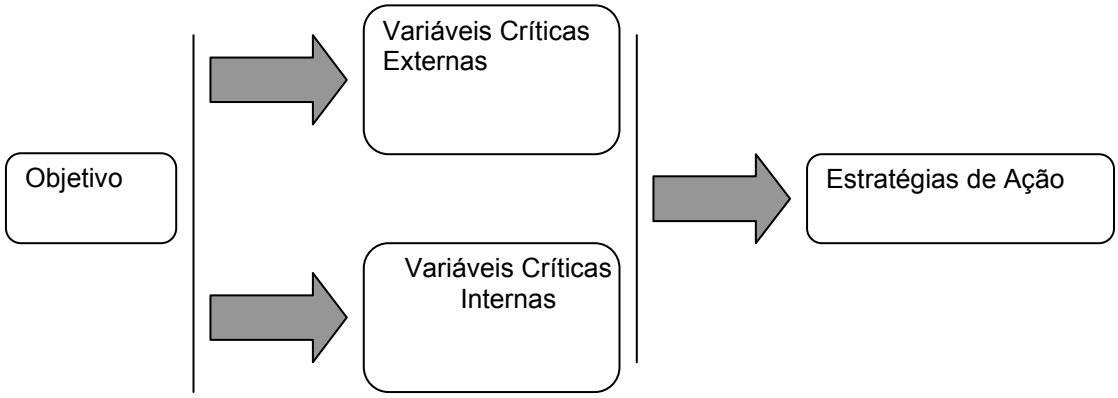



Figura 1: Seqüência lógica de pensamento no planejamento racional.
Fonte: Estrada (2000).Dados adaptados pelo autor.

O planejamento, como um processo de aprendizagem guiada, é um tipo de criação estratégica desenvolvida, com base em experiências presentes, para criar uma situação futura desejada.

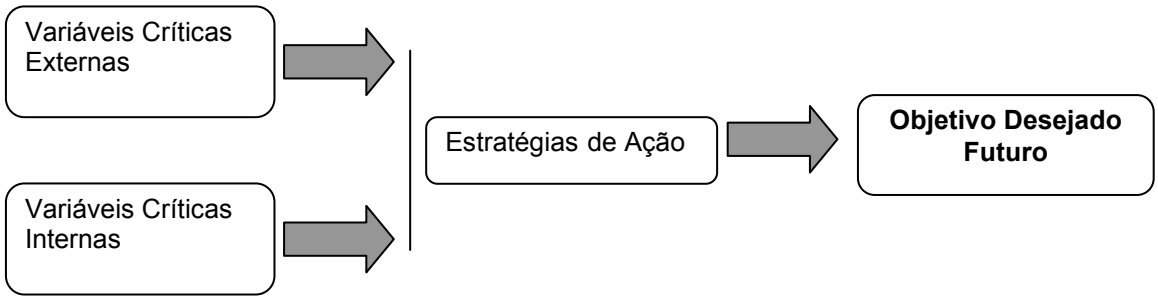



Figura 2: Seqüência lógica de pensamento no planejamento como um processo de aprendizagem guiada.

A estratégia criada como um incrementalismo lógico – tal proposição destaca que uma estratégia parte de um parâmetro inicial que, com o decorrer do tempo, vai sendo incrementado, de acordo com as mudanças do mercado, para que estas não levem a uma condição diferente da desejada pela empresa. Alguns dos autores, que propõem essa concepção, são James Brian Quinn e Charles.

Figura 3: Seqüência lógica de pensamento no planejamento como um incrementalismo lógico.

Nas estratégias emergentes, perde-se a noção lógica do planejamento tradicional.

Entende-se que não ser possível estabelecer uma perspectiva de futuro e formular objetivos, explícitos, num ambiente não é previsível.

É destaque, nos estudos de Mintzberg, as estratégias poderem emergir dos escalões mais baixos da empresa e não serem deliberadas pelos altos escalões.

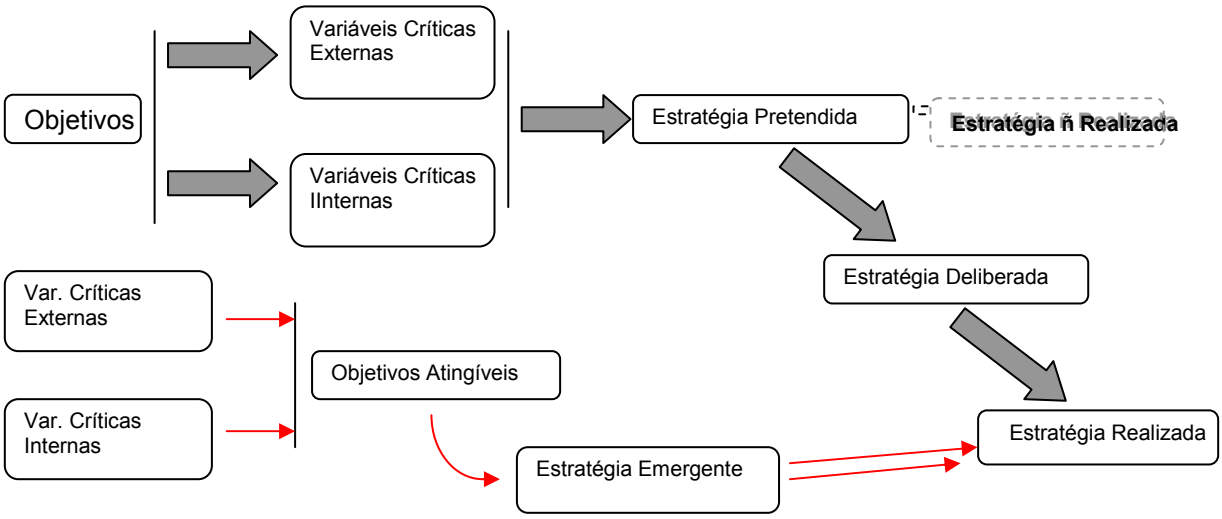



Figura 4: Seqüência lógica de pensamento, no planejamento, como uma estratégia emergente.
Fonte: Mintzberg (2000). Adaptado pelo autor.

Conforme Hayes, para criar uma estratégia empresarial é preciso seguir três passos bem distintos: o estabelecimento dos objetivos, a criação do caminho (forma para alcançá-lo, ou estratégia propriamente dita) e a determinação dos recursos necessários para a utilização deste caminho.

Ferraz destaca: “para criar uma estratégia que seja competitiva frente aos concorrentes é preciso observar três fatores determinantes”:

*Fatores Internos à Empresa:* Gestão que inclui *marketing*, serviços de pós-vendas, finanças, administração e planejamento; Inovação dos produtos, do processo e da transferência de tecnologia; Recursos Humanos que enfocam obter produtividade, qualificação e flexibilidade de produção e Produção, propriamente dita, com a atualização de equipamentos, técnicas organizacionais e qualidade.

*Fatores estruturais:* São referentes às indústrias e ao complexo industrial, no qual a capacidade de intervenção da empresa é limitada pela mediação do processo de concorrência, este, por fim, parcialmente sob sua área de influência. Neste enfoque, os dirigentes devem procurar vantagens, como acesso a mercados internacionais, articulações na cadeia produtiva, incentivos fiscais para estrutura patrimonial e produtiva, etc.

*Fatores sistemáticos:* São aqueles que a empresa tem escassa, ou nenhuma, possibilidade de intervir. Portanto, é importante estar informado da conjuntura atual, para, delas, competitivamente tirar proveito.

Os fatores sistêmicos são: macroeconômicos, políticos e institucionais (tributos), legais-regulatórios (normas para funcionamento), infra-estruturais (logística), sociais (recursos humanos adequados) e internacionais (tendências do mercado mundial).

Ohmae, em artigo publicado na revista HSM Management (1998, p. 22-26), *apud* Pasa, descreve os mesmos fatores com outra terminologia: análise do risco (fator locacional), tecnologia, formato da empresa e cadeia de valor, padrão mundial, impacto do satélite digital (comunicação) e concorrência.

Por fim, para que uma empresa tenha êxito, competitivamente, deve tomar a decisão na hora certa, seguindo três passos, no seu planejamento: identificar os padrões de concorrência praticados, diagnosticar o ponto chave (fator determinante) da competitividade no segmento e traçar as estratégias para vencer os desafios competitivos.

#### 2.1.2.1 Selecionando uma estratégia

As estratégias são selecionadas de acordo com a necessidade da situação da empresa.

Basicamente, o que se deve observar, para a seleção, são os fatores demonstrados abaixo, tais como nas definições de planejamento estratégico:

- Análise do ambiente externo, para identificar as oportunidades e ameaças;
- Análise do ambiente interno, para identificar os pontos fortes e fracos da empresa.

2.1.2.2 Análise do ambiente externo

Análise do ambiente externo é a identificação e o exame de fatores, como política, economia, demografia, sociedade, entre outros, com o objetivo de identificar, não só oportunidades e ameaças à empresa, como também as tendências futuras do mercado.

Motta observa que “somente conhecendo os fatores externos pode-se estabelecer o alto grau de congruência entre os valores da organização e os valores do meio-ambiente, necessário ao alcance da eficiência, eficácia e efetividade”.

Como oportunidade, é considerada a possibilidade de expansão, ou de crescimento - advinda por meio de uma situação- para que a empresa, diante disso possa consolidar-se, caso queira; caso contrário, vira uma ameaça a si mesma.

Oliveira define oportunidade como “a força incontrolável pela empresa que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura”. Como ameaça ele define ”a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil”.

Para a análise das oportunidades, encontra-se os métodos descritos por Finger e Arguin que, posteriormente, podem ser colocados em uma matriz de identificação estratégica, como a que se usará a seguir. Esta relaciona a oportunidade e a ameaça com seu grau de influência sobre a organização - é semelhante ao Programa de Extensão Empresarial do Governo do Estado do Rio Grande do Sul.

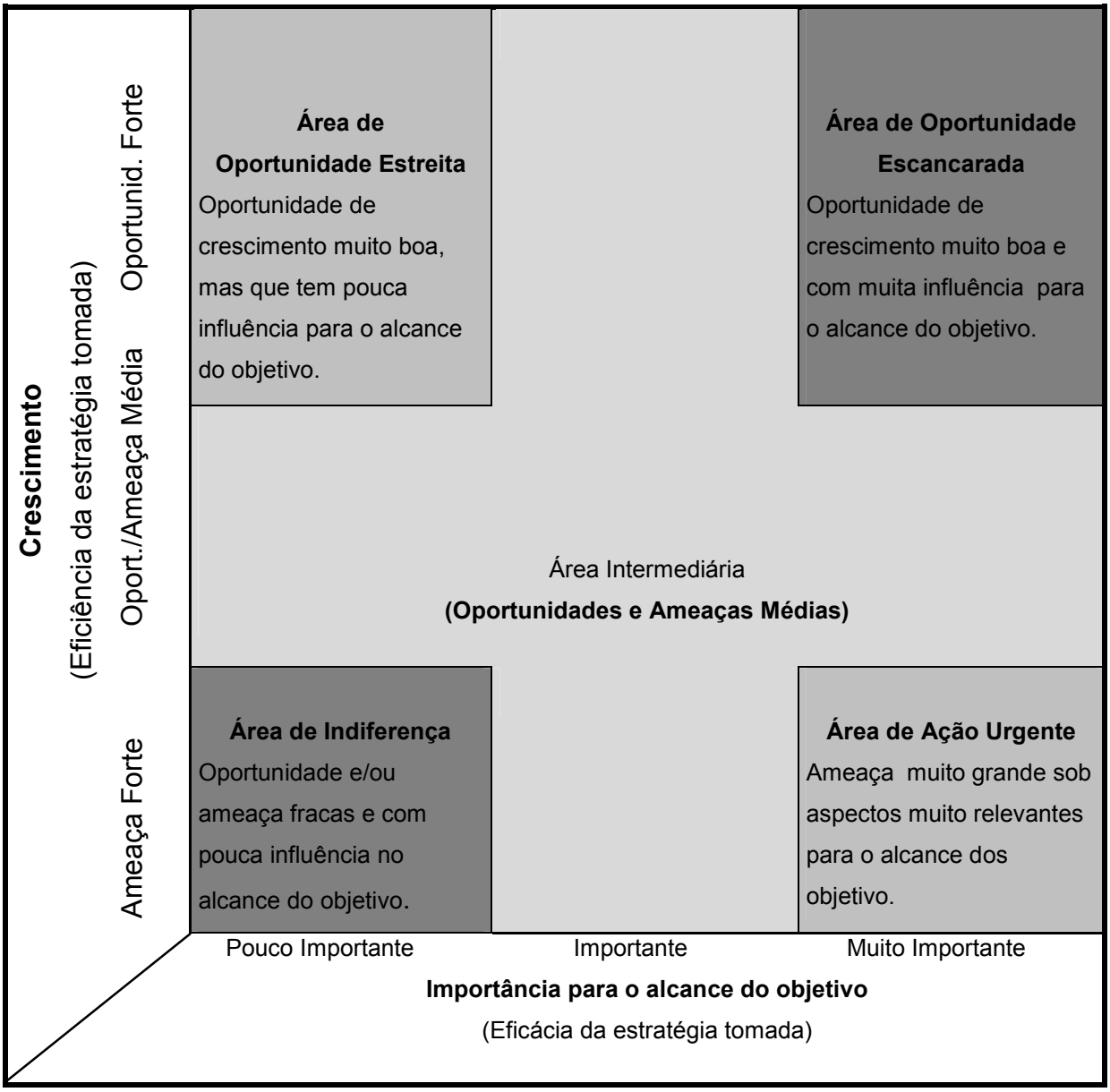
Os quadros, abaixo, apresentam cada uma das situações descritas na análise das oportunidades e das ameaças.

| MÉTODOS | **PONTOS A ANALISAR** |
|---|---|
| **Inspeção do Ambiente** | • Baseada em "Brainstorming" (tempestade de idéias), cria os cenários mais prováveis de ocorrerem, com posterior análise e discussão. |
| **Método de Previsão Quantitativa** | • É a extrapolação de dados estatísticos, dos modelos econométricos e dos modelos de situação, quando a descontinuidade temporal não for muito influente. |
| **Método de Previsão Qualitativa** | • É prever o futuro do mercado de forma qualitativa. É pouco eficiente se comparado com métodos como o Delphi que se baseia em posicionamentos de especialistas. |
| **Método de Delphi** | • Consiste em fornecer um questionário com várias perguntas a especialistas de diferentes áreas e, posteriormente, compilar os dados em uma planilha, fazendo-se a análise por consenso do que será mais provável. |
| **Método dos Cenários** | • Listagem das variáveis externas que caracterizam um fenômeno e descrição dos cenários mais prováveis e dos cenários mais desejados. |
| | |

Quadro 1: Métodos de previsão das oportunidades e ameaças de Finger.

| TÉCNICA DE ANÁLISE | **CARACTERÍSTICAS** |
|---|---|
| **Matriz de Probabilidade – Difusão** | • Indica o grau de probabilidade de um acontecimento e seu nível de difusão na sociedade. |
| **Perfil de Valores** | • Ilustra as mudanças num sistema de valores. |
| | |

Quadro 2: Técnica de análise das oportunidades e das ameaças de Arguin.




Quadro 3: Identificação estratégica com base nas oportunidades e ameaças.

Fonte: adaptado do manual do programa de Extensão Empresarial do Governo do Estado do Rio Grande do Sul ( 2 000).

2.1.2.3 – Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno consiste em determinar os pontos fortes e fracos da organização, por meio da observação da estrutura organizacional, da financeira, da de recursos humanos e, também, do espaço físico, atualização

tecnológica, gestão de processos, sistema de *marketing*, produção, sistema de informação, imagem interna, etc.

Para Finger, “avaliação interna consiste na análise crítica e avaliação das forças e fraquezas da organização nas suas variáveis”.

É considerado a empresa ser forte, ou fraca, em algo estabelecendo-se como padrão o *status quo* da concorrência.

Oliveira afirma que “o ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial – variável controlável”, e “ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial – variável controlável”.

Os pontos fortes e fracos, de uma empresa, impõem os limites de aplicação das estratégias e condicionam as mais adequadas. Nadler e Estrada lembram que, como estratégia básica, as empresas devem procurar, antes de tudo, ampliar, ou fortalecer, seus pontos fortes; em um segundo nível, procurar melhorar seus pontos fracos.

Como metodologia de análise dos pontos fortes e fracos, de uma organização, deve-se dividir a organização em subsistemas, de acordo com Ruppenthal, Estrada, e Rasmussen. Em cada um desses, individualmente, deve-se utilizar as técnicas descritas por Finger, colocando-os em uma matriz de identificação estratégica, para quantificar a importância do ponto forte, ou fraco, para o alcance do objetivo da empresa. (Programa Extensão Empresarial).

Os quadros, a seguir, mostram .

| SUB-ÁREAS DA ORGANIZAÇÃO | PONTOS A ANALISAR |
|---|---|
| **Sistema de Marketing** | • Análise da força de vendas;<br>• Produtos atuais e futuros;<br>• Canais de distribuição;<br>• Conhecimento sobre o consumidor;<br>• Política de preços;<br>• Promoção e propagandas. |
| **Sistema de Produção** | • Análise de custos;<br>• Programação e controle da produção;<br>• Tecnologia;<br>• Sistema de Qualidade. |
| **Sistema Organizacional** | • Análise da estrutura organizacional;<br>• Sistema de informações;<br>• Sistema de planejamento;<br>• Habilidade de gerência. |
| **Sistema de Recursos Humanos** | • Análise do estilo de condução;<br>• Motivação do pessoal;<br>• Índice de absenteísmo;<br>• Clima organizacional. |
| **Sistema Financeiro** | • Análise do endividamento geral;<br>• Índice de capitalização;<br>• Índice de liquidez geral;<br>• Índice de rentabilidade, de crescimento e de produtividade. |
| **Outros** | • |
| | |

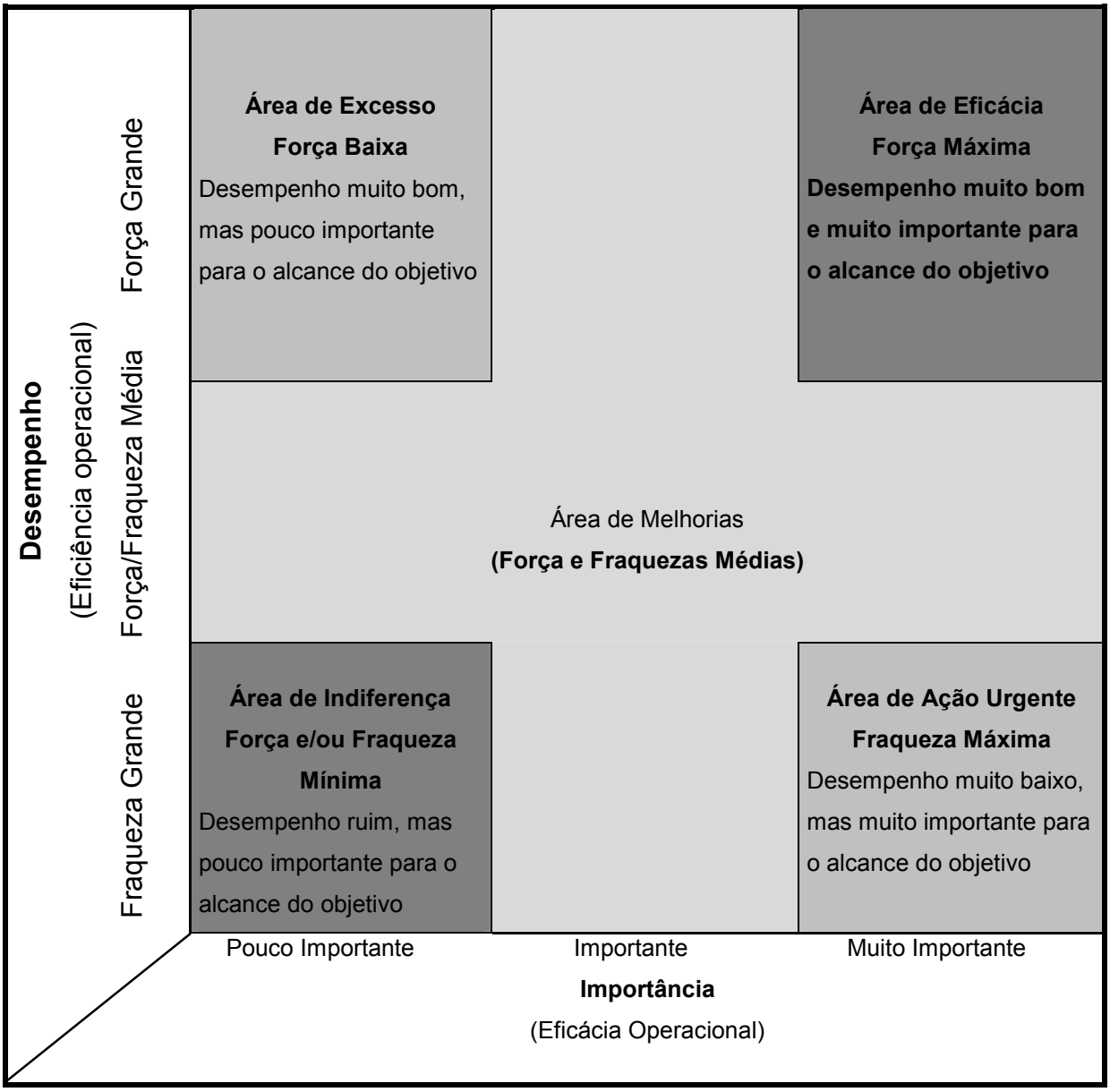
Quadro 4: Divisão em subáreas da organização e pontos a analisar.

Fonte: Dados adaptados pelo autor.

| TÉCNICA DE ANÁLISE | CARACTERÍSTICAS |
|---|---|
| **Visualização das Forças e Franquezas** | • Baseada em “Brainstorming” (tempestade de idéias), seguido de análise e discussão. |
| **Perfil de Capacidades** | • Identificar quais as atividades e aptidões de gestão desejáveis para que a capacidade analisada da empresa possa ser considerada boa. |
| **Análise de Vulnerabilidade** | • Avaliar qual a probabilidade de mudanças no setor e qual a vulnerabilidade da empresa caso isto aconteça. |
| | |

Quadro 5: Técnica de análise dos pontos fortes e fracos dentro dos subsistemas da organização

Fonte: Dados adaptados pelo autor.




Quadro 6: Identificação estratégica

Fonte: adaptado do manual do programa de Extensão Empresarial do Governo do Estado do Rio Grande do Sul (2000).

## 2.2 Administração estratégica

A administração estratégica é desafiadora por ir muito além de estabelecer objetivos e, posteriormente, dar ordens aos membros da organização, para que se atenham a esses objetivos.

A direção estratégica, de uma organização, depende de uma série de considerações. Entre elas, estão a avaliação, pela alta administração, das

oportunidades e ameaças do ambiente externo e a análise pela administração dos pontos fortes e fracos, da empresa.

Os executivos seniores são autorizados a determinarem a missão e os objetivos gerais da empresa, no contexto das oportunidades, ou ameaças externas, e dos pontos fortes e fracos internos. Simultaneamente, a equipe da alta administração deve levar em conta os desejos competitivos dos vários *stakeholders* da organização, porque seu apoio é essencial para uma implementação de estratégias bem-sucedidas.

De acordo com Wright, Kroll, e Parnell (1998), é importante que deva ser absolutamente clara a definição do que sejam Estratégia e Administração Estratégica.

Estratégia refere-se aos planos, da alta administração, para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégias de três pontos de vantagem: (1) a formulação da estratégia desenvolvimento da estratégia); (2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação) e (3) controle estratégico( modificar ou a estratégia, ou sua implementação , para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Administração estratégica é um termo mais amplo, que abrange não somente a administração dos estágios, já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização, no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos que a alta administração deve realizar nas tarefas a seguir:

1. Analisar oportunidades e ameaças, ou limitações, que existem no ambiente externo;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam, à organização, combinar seus pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias e
6. Realizar atividades de controle estratégico, para assegurar, que os objetivos gerais, da organização, sejam atingidos.

Singer (1994) define que cada estágio do processo de administração estratégica deve ser considerado em conjunção com os demais, porque uma mudança, em um ponto qualquer, afetará outros estágios do processo.

Em sentido mais amplo. administração estratégica consiste em decisões e ações administrativas que auxiliarem a organização formular e manter adaptações benéficas com seu ambiente. Desse modo os administradores estratégicos avaliam suas empresas derivando pontos fortes e pontos fracos. Manter um ajuste compatível, entre o negócio e seu ambiente, é necessário, para a viabilidade competitiva. Como tanto, o ambiente, quanto a organização modificam-se com a passagem do tempo. Esse processo constitui um interesse constante para a administração.

## 2.3 Gestão estratégica

Para Oliveira (1991), o planejamento estratégico é um instrumento administrativo empresarial, sendo a sustentação do desenvolvimento e da implementação das estratégias das empresas.

Para Ansoff (1981), Sampaio, (2002) e Almeida (2003), o planejamento estratégico é como um processo sistemático para tomada de decisões, que não pretende adivinhar o futuro e, sim, garantir o sucesso da empresa em seu ambiente, evitando o máximo de surpresas.

liveira (2001) contextualiza que, para a definição das estratégias, e para que elas sejam bem sucedidas, é necessários que se tenham condições de responder a algumas perguntas, tais como:

- quais a principais técnicas estratégicas e de análise de posição competitiva?
- quais as principais características de cada uma dessas técnicas?
- quais as precauções que o executivo deve ter na operacionalização dessas técnicas em sua empresa?
- como o executivo pode otimizar sua aplicação na empresa?

J David Hunger e Thomas L. Wheelen (2002) enfatizam os aspectos de implementação de estratégias, considerando como o decisão, através da qual estratégias e políticas são postas em prática com o desenvolvimento de programas, orçamentos e procedimentos.

Para iniciar o processo de implementação, os formuladores de estratégias devem levar em conta três questões: quem são as pessoas que executarão o plano estratégico?; o que deve ser feito?, como farão o que for preciso?

Dependendo de como a organização estiver organizada, aqueles, que implementarem a estratégia, provavelmente constituirão um grupo muito mais diverso de pessoas do que aqueles que a formularem. A maioria das pessoas, cruciais para a implementação bem-sucedida de estratégias, provavelmente terá tido pouca, ou nenhuma, relação com o desenvolvimento da estratégia corporativa, ou, até mesmo, com a estratégia de negócios.

Os gerentes de divisões e de áreas funcionais trabalham em conjunto com outros gerentes, para desenvolverem programas, orçamentos e procedimentos para a implementação da estratégia. Também trabalham para alcançar sinergia entre as divisões e áreas funcionais, com o objetivo de estabelecerem e manterem a competência singular de uma empresa.

Antes que os planos possam levar a um desempenho efetivo, a alta administração deve assegurar que a corporação esteja adequadamente organizada, que os programas tenham quadros adequados de funcionários e que atividades estejam sendo direcionadas para o alcance dos objetivos desejados.

Uma alteração, na estratégia corporativa, exigirá algum tipo de mudança na estrutura organizacional, e nas habilidades necessárias em determinados cargos. Nesse caso, deve-se examinar, minuciosamente, como a empresa está estruturada, para decidir que mudanças devam ser feitas na maneira de como o trabalho é realizado, ou mesmo se alguma modificação deve ser executada.

## 2.4 O Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2005)

O modelo de Estrada (2005) é composto de duas etapas. A primeira contempla uma avaliação da organização, chamada de Pré-Operacional, e a segunda é o modelo de gestão estratégica, que é realizado em três fases: formulação, implementação e aprendizagem.

As quatro fases: avaliação, formulação estratégica, implementação e aprendizagem, relacionam-se e interagem pela condução do processo de mudança

e pelo monitoramento e retro alimentação das diversas fases, ou etapas. Essas etapas podem ser melhor visualizadas na Figura 5, abaixo.

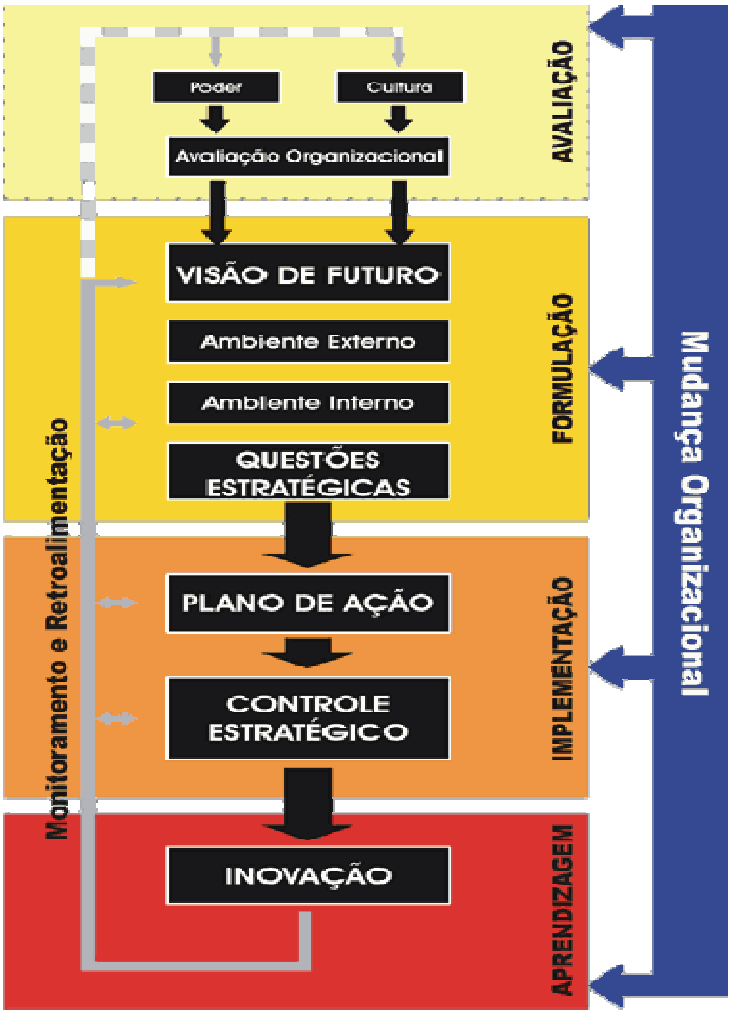



Figura 5: O modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.
Fonte: Estrada (2005).

### 2.4.1 Avaliação

Na forma de pesquisa exploratória, é desenvolvida com o objetivo de levantar e definir as possibilidades e as condições de implementação do modelo de gestão estratégica. Esta etapa divide-se em três: análise sobre o poder, análise sobre a cultura e avaliação organizacional.

Na avaliação, a empresa deve utilizar grande parte de seu tempo para dedicar-se a uma avaliação introspectiva, que resulta das relações de poder e

de cultura. Também deve realizar uma avaliação dos seus indicadores de desempenho (índices de rendimentos, *share*, satisfação do público interno e externo, etc.).

Nesta etapa, a empresa verificará sua atual posição, em relação à gestão dos cinco pilares: crescimento lucrativo; mercados; imagem, comunidade e governo; processos internos; pessoas e aprendizado.

#### 2.4.1.1 Poder

É essencial, para uma organização, perceber a existência de aspectos políticos envolventes, nas atividades daqueles que elaboram as regras e daqueles que as seguem, ou seja, as organizações são intrinsecamente políticas, e suas manifestações, estruturas de autoridade, poder e relações superior-subordinado nem sempre estão visíveis. É imprescindível encontrar formas de criar direção e ordem, a fim de torná-lo racional.

Visando dar subsídios à elaboração de um plano de gestão estratégica de fácil implementação e controle, procura-se avaliar, analisar a estrutura de poder da organização, o processo de tomada de decisões, a circulação de informações, o nível de comprometimento das pessoas da organização, para com os processos e as atividades.

#### 2.4.1.2 Cultura

Estando presente nas organizações, deve ser percebida quando da formulação de estratégias, pois cada organização difere quanto às crenças comuns, rotinas e rituais, que a identificam como uma vida cultural distinta, quando comparada com outras organizações.

Com relação a esta etapa, o mais importante é identificar questões sobre como, e se, a organização utiliza controles formais e informais, em seus diversos departamentos.

Segundo Hitt (2002), o modo como a empresa conduz os seus negócios é capturado pelo conceito de cultura organizacional. Como fator crítico, para as práticas de liderança estratégica e para a implementação de estratégias, a cultura organizacional diz respeito ao conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado, em toda a empresa, e capaz de influenciar a forma pela qual ela conduz os seus negócios.

Para Hitt op. cit., as provas sugerem que uma companhia pode desenvolver competências essências, tanto em termos de capacidade que ela possua como de maneira segundo a qual essa capacidade é utilizada para produzir ações estratégicas.

Em outras palavras, uma vez que ela influencia o modo como a empresa realiza seus negócios, e ajuda a regular e a controlar o comportamento dos empregados, a estrutura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Portanto, modelar o complexo, dentro do qual a firma formula e implementa suas estratégias – ou seja, modelar a cultura organizacional – é uma tarefa fundamental dos líderes estratégicos.

#### 2.4.1.3 Avaliação organizacional

O modelo de Estrada, na etapa da Avaliação Organizacional, trabalha com os chamados cinco pilares, como modelo, o qual é formado pelas quatro perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).

O BSC é um modelo para a descrição de estratégias que produzem valor, pelo qual, inicialmente, era destinado a melhorar a mensuração dos ativos intangíveis da organização. Esse modelo retrata a missão e a estratégia das empresas, num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

A avaliação requer conhecimentos de ordem geral, e é realizada pela pesquisa dos dados internos e vistoria das instalações das áreas da empresa, buscando conhecer a situação geral do ativo produtivo e coletar informações junto aos principais colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos.

### 2.4.2 Formulação estratégica

Nesta fase, realiza-se o delineamento da visão de futuro que a empresa pretenda alcançar. Assim como uma avaliação do ambiente externo, por meio de cenários, levantando as oportunidades e ameaças, também são levantados os pontos fortes e fracos da empresa.

A etapa de formulação estratégica inicia pela definição da visão de futuro da empresa, ou seja, a determinação dos propósitos globais, permanentes, que servem como base para a realização do planejamento estratégico.

A visão de futuro é resultado da definição da finalidade básica da empresa, dos seus valores básicos e de suas supermetas. Nessa etapa realiza-se, também, a análise do ambiente externo, através de cenários, levantando as oportunidades, e ameaças, e a análise do ambiente interno, com a definição dos pontos fortes e pontos fracos da organização.

A partir da definição da visão de futuro, e das análises interna e externa, determina-se as questões consideradas indispensáveis, ou chave, para a realização dos intentos estratégicos. As questões chave são um conjunto de condições, ou pressões internas, ou externas (ou a combinação das duas), que possam causar efeitos significativos no desempenho da organização, ou nos seus interesses futuros.

Para Rebouças de Oliveira (1989), quando se considera a metodologia, para a elaboração do planejamento estratégico, nas empresas, tem-se duas possibilidades:

- Primeiramente define-se, em termos da empresa, como um todo, ``onde se quer chegar´´ e, depois, estabelece-se ``como a empresa está para se chegar na situação desejada´´, ou

- Primeiramente define-se, em termos da empresa, como um todo, ``como se está´´ e, depois, estabelece-se ``onde se quer chegar´´.

Pode-se considerar um terceira possibilidade, que é definir ``onde se quer chegar´´, juntamente com o ``como se quer chegar lá´´.

Cada uma dessas possibilidades tem sua principal vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo, pela não existência de grandes restrições. A segunda apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o ``pé no chão´´, quando iniciada a formulação estratégica.

Além disso, Rebouças de Oliveira, op.cit.,considera que o processo de formulação estratégica é dividido em quatro fases básicas, que são: diagnóstico estratégico, definição da missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, e, por último, a fase de implementação (controle e avaliação).

### 2.4.3 Implementação

Realiza-se o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Além disso, realiza-se o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirão de orientação para avaliar se a empresa está realizando atividades com vistas ao alcance de sua visão de futuro, ou precisará realizar ajustes em seus planos.

Rowley (1997) afirma que algumas das mais bem sucedidas táticas de implementação incluem planos participativos, um amplo plano institucional, fazer planos estratégicos de fato como oposição ao tradicional, definir objetivos claros, conjugar orçamentos e planos, assegurar boa comunicação e criar os mais eficientes facilitadores do plano.

Além disso, Rowley, op. cit., ensina que, pelo fato de os planos estratégicos visarem o futuro, os mesmos tornam a organizações vulneráveis à percepção tardia do conhecimento. Persistência é o antídoto para esse atraso.

O planejamento estratégico irá funcionar se os planejadores permanecerem no curso, e, ao mesmo tempo, realizarem ajustes para a realidade do dia-a-dia. O fato é que a persistência, ao invés da rigidez, faz o sucesso do planejamento estratégico. Infelizmente, a tendência, entre muitos planejadores, é permanecer com a estrutura idealizada e prosseguir com o plano inicial. Isso irá garantir o fracasso.

Um dos verdadeiros benefícios, do planejamento estratégico, é o incremento natural de planejar e implementar. Pode ser de muita ajuda na negociação com o negativismo, ceticismo, e a resistência para estar pronto para o sucesso prematuro, ou resultados estruturais associados com o plano.

Rowley, op. cit., conclui que nenhum plano (processos e objetivos) tem valor, se não for apropriadamente implementado.

### 2.4.4 Aprendizagem

A última fase, a etapa de aprendizagem, levará ao processo de inovação, pela absorção do crescimento técnico e comportamental da organização e de seus recursos humanos, ocorridos com a mudança organizacional. Esta fase é sustentada pelo monitoramento e retro-alimentação de todas as etapas anteriores e, portanto, consiste em uma verificação atenta e minuciosa da regularidade de cada uma das etapas anteriores, para que a empresa possa monitorar todas as atividades estabelecidas no plano estratégico, de forma a garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado, e corrigir quaisquer desvios importantes.

# 3 METODOLOGIA

Optou-se por um estudo de natureza qualitativa, que, na acepção de Malhotra (2004), proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Nessa mesma temática, o referido autor aborda nem sempre ser possível, ou conveniente, utilizar métodos plenamente estruturados, ou formais, para obter-se informações do respondente.

O trabalho trata de um estudo de caso numa *holding,* na cidade de Santa Maria-RS.

Na concepção de Creswell (1994), utiliza-se o estudo de caso quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades, ou fenômeno (casos), limitado pelo tempo e atividade (grupo social), e quer coletar informações usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo. Na acepção de Mitchell (1983), os estudos de caso são uma forma de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado.

Yin (2004) afirma que estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno, contemporâneo, dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, e isso implica na utilização de múltiplas evidências.

## 3.1 Classificação da pesquisa

Constituiu-se em uma pesquisa descritiva.

Para Malhotra (2004), o principal objetivo da pesquisa descritiva é descrever alguma coisa, normalmente características, ou funções de mercado. Ainda na concepção desse mesmo autor, este tipo de pesquisa é caracterizado pela formulação prévia de hipóteses específicas.

Mattar (2000) afirma que a pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema, ou problema de pesquisa, em perspectiva.

## 3.2 Coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada mediante estudo das principais estratégias da *Holding* CVI. O instrumento de coleta de dados, utilizado, foi entrevistas semi-estruturadas.

## 3.3 Participantes

O grupo de participantes da pesquisa foi constituído pelos acionistas, conselheiros, diretores e consultores da corporação.

## 3.4 Instrumentos

Como instrumentos de pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas:

- Estudo e pesquisa bibliográfica, fundamentalmente em trabalhos já elaborados, nas áreas de estratégia e administração estratégica, em livros e artigos científicos.
- Entrevistas semi-estruturadas, com os agentes envolvidos no processo de definições das estratégias na *Holding* CVI – Santa Maria;

# 4. A EMPRESA

## 4.1 Histórico

O Grupo CVI (Companhia Vontobel de Inevestimentos), formado pela CVI Refrigerantes Ltda. (fábrica da Coca Cola em Santa Maria) e pela Empresa Mineradora Ijuí Ltda. (Fonte Ijuí), teve origem em 1945, quando os irmãos Arno e João Jacob Vontobel montaram uma fábrica, em Porto Alegre, chamada Doces Beija-Flor Ltda. Nessa época, a empresa restringia-se a operações na cidade de Porto Alegre, produzindo mel, *schimiers*, geléias e doces de frutas.

Pretendendo otimizar a utilização da sua frota de carroças e caminhões, na distribuição de doces, os irmãos Vontobel, em 1948, começaram a trabalhar com a distribuição de bebidas, inicialmente com o refrigerante Marabá, e, posteriormente produzindo seu próprio refrigerante, chamado Laranjinha, o qual era produzido numa pequena fábrica, no interior de Arroio do Meio, em conjunto com a família Kirst.

Com o sucesso de vendas do Refrigerante Laranjinha, em 1950 os irmãos Vontobel juntaram-se à família Kirst (produtores do refrigerante) e constituíram uma sociedade, criando a Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda, com sede em Porto Alegre. Dessa forma, a distribuição de bebidas passou a funcionar independente da fábrica de doces, que, atualmente, chama-se Mu-Mu Alimentos Ltda.

A Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda. prosperou e fez com que João Jacob tomasse a decisão de instalar, em 1953, uma filial em Santo Ângelo-RS. Nesse mesmo ano, João Jacob convida o cunhado, Elmer Walter Engleitner, e o irmão, Ottomar, para trabalharem na filial de Santo Ângelo. A abertura dessa pequena filial, em Santo Ângelo, deu início ao Grupo Vontobel (GV), do qual os irmãos eram acionistas e que, trinta e dois anos mais tarde, transformar-se-ia em dois grupos distintos: Vonpar e CVI.

Em 1954, a filial da Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda. mudou sua denominação social para Refrigerantes das Missões Ltda, tornando-se independente da matriz, e passou a engarrafar Grapette, refrigerante de uva. Essa

empresa, Refrigerantes das Missões Ltda., mudou, novamente, de nome, no ano que se seguiu, passando a ser denominada Refrigerantes Vontobel Ltda. Antes disso, em 1955, a Laranjinha encerrou suas atividades em Porto Alegre.

No final da década de 50, mais precisamente em 1957, depois de consolidado o nome Refrigerantes Vontobel Ltda., a empresa passou a distribuir os produtos Brahma, que vinham de Passo Fundo, e o refrigerante Coca-Cola, vindo de Porto Alegre, o que, mais tarde, possibilitaria, ao GV, ser uma das fábricas da Coca Cola no Brasil.

O processo de negociações, com a franqueadora da Coca-Cola, iniciou-se em 1960, e durou três anos. Nesse período, João Jacob realizou inúmeras viagens até a sede da Coca Cola Indústria Limitada (CCIL), no Rio de Janeiro, onde ocorriam as reuniões para conseguir a franquia da Coca-Cola. Ter tido bons resultados como distribuidora de bebidas, credenciou a empresa Refrigerantes Vontobel Ltda., em 1963, a ser uma de suas fabricantes no Brasil.

Até então, a Coca-Cola tinha uma percentagem muito pequena no mercado do Rio Grande do Sul, tendo como a mais forte concorrente a Pepsi-Cola, que detinha quase 70% das vendas de refrigerante, na época. Com a instalação da fábrica em Santo Ângelo, em seis anos os números mudaram, igualando-se com os da concorrente.

Em 1966, o GV adquire a Água Mineral e o Hotel Balneário Fonte Ijuí. Faz ampliações significativas, tanto no sistema de engarrafamento, quanto nas dependências do hotel, modernizando as instalações da indústria e do parque, como um todo. Ainda em 1966, o GV passa a atuar em Santa Maria, no centro do estado, com a instalação do depósito regional da Coca-Cola. A cidade foi escolhida, para ser incluída nos negócios do Grupo, por questões estratégicas: sua posição geográfica privilegiada, a construção da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), primeira universidade do interior do Brasil, e o grande número de pessoas que já formavam sua população, faziam do município um ponto importante para a expansão do GV.

No princípio dos anos 70, mais precisamente em 1971, o GV faz a aquisição da fábrica da Coca-Cola de Pelotas, na região sul do estado, até então do Grupo Spal (com sede em São Paulo e filial em Porto Alegre). Depois de enfrentar a forte concorrência da Pepsi-Cola, nos primeiros anos, a Coca-Cola Pelotas passa a estabilizar-se e, depois, a crescer.

Em 1972, o GV inaugura as novas instalações da fábrica existente em Santo Ângelo, já que o antigo local, que abrigava a fábrica, tornara-se pequeno diante do volume de vendas no mercado daquela região. Essa ampliação foi feita com recursos do próprio negócio.

No ano de 1976, o GV achou conveniente fazer um diagnóstico de seus negócios, através do IDERGS – Instituto de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul, ligado à Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, que auxiliava a reestruturar negócios. O IDERGS identificou que deveria existir uma central da administração do grupo, em Porto Alegre, formada por um diretor presidente, João Jacob Vontobel, ao qual responderia a diretoria formada por um diretor executivo, Ottomar Vontobel, a quem estavam subordinados os gerentes gerais, além de mais três diretores: um financeiro, um industrial e um de *marketing.* A diretoria, assim, instala-se na capital do estado, a partir de 76, mas permanece, em Porto Alegre, somente até o ano de 1979.

A cidade de Santa Maria ganha uma fábrica no Distrito Industrial, inaugurada no dia 05 (cinco) de dezembro de 1977. No mesmo ano, são instalados dois novos depósitos: um em Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo.

Em 1979, a Coca-Cola do Brasil cedeu mais uma franquia para o GV*,* agora em Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro. Depois de instalar a fábrica da Coca-Cola de Nova Iguaçu, o Grupo Vontobel ficou dividido pela distância que separa os estados do Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul.

O então presidente do Grupo, João Jacob, foi para o Rio de Janeiro, fazendo com que deixasse de existir a diretoria do Grupo em Porto Alegre. Com isso, parte da diretoria seguiu para o centro do estado, em Santa Maria, onde instalou-se e concentrou a sede do Grupo no Rio Grande do Sul.

A fábrica de Nova Iguaçu teve grande importância para os negócios do Grupo, pois, mais tarde, quando, mais tarde, quatro fabricantes de bebida a escolheram para instalar a Cervejaria Kaiser, sede da nova fábrica no Brasil. O GV envolveu-se, significativamente nesse negócio, que teve um grande crescimento, apesar dos poucos recursos iniciais.

1985 - as empresas do Grupo são divididas com a preocupação da futura sucessão nos negócios. São criados os grupos Vonpar - Vontobel Participações, hoje Vonpar S. A., e a Indústrias Vontobel S.A., que mais tarde se transformaria na CVI.

As fábricas de Santo Ângelo, Pelotas e Nova Iguaçu ficaram com o Grupo Vonpar, e a fábrica de Santa Maria e a Fonte Ijuí ficaram com a Indústrias Vontobel S.A.

Com a cisão, João Jacob Vontobel ficou como diretor presidente do Grupo Vonpar, e Ottomar Vontobel das Indústrias Vontobel S.A., hoje Grupo CVI.

Com a construção da Kaiser Sul, em Gravataí, a CVI adquiriu ações da cervejaria, juntamente com a Vonpar, Catarinense Refrigerantes e as fábricas da Coca-Cola do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Em 1991, a CVI comprou a parte do Hotel Fonte Ijuí, que havia ficado com a Vonpar, tendo, dessa forma, assumido o controle total da empresa.

Em 1992, a Fonte Ijuí resolveu construir uma segunda fábrica, destinada a produzir embalagens plásticas descartáveis, junto à fonte mineral. Com isso, a Fonte Ijuí quadruplicou a sua capacidade de produção, mudando a sua história.

Somente em 1993 a Indústrias Vontobel S.A. começa a ser denominada CVI. Nesse momento, o conjunto de empresas passa a ser controlado pela *holding*, que é a Companhia Vontobel de Investimentos.

Em abril de 2000, em reuniões que aconteceram nos dias 19 e 20, os acionistas do Grupo CVI montaram um plano, no qual traçaram o futuro da *holding*. Nesse plano, foram definidas a missão, os valores e a visão do Grupo CVI., que são:

A missão da CVI – Refrigerantes:

**“Ser a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na sua área de atuação”.**

Os valores que a CVI prega:

- **Liderança nas áreas de atuação;**
- **Perseverança na busca da manutenção e desenvolvimento dos bons negócios;**
- ***Inovação e criatividade na prospecção de novas oportunidades que alavanquem o crescimento integral dos acionistas, clientes, colaboradores e da sociedade onde atua;***
- ***Integridade e profissionalismo dos seus acionistas, colaboradores e empresas controladas e coligadas;***

- **Responsabilidade e comprometimento que todas as pessoas envolvidas na organização colocam nas suas ações.**

A visão da CVI – refrigerantes Ltda:

**Ser reconhecida como a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na sua área de atuação valorizando a simplicidade, disseminando a transparência e estimulando o compromisso com a inovação, criatividade e liderança de resultados, duplicando o VPL[2] até 2010, equilibrando os interesses da CCIL[3], Kaiser e dos acionistas da CVI.**

## 4.2 A empresa hoje

Atualmente, a estrutura organizacional, da empresa, é formada por uma diretoria composta de três diretores: Diretor Presidente, Diretor Operacional e Diretor Financeiro, que estão acima da gerência da empresa, as quais são responsáveis por departamentos da empresa, como segue: i) Gerente Comercial; ii) Gerente de Planejamento de *Marketing*; iii) Gerente Industrial; iv) Gerente Administrativo Financeiro; v) Gerente de Sistemas e vi) Gerente de Controladoria.

A seguir, serão descritos todos os departamentos da empresa, assim como suas responsabilidade e competências, que são divididos em cinco áreas, como segue: i) departamento industrial; ii) departamento comercial; iii) departamento administrativo financeiro; iv) departamento de *marketing* e v) departamento de sistemas de informação.

O Departamento Industrial compreende toda a cadeia de valores, desde a aquisição de matéria prima, insumos produção da empresa, sendo responsável pela administração dos recursos utilizados na produção, controle e entrega dos produtos aos clientes.

Envolve uma variada gama de sub-setores:

- Segurança (responsável pela aplicação da legislação vigente, na área de Segurança do Trabalho, e pela segurança patrimonial da indústria);

---

[2] VPL – Valor Presente Líquido.
[3] CCIL - Coca Cola Indústria Ltda., sediada na cidade do Rio de Janeiro.

- Controle de Qualidade (responsável pela manutenção da qualidade dos produtos fabricados, de acordo com os padrões especificados pelo INMETRO, pela Coca-Cola do Rio de Janeiro e pelo sistema de qualidade da própria empresa);
- Produção (responsável pelo envase dos refrigerantes, sempre respeitando prazos, quantidades, qualidade e custos);
- Remessa (responsável pelas atividades de carga, descarga e estocagem dos vasilhames cheios e vazios);
- Manutenção (responsável pela manutenção do maquinário industrial, equipamentos e instalações prediais e elétricas);
- Assistência Técnica de Mercado (responsável por executar a manutenção e instalações de equipamentos de *Post-Mix*, Chopeiras, *Coke Machines* e geladeiras, nos pontos de venda sob responsabilidade da CVI Refrigerantes Ltda);
- Oficina (responsável pelo controle de todas as atividades referentes ao bom funcionamento da frota de veículos da empresa);
- Suprimentos (responsável pela compra de materiais e serviços inerentes ao bom funcionamento da fábrica, como um todo);
- Processos (área responsável pela xaroparia, estação de tratamento da água e efluentes da fábrica de Santa Maria);
- SAPE[4] (setor que atua em todos os departamentos da empresa, e tem como objetivo fazer com que os processos, responsabilidades, atividades e recursos da empresa atinjam as exigências do SQCC.

O Departamento Comercial é responsável por todas as operações comerciais, de Santa Maria, e região próxima, sendo que a região da cidade de Santa Cruz do Sul fica sob a responsabilidade do Gerente de Planejamento de *Marketing*, e as operações realizadas na cidade de Passo Fundo são coordenadas pelo gerente geral de Passo Fundo.

A coordenação de vendas, subordinada ao Gerente Comercial, é dividida em duas partes, para melhor atender o público, como segue: i) Coordenador de Vendas Internas, que é responsável por orientar e supervisionar as atividades dos vendedores e entregadores, a fim de manter a equipe conforme as normas

[4] SAPE – Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico.

estabelecidas pela empresa e ii) Coordenadores de Vendas Externas (sete [7] no total), que são responsáveis por monitorarem diariamente, a evolução das vendas no setor, comparando, sempre, com os parâmetros pré-estabelecidos.

Subordinados à coordenação de vendas externas, estão a equipe de entrega e três (3) vendedores, responsáveis, respectivamente, pela entrega dos produtos no prazo determinado e pelas vendas dos produtos, em todas as regiões que fazem parte do campo de ação da empresa.

Existe, também, o Setor de Desenvolvimento de Mercado, que coordena uma equipe de 10 (dez) promotores de vendas,que executam táticas mercadológicas e fiscalizam o *merchandising* de toda a região. Os promotores exercem, também, atividades secundárias, levando promoções, campanhas publicitárias, concursos, ações de mercado e políticas de vendas, aos clientes. O abastecimento de *Coke Machine* está sob responsabilidade desse sub-setor.

O Departamento Administrativo Financeiro, da CVI – Refrigerantes, é responsável por toda a parte financeira (envolvendo o fluxo de informações e análise de previsões), bem como pela parte administrativa, que envolve as áreas de Relações Humanas, telefonistas, secretárias, almoxarifado e a coordenação dos centros de armazenagem de Passo Fundo e Santa Cruz do Sul. Nesse setor estão localizados os sub-setores, i) Setor de Desenvolvimento Pessoal ii) Setor Financeiro; iii) Almoxarifado; iv) Coordenação dos Centros de Armazenagens e Distribuição-CDs.

O Departamento de *Marketing* planeja e executa fluxo de informações da Companhia (formular objetivos, mensais, por vendedor; formular objetivos, anuais, por produto, da empresa; gerar e emitir relatório das entregas diárias). Planeja, executa e controla os projetos especiais de execução, no mercado da CVI, visando atingir os objetivos e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Essa área é responsável pela elaboração de promoções, concurso de vendas, concursos de *merchandising* lançamentos de produtos, desenvolvimento de canais de *marketing* e trabalha a parte de logística, da empresa, entre outros.

O Departamento de Sistemas responde pela tecnologia de informação, programação e *intranet* da empresa. Esse setor é responsável por toda a manutenção de computadores, gerenciamento de *software e hardware*, suporte ao usuário, gerenciamento de servidores, *backup*, programação, controle da segurança

da rede, gerenciamento da parte elétrica, monitoramento da *intranet*, gerenciamento do sistema de informações interno, entre outros.

A CVI, atualmente, possui 11.300 $m^2$ de área construída, na cidade de Santa Maria. Possui dois Centros de Distribuição, um localizado em Passo Fundo e outro em Santa Cruz do Sul. A empresa abastece toda a região de Santa Maria, Santa Cruz do Sul e Passo Fundo. A área total de abrangência, da CVI, é de 126.533 $km^2$, o que representa 44,9% da área, e 25,3% da população do Estado do Rio Grande do Sul.

Possui um total de quatrocentos e quarenta (440) colaboradores efetivos, nas três cidades citadas, além de possuir, aproximadamente, quinhentos (500) funcionários terceirizados, os quais desempenham atividades relacionadas à segurança, alimentação, limpeza e transporte. A CVI possui uma frota composta de cento e quarenta e quatro (144) veículos, entre motos, caminhões e automóveis.

A fábrica, de Santa Maria, possui duas linhas de engarrafamento, que podem funcionar em até três turnos, de oito horas cada, sendo que uma linha somente engarrafa PET (plástico) e outra que engarrafa, tanto vasilha de vidro como PET. A capacidade produtiva nominal, dessas duas linhas, juntas, quarenta e um mil (41.000) litros de bebida por hora, do produto Coca-Cola.

Os principais fatos, que ocorreram na empresa, em 2005, foram: instalação do novo sistema CIP (*Clean in Place*), utilizado para a limpeza e sanitização das linhas de envase e da xaroparia da fábrica; implementação do novo sistema de informação da empresa o EMS Datasul; sistema corporativo e a ampliação da remessa e área de estocagem, local onde são armazenados os produtos prontos e, posteriormente, enviados a clientes e centros de distribuição. Esses fatos merecem destaque, pois demandaram grandes somas de dinheiro e tempo, da empresa. Além desses, outro fato que merece destaque foi a aprovação de um empréstimo, junto ao FUNDOPEM, que será utilizado para a aquisição de novos equipamentos e melhoria das instalações da fábrica de Santa Maria.

O acontecimento mais importante do ano de 2005, para a CVI, foi ser certificada pela CCIL (Coca-Cola Indústria Ltda.,do Brasil), nos novos padrões de exigência estabelecidos nas seguintes áreas: qualidade, meio ambiente e segurança. Fato que merece destaque, pois a CVI foi a segunda fábrica, no Brasil, a obter, essa certificação, nas três áreas.

Os produtos envasados, pela fábrica de Santa Maria, são: Coca-Cola (200ml, 290ml, 600ml, 1,25L, 1,5L, 1,75L, 2L, 2,25L), Coca Cola Light (290ml, 600ml, 2L), Fanta Uva (290ml, 2L), Fanta Uva Light (2L), Fanta Laranja (290ml, 2L), Fanta Laranja Light (2L), Sprite (290ml, 2L), Sprite Zero (2L), Charrua (2L), Kuat (290ml, 2L) e Kuat Zero (2L).

Os produtos de revenda, da empresa, são: Kaiser, Kappo, Heineken, Bavária, Nestea, Schweppes, Xingu, Cerva, Burn, Suco Mais e Fonte Ijuí.

Os refrigerantes Coca Cola, Fanta Uva e Fanta Laranja, Kuat, nas embalagens lata, são somente revendidos pela empresa.

# 5. DESCRIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DA HOLDING CVI

No levantamento das estratégias utilizadas pela Holding CVI, foram descritas aquelas relacionadas ao:

a) Macroambiente;

b) Microambiente.

## 5.1 Análise ambiental

A análise ambiental tem como objetivo identificar as forças externas à empresa, que afetam sua capacidade de administração, causando, assim, mudanças em um contexto organizacional. De acordo com Churchill & Peter (2003), analisar o ambiente é a prática de rastrear as mudanças externas que possam afetar o mercado, incluindo demanda por bens e serviços.

Na conjuntura atual, as organizações atuam em ambientes instáveis, sendo, esses ambientes, constituídos de agentes, e forças, fora do controle das organizações. Essas incertezas e as mudanças, constantes, criam um contexto múltiplo de variáveis, que mudam, de forma rápida, e, muitas vezes, imprevisível.

A análise ambiental pode ser dividida em dois ambientes: O Ambiente Geral, ou Macroambiente, que consiste em forças sociais maiores, que podem afetar a empresa, direta, ou indiretamente, e o Ambiente de Tarefa, ou Microambiente, que se refere às forças próximas à empresa, afetando-a diretamente e, conseqüentemente, a sua capacidade de servir ao mercado.

As empresas bem sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de, seus negócios, e reconhecem que o ambiente está constantemente evoluindo, mostrando novas oportunidades e ameaças. Por esses motivos é necessário que as organizações compreendam a importância de monitorar e adaptar-se ao ambiente, pois muitas oportunidades são encontradas identificando-se tendências.

Para Churchill e Peter (2000), análise ambiental nada mais é do que a prática de procurar mudanças, no ambiente, que possam afetar a organização e seus mercados.

A análise ambiental é dividida em dois grandes ramos (macroambiente e microambiente), que serão explanados, mais detalhadamente, nos próximos subitens.

### 5.1.1 O macroambiente

O macroambiente é comum a todas as organizações, independendo do campo de atuação da mesma.

Las Casas (1997) afirma que toda empresa atua em determinado ambiente que tenha, como característica, instabilidade. Inseridas nesse contexto, as forças podem ser uma fonte geradora de oportunidades, ou pode acabar impondo ameaças para as mesmas.

Kotler (2003), por sua vez, diz que são essas forças que representam "fatores não-controláveis", que a organização deve monitorar, e aos quais precisa responder. As empresas devem estar hábeis para responderem quando da identificação de tendências.

A partir da análise da Figura 6, a seguir, pode-ser perceber como o composto de *marketing* está inserido no macroambiente.

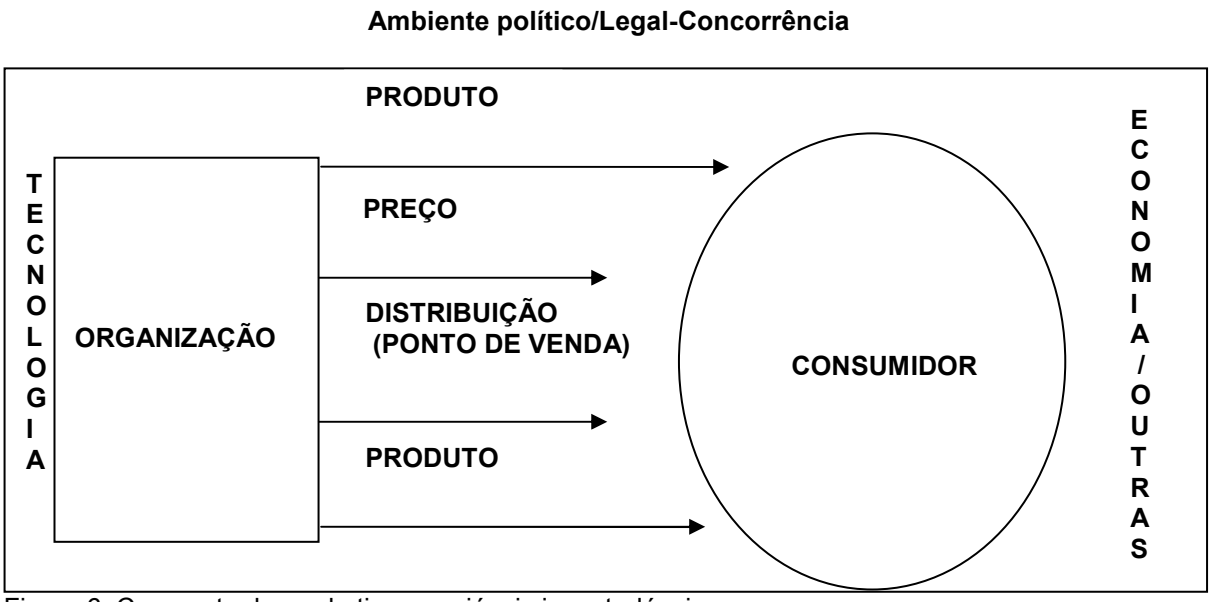



Figura 6: Composto de marketing e variáveis incontroláveis.

Fonte: Las Casas (1997). 'Marketing: Conceitos exercícios casos' (p.30).

As empresas e seus fornecedores, intermediários, clientes, concorrentes e público operam, de acordo com Kotler (2000), em um macroambiente de forças, e tendências, que dão forma a oportunidades e impõem ameaças.

Essas forças representam fatores não controláveis, os quais a empresa precisa monitorar e responder. O macroambiente é constituído de seis forças principais. São elas: i) ambiente demográfico; ii) ambiente econômico; iii) ambiente natural; iv) ambiente tecnológico; v) ambiente político-legal e vi) ambiente sociocultural, que serão, a seguir, descritos.

#### 5.1.1.1 Ambiente demográfico

De acordo com Kotler (2000), a primeira força macroambiental, que as organizações monitoram, é a população, porque os mercados são compostos por pessoas.

Vários são os aspectos que devem ser considerados pelas empresas: i) o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países; ii) a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; iii) os níveis de instrução; iv) os padrões domiciliares e v) as características e movimentos regionais.

Ainda nesse contexto, Las Casas (1997) afirma que as variáveis demográficas afetam os planos estratégicos das empresas. Mudanças nos índices de natalidade, hábitos de compras, envelhecimento da população, entre outros, são fatores que influenciam as estratégias a longo prazo.

De acordo com o IBGE (2006), foi constatado que o país possui 186.681.925 habitantes, sendo que 91.126.547 homens e 95.555.378 mulheres. No Rio Grande do Sul, de acordo com a FEE (2006), o número de habitantes chega a 10.749.622, sendo 5.266.063 homens e 5.483.559 mulheres.

Na realidade de Santa Maria, o total de habitantes chega a 256.394, sendo 122.022 homens e 134.372 mulheres, como mostra a Tabela 1.

A taxa de crescimento da população, entre 1991 a 2000, foi de 1,64%. No Rio Grande do Sul, este aumento foi de 1,43%.

Para a CVI Refrigerantes Ltda., o aumento da população é vantajoso, independente do sexo, pois representa uma oportunidade de aumento em suas vendas.

Tabela 1 – Número total de habitantes dividido por sexo

| Localidade | Total | Homens | Mulheres |
|---|---|---|---|
| Brasil | 186.681.925 | 91.126.547 | 95.555.378 |
| Rio Grande do Sul | 10.749.622 | 5.266.063 | 5.483.559 |
| Santa Maria | 256.394 | 122.022 | 134.372 |

No Brasil, segundo o censo demográfico de 2000, do total de 85.464.452 habitantes pesquisados, há 12.464.760 pessoas sem instrução, sendo que no Rio Grande do Sul, da amostra de 13.539.471 habitantes, chega a 1.202.102. Em Santa Maria, das 203.920 pessoas pesquisadas, o número de analfabetos chega a 8.922.

Com primeiro grau incompleto, no Brasil, de acordo com a amostra, existem 41.419.567 pessoas. Na Região Sul, chega a 7.832.369, e, em Santa Maria, 90.120.

Com o primeiro grau completo, no Brasil, existem 10.974.667 pessoas. Na Região Sul, 1.909.002, e, em Santa Maria, 23.754.

A população brasileira, que possui segundo grau, de acordo com a amostra, constutiu-se de 13.963.821 pessoas. Na Região Sul, 2.150.271, em Santa Maria, 54.121.

Com graduação, e pós-graduação, no Brasil, existem 5.787.753 pessoas. Na região sul existem 936.937, em Santa Maria, 25.750 graduadas, como mostra a Tabela 2.

Com esse resultado, percebe-se ainda existir muitas pessoas sem instrução, no Brasil, podendo representar uma ameaça para a empresa, pois a preferência por produtos Coca-Cola é, geralmente, de pessoas com relativa instrução e nível social mais elevado.

Tabela 2 – Nível de instrução da população brasileira, região sul e em Santa Maria

| Nível de instrução | Brasil | Região sul | Santa Maria |
|---|---|---|---|
| Total | **85.464.452** | 13.539.471 | 203.920 |
| S/ instrução | **12.464.760** | 1.202.102 | 8.922 |
| 1º grau incompleto | **41.419.567** | 7.832.369 | 90.120 |
| 1º grau completo | **10.974.667** | 1.909.002 | 23.754 |
| 2º Grau | **13.963.821** | 2.150.271 | 54.121 |
| Graduação e pós-graduação | **5.787.753** | 936.937 | 25.750 |

Fonte: Adaptado: IBGE. Censo demográfico (2000).

Cabe ressaltar, que, apesar de o IBGE não ter disponibilizado as informações referentes ao novo Censo, pode-se afirmar, a partir de outras pesquisas, realizadas por essa instituição, que esses dados vêm mudando, como pode-se observar na Figura 7.

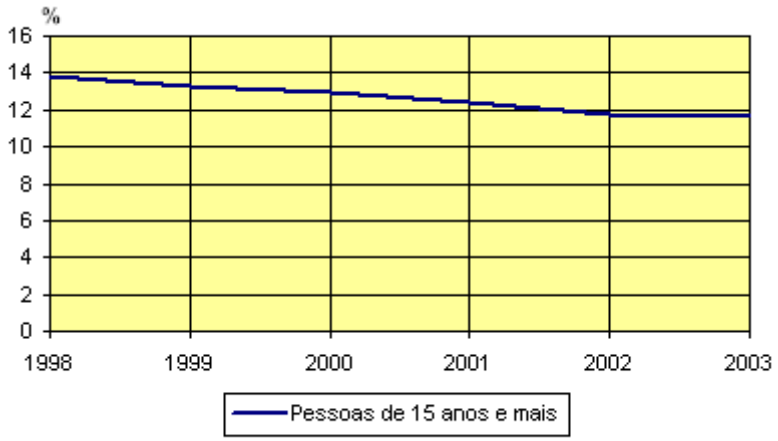



Figura 7: Taxa de anafalbetismo, entre 1998-2003.

Fonte: IBGE, (2006).

Tabela 3 – Distribuição relativa da população (%)

| Grupos de idade | Distribuição relativa da população (%) | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1940 | 1950 | 1960 | 1970 | 1980 | 1991 | 1996 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 0 a 14 anos | 42,6 | 41,9 | 42,7 | 42,1 | 38,2 | 34,7 | 31,6 |
| 15 a 64 anos | 55 | 55,7 | 54,6 | 54,8 | 57,7 | 60,5 | 63 |
| 15 a 24 anos | 20,1 | 20,3 | 19,2 | 19,9 | 21,1 | 19,5 | 19,8 |
| 15 a 19 anos | 10,8 | 10,6 | 10,3 | 11 | 11,4 | 10,2 | 10,7 |
| 20 a 24 anos | 9,2 | 9,6 | 8,9 | 8,9 | 9,7 | 9,2 | 9,2 |
| 25 a 64 anos | 35 | 35,5 | 35,4 | 34,8 | 36,6 | 41 | 43,2 |
| 65 anos ou mais | 2,4 | 2,4 | 2,7 | 3,2 | 4 | 4,8 | 5,4 |

Fonte: IBGE (2000).

No Brasil, segundo o IBGE, os grupos que mais cresceram, de 1940 a 1996, em termos absolutos, foram os grupos de 15 a 64 anos de idade (8%), mais precisamente na faixa dos 25 aos 64 anos (8%). Em termos relativos, a população com mais de 65 anos teve um índice mais elevado de crescimento (125%). As pessoas que adquirem os produtos Coca-Cola e Kaiser, geralmente estão na faixa dos 15 aos 65 anos, representando outra oportunidade para a CVI, como mostra a Tabela 3 e Figura 8.

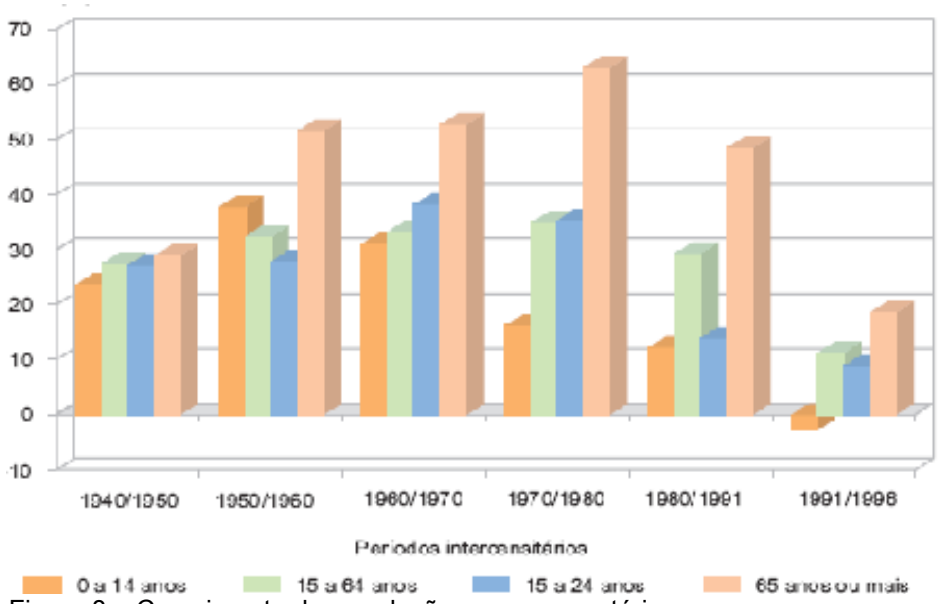



Figura 8 – Crescimento da população por grupos etários .

Fonte: IBGE (2000).

O Brasil continuará a proporcionar maior expectativa de vida média, a sua população, passando de 70,4 anos, em 2000, para 81,3 anos, em 2050.

Em relação à fecundidade, o número médio de filhos, por mulher, diminuirá de 2,4 para 1,85, entre 2000 e 2050.

Os sistemas de saúde e educação, o mercado de trabalho, e muitas outras estruturas sociais deverão adaptar-se a essas transformações. Sendo que a estrutura etária diminuirá, relativamente, a demanda de atenção correspondente às crianças e jovens, aumentando a de serviços e recursos para adultos e idosos. Esse aumento da população adulta pode representar uma ameaça para a empresa, já que os maiores consumidores de refrigerante são os jovens.

#### 5.1.1.2 Ambiente econômico

As mudanças no contexto econômico, segundo Sull e Escobari (2004), podem transformar as necessidades e preferências do consumidor, criando, portanto, novos produtos e serviços.

A hiperinflação, no Brasil, por exemplo, criou demanda para vários instrumentos financeiros, que ajudavam as empresas a driblarem a inflação, que alcançou, em governos passados, a taxa de 2.481%.

Para Kotler (2000), o poder de compra, em uma economia, depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. As empresas devem estar atentas às principais tendências de renda e dos padrões de consumo.

Tabela 4 – Rendimento mensal por nível de instrução (por salário mínimo)

| **Rendimento nominal mensal** | **Total** | **Sem instrução** | **1 a 3 anos** | **4 a 7 anos** | **8 a 10 anos** | **11 a 14 anos** | **15 anos ou mais** | **N. deter.** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Até ¼ do | **113.223** | **10.489** | **26.169** | **57.375** | **13.797** | **3.902** | 231 | 1.260 |
| De ¼ a 2 | 6.573.736 | 787.866 | 1.223.733 | 2.589.839 | 1.114.246 | 739.443 | 48.711 | 69.896 |
| De 2 a 10 | 5.340.919 | 129.690 | 486.531 | 1.718.841 | 1.009.771 | 1.510.816 | 445.356 | 39.912 |
| De 10 a 30 | 831.288 | 5.887 | 28.041 | 120.855 | 96.161 | 278.613 | 299.082 | 2.648 |
| Mais de 30 | 196.403 | 770 | 4.840 | 21.551 | 16.968 | 45.594 | 106.141 | 539 |
| Sem renda | 7 517.256 | 407.755 | 1.314.668 | 3.564.033 | 1.377.753 | 715.557 | 74.221 | 63.270 |
| Total | **20.572.823** | **1.342.456** | **3.083.984** | **8.072.496** | **3.628.697** | **3.293.925** | **973.741** | 177.524 |

Fonte: Adaptado: IBGE. Censo demográfico (2000).

No Brasil, segundo dados do IBGE (2000), de um total de 20.572.823 (amostra), existem 113.223 pessoas que ganham,mensalmente, um quarto do salário mínimo, 6.573.736 percebem de um quarto a dois salários mínimos, 5.340.919 pessoas ganham de dez a trinta salários mínimos, 196.403 ganham mais de trinta salários mínimos e 7.517.256 não tem rendimento, mostrando que o índice de pessoas desempregadas ainda é grande, representando 36,5% do total, como mostra a Tabela 4.

As pessoas que possuem um maior poder aquisitivo (compradores potenciais dos produtos Coca-Cola, que ganham de 2 a 30 salários, ou mais), representam a minoria da população (30,96%), em comparação com a maior parte da população, que ganha menos de dois salários mínimos (69,04%) e não teria condições de adquirir produtos de consumo secundário, periodicamente.

Esse índice é prejudicial para a CVI, pois o poder aquisitivo da população influencia, no poder de compra dos produtos Coca-Cola. A Tabela 4 mostra que o poder aquisitivo da população aumenta à medida que aumenta o nível de instrução

das pessoas, demonstrando que a propensão a consumir produtos Coca-Cola é diretamente proporcional ao nível de instrução e ao poder aquisitivo da população.

Tabela 5: Estrutura da receita da indústria de bebidas em 2001 e 2002.

| **2001** | | | |
|---|---|---|---|
| Indústria | N de empresas | Receita anual | Custos anuais |
| *de Transformação | 128.054 | 738.212.698.000,00 | **710.037.739.000,00** |
| ** Alimentos e bebidas | 19.940 | 142.210.145.000,00 | **136.376.002.000,00** |

| **2002** | | | |
|---|---|---|---|
| Indústria | N de empresas | Receita anual | Custos anuais |
| *deTransformação | 132.044 | 888.307.259.000,00 | **880.672.117.000,00** |
| ** Alimentos e bebidas | 19.269 | 179.152.754.000,00 | 180.326.475.000,00 |
| ***Bebidas | 1.176 | 25.132.895.000,00 | 21.041.098.000,00 |

Fonte: Adaptado: IBGE (2004).

Hoje, no Brasil, segundo dados do IBGE (2004), o número de indústrias, pertencentes ao ramo de transformação, em 2002, chegou à faixa de 132.044, com uma receita total de R$ 888.307.259.000,00 ao ano, sendo que, deste total, 19.269 (14,6%) são do ramo de alimentos e bebidas, com uma receita total anual de R$ 179.152.754.000,00 e, destas, 1.176 (6,1%) indústrias são do ramo de bebidas, com uma receita total, anual, de R$ 25.132.895.000,00, como mostra a Tabela 5.

Em comparação aos dados de 2001, a indústria de transformação cresceu 3,11%. O setor de Alimentos e bebidas é considerado um dos mais rentáveis, da indústria de transformação, devido a sua necessidade, representando uma oportunidade, para a CVI.

No Rio Grande do Sul, a receita, total, da indústria de transformação, é de R$ 99.140.877.000,00, sendo que R$ 30.103.762.000,00 são das indústrias de alimentos e bebidas, como mostra a Tabela 6.

Tabela 6 – Receita total da indústria de transformação no Brasil e no Rio Grande do Sul

| Indústria de transformação | Receita total |
|---|---|
| No Brasil | 888.307.259.000,00 |
| No Rio Grande do Sul | 99.140.877.000,00 |
| ***Alimentos e bebidas | 30.103.762.000,00 |

Fonte: Adaptado: IBGE (2004)

Tabela 7 – Índice geral de preços e índice de preços por atacado (em %)

| **Período** | | IGP-M | IPA-M | IGP-DI | IPA-DI | IPA-OG |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | **Prod ind.** |
| | | **12 meses** | **12 meses** | **12 meses** | **12 meses** | **12 meses** |
| 2003 | Jan | 27,76 | 36,86 | 28,92 | 38,58 | 34,82 |
| | Fev | 30,60 | 40,60 | 30,73 | 40,76 | 36,90 |
| | Mar | 32,48 | 43,22 | 32,75 | 43,63 | 40,36 |
| | Abr | 32,97 | 43,62 | 32,37 | 42,65 | 39,22 |
| | Mai | 31,53 | 40,88 | 30,05 | 38,50 | 35,70 |
| | Jun | 28,23 | 35,40 | 26,94 | 33,55 | 31,77 |
| | Jul | 25,25 | 30,91 | 24,14 | 29,12 | 28,04 |
| | Ago | 22,88 | 27,10 | 22,03 | 25,85 | 25,28 |
| | Set | 21,42 | 24,78 | 20,13 | 22,76 | 22,08 |
| | Out | 17,34 | 18,56 | 15,78 | 16,36 | 16,52 |
| | Nov | 12,09 | 11,72 | 9,92 | 8,79 | 9,43 |
| | Dez | 8,71 | 7,65 | 7,67 | 6,26 | 6,91 |
| 2004 | Jan | 7,17 | 5,99 | 6,22 | 4,75 | 5,41 |
| | Fev | 5,50 | 4,09 | 5,69 | 4,45 | 5,80 |
| | Mar | 5,08 | 3,69 | 4,94 | 3,59 | 4,12 |
| | Abr | 5,38 | 4,56 | 5,71 | 5,14 | 5,55 |
| | Mai | 7,04 | 7,35 | 7,97 | 8,76 | 8,18 |
| | Jun | 9,61 | 11,06 | 10,13 | 11,76 | 11,67 |
| | Jul | 11,51 | 13,67 | 11,60 | 13,95 | 14,39 |
| | Ago | 12,44 | 15,05 | 12,37 | 14,94 | 16,32 |
| | Set | 11,90 | 14,33 | 11,74 | 14,22 | 17,17 |
| | Out | 11,91 | 14,42 | 11,85 | 14,35 | 19,10 |
| | Nov | 12,28 | 14,89 | 12,23 | 14,97 | 20,00 |
| | Dez | 12,41 | 15,09 | 12,14 | 14,67 | 19,50 |
| Acum. no ano | | 12,41 | 15,09 | 12,14 | 14,67 | 19,50 |
| Média 12 meses | | 0,98 | 1,18 | 0,96 | 1,15 | 1,50 |

Fonte: Adaptado: FGV – Fundação Getúlio Vargas (2005).

A Tabela 7 mostra a variação do Índice Geral de Preços e do Índice de Preços por atacado. No ano de 2004, o IGPM foi de 12,41%, sendo que a média, nos 12 meses, foi de 0,98%.

Com relação ao ano de 2003, o índice aumentou 42,48%, mostrando que os produtos estão aumentando exponencialmente, em contrapartida, o poder aquisitivo da população diminuindo.

O Índice de Preços por Atacado, em 2004, atingiu 15,09%, sendo que a média foi de 1,18% ao mês; em comparação ao ano de 2003, o IPA aumentou 97,45%, representando ameaça para a empresa, pois os produtos comprados pela CVI (matéria-prima, produtos para revenda) terão um preço maior. Esses aumentos, nos índices de preços ameaçam a venda de bebidas, pois os produtos no atacado aumentam de preço, gerando um aumento no produto final, e conseqüente diminuição do poder aquisitivo da população, diminuirá o consumo de refrigerantes.

O Dólar (americano), a moeda mais volátil, e que mais afeta o mundo, sofre constantes sobressaltos, representando um grande indicador de valorização e desvalorização do Real (moeda brasileira). Foi esta lógica que elevou a inflação, no final de 2002, a um nível ainda não visto desde a criação do Real. Em compensação, com o Real desvalorizado, os produtos, do Brasil, tornam-se um grande chamariz para os compradores internacionais, fazendo com que a balança comercial brasileira aumente. Pelas constantes mudanças da economia, e do Dólar, as taxas de juros são dinâmicas, afetando, tanto economia das empresas, como da população.

Tabela 8: Taxa de juros Selic

| MÊS/ANO | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Janeiro** | 0,00 % | 2,58 % | 1,73 % | 2,67 % | 2,18 % | 1,46% | 1,27% | 1,53% | 1,97% | 1,27% | 1,38% | **1,43%** |
| **Fevereiro** | 3,63 % | 2,35 % | 1,67 % | 2,13 % | 2,38 % | 1,45% | 1,02% | 1,25% | 1,83% | 1,08% | 1,22% | **1,15%** |
| **Março** | 2,60 % | 2,22 % | 1,64 % | 2,20 % | 3,33 % | 1,45% | 1,26% | 1,37% | 1,78% | 1,38% | 1,53% | **1,42%** |
| **Abril** | 4,26 % | 2,07 % | 1,66 % | 1,71 % | 2,35 % | 1,30% | 1,19% | 1,48% | 1,87% | 1,18% | 1,41% | **1,08%** |
| **Maio** | 4,25 % | 2,01 % | 1,58 % | 1,63 % | 2,02 % | 1,49% | 1,34% | 1,41% | 1,97% | 1,23% | 1,50% | **1,28%** |
| **Junho** | 4,04 % | 1,98 % | 1,61 % | 1,60 % | 1,67 % | 1,39% | 1,27% | 1,33% | 1,86% | 1,23% | 1,59% | **1,18%** |
| **Julho** | 4,02 % | 1,93 % | 1,60 % | 1,70 % | 1,66 % | 1,31% | 1,50% | 1,54% | 2,08% | 1,29% | 1,51% | **-** |
| **Agosto** | 3,84 % | 1,97 % | 1,59 % | 1,48 % | 1,57 % | 1,41% | 1,60% | 1,44% | 1,77% | 1,29% | 1,66% | **-** |
| **Setembro** | 3,32 % | 1,90 % | 1,59 % | 2,49 % | 1,49 % | 1,22% | 1,32% | 1,38% | 1,68% | 1,25% | 1,50% | **-** |
| **Outubro** | 3,09 % | 1,86 % | 1,67 % | 2,94 % | 1,38 % | 1,29% | 1,53% | 1,65% | 1,64% | 1,21% | 1,41% | **-** |
| **Novembro** | 2,88 % | 1,80 % | 3,04 % | 2,63 % | 1,39 % | 1,22% | 1,39% | 1,54% | 1,34% | 1,25% | 1,38% | **-** |
| **Dezembro** | 2,78 % | 1,80 % | 2,97 % | 2,40 % | 1,60 % | 1,20% | 1,39% | 1,74% | 1,37% | 1,48% | 1,47% | **-** |

Fonte: Adaptado: Debit (2006).

Como mostra a Tabela 8, a dinâmica da taxa de juros faz com que a CVI aumente seus preços, impulsionada pelo aumento da matéria-prima e insumos.

O aumento do risco Brasil (indicador de risco de investimento no país) foi outro fator que fez com que o país decaísse, economicamente, diminuindo os investimentos e incentivos estrangeiros e aumentando as restrições externas, com relação ao Brasil, representando prejuízos para as empresas.

A volatilidade financeira, do Brasil, influencia, diretamente, a CVI, pois uma diminuição dos incentivos faz com que as empresas do setor, assim como a mesma, sejam prejudicadas, sendo que muitas não conseguem sobreviver à recessão.

#### 5.1.1.3 Ambiente físico ou natural

A deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global. De acordo com Kotler (2000), em muitas cidades do mundo, as poluições do ar e da água atingiram níveis perigosos. Por esse motivo, a nova legislação, aprovada, atingiu, fortemente, alguns setores. Na acepção de Kotler & Armstrong (1998), o ambiente físico, ou natural, envolve recursos naturais que os profissionais de *marketing* necessitam como *inputs,* ou que são afetados pelas atividades de *marketing*.

As empresas precisam estar conscientes das ameaças e oportunidades, associadas às quatro tendências do ambiente natural, citadas a seguir: i) escassez de matéria-prima; ii) custo mais elevado de energia; iii) níveis mais altos de poluição e iv) mudança no papel dos governos.

Conforme o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI (2003), nos últimos 50 anos a economia e as questões ambientais evoluíram, tornando os mercados e as políticas ambientais mais rígidas. Nota-se que os governos tentam agir, globalmente, de modo a garantirem que as corporações transnacionais, e nacionais, sejam responsabilizadas por suas ações, especialmente em países subdesenvolvidos e países com economias em transição, como é o caso do Brasil, onde as empresas operam em ambientes menos regulados.

Dentre essas ações, destacam-se as propostas da UNIDO (Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial) e UNEP (Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente) através dos Centros Nacionais de Tecnologias Limpas.

De acordo com artigo do *Greenpeace* (1997), o objetivo da produção limpa é satisfazer as necessidades da sociedade com produtos ambientalmente corretos, através do uso de sistemas de energia eficientes e renováveis e de materiais que não ofereçam risco para a biodiversidade do planeta. Esse objetivo, citado pelo

*Greenpeace,* é essencial para uma empresa adequar-se às exigências impostas pela sociedade, sendo, portanto, o caminho para o estabelecimento de sistemas padronizados, criando a estrutura básica para o processo de implantação da ISO 14001.

Para Silva et al. (2001), as empresas brasileiras estão desenvolvendo, cada vez mais, procedimentos alternativos, na busca de reduções de todo tipo de agressão ao meio ambiente, mas o índice ainda não é satisfatório, quer seja pelo ônus inicial, ou pela incerteza dos benefícios futuros, que dificultam a implantação desses procedimentos, já que existem poucos incentivos por parte do governo.

Segundo Hansen e Mowen (2003), há uma abordagem pró-ativa em relação à gestão de custos ambientais, devido, principalmente, ao aumento da regulamentação ambiental e à constatação de que é menos oneroso prevenir a poluição do que remediá-la. Os autores destacam que o objetivo é buscar maneiras menos onerosas para o cumprimento das regulamentações.

A uma empresa, franqueada da Coca-Cola, estar de acordo com as políticas ambientais e de segurança, é necessário seguir os seguintes requisitos, de acordo com o Manual de Qualidade Coca-Cola (2004): i) atender aos padrões estabelecidos pela legislação ambiental e alimentar, bem como as normas regulamentadoras relacionadas à segurança; ii) implementar um sistema de gerenciamento ambiental que contemple os recursos hídricos, emissões atmosféricas e geração de resíduos; iii) otimizar o uso de energia, reduzindo os níveis de poluição; iv) manter o alinhamento de ações e comunicação com organismos governamentais, e não governamentais, ligados ao meio ambiente e segurança; v) gerenciar sua frota automotiva, de forma a assegurar a dirigibilidade segura e a manutenção adequada; vi) identificar, avaliar e controlar os riscos relacionados às pessoas, assegurando um ambiente profissional seguro e saudável; vii) prevenir acidentes e danos pessoais e materiais e ix) disponibilizar, dentro dos limites possíveis, e no âmbito aplicável, recursos necessários para a implementação e manutenção do gerenciamento ambiental e de segurança.

Por esses motivos, foi desenvolvido o sistema de gestão ambiental na Coca-Cola, que tem como princípio básico proteger, preservar e melhorar o ambiente.

A responsabilidade pela gestão ambiental é prioridade máxima para as empresas do grupo, tanto que, em 1997, criaram o *eKOsystem* visando consolidar

aquelas que já eram práticas da Companhia, como o gerenciamento de resíduos sólidos (através de programas de reciclagem), tratamento de efluentes industriais, controle de emissão de gases da frota automotiva, uso racional da água e da energia e proteção da camada de ozônio, entre outras medidas de prevenção. Ou seja, efetivar ações essenciais ao desempenho de uma indústria ecoeficiente.

O programa *eKOsystem* fundamenta-se em cinco princípios: i) compromisso com a liderança; ii) cumprir e exceder os requisitos, iii) minimizar o impacto e maximizar as oportunidades; iv) responsabilidade e v) cidadania empresarial. Cada uma dessas políticas é amparada por requisitos e procedimentos específicos regendo suas operações diárias (Coca-Cola Brasil, 2004).

De acordo com a Coca-Cola Brasil (2004), o Sistema da Qualidade da Coca-Cola (SQCC) engloba o *eKOsystem*, a gestão da segurança e prevenção de acidentes. Trata-se de um modelo que alinha a atuação da Companhia no mundo inteiro. As diretrizes globais desdobram-se em uma série de políticas, e padrões, que orientam o desenvolvimento de programas e atividades, adaptados à realidade local e à legislação, nas divisões da Coca-Cola e seus fabricantes, em cada país. Todas essas ações são aferidas por auditorias periódicas.

A responsabilidade ambiental necessita fazer parte da cultura organizacional, otimizando os custos de suas atividades operacionais, ao gerar economia de recursos - energia, água, embalagens etc. Há, incorporado no Sistema de Qualidade Coca-Cola, um amplo conceito de ecoeficiência, definido pelo Conselho Mundial de Desenvolvimento Sustentável (2004), como a produção de bens e serviços a preços competitivos, que tragam satisfação e qualidade de vida ao consumidor, ao mesmo tempo que reduza a geração de poluentes e o uso de recursos, considerando todo o seu ciclo de vida, a um nível que seja, no mínimo, o que se estima ser suportado pela Terra.

A economia de recursos, recuperação de insumos, diminuição das perdas e atribuição de maior valor agregado ao processo são essenciais para as empresas. Dessa forma, as companhias também exercem e promovem a cidadania, controlando a poluição e colaborando para a preservação do meio ambiente, gerando empregos e apoiando instituições e projetos sociais nas comunidades onde atua.

As empresas precisam estar engajadas em assegurar a qualidade do ar. Por este motivo, a Coca-Cola está desenvolvendo dois projetos de combate à

emissão de gases poluentes na atmosfera: Proteção da Camada de Ozônio e Operação Qualidade do Ar.

A responsabilidade social pode representar oportunidades para empresas que estejam preparadas e engajadas na preservação do ambiente, e ameaça para empresas que não considerem importante esse quesito. A Coca-Cola, por estar sempre preocupada com essas questões, vê, na preservação ambiental, oportunidade de crescimento e desenvolvimento, sendo uma empresa politicamente correta e preocupada com questões sociais.

#### 5.1.1.4 Ambiente tecnológico

Os avanços da tecnologia exercem fator de influência no cotidiano de pessoas e das organizações. Sabe-se que os avanços tecnológicos são impulsionados pela economia globalizada, em que se destaca a redução da distância física entre as empresas, advento, esse, que possibilitou a realização de transações entre as corporações, em qualquer parte do mundo. Entretanto, os avanços tecnológicos contribuíram para o aumento da concorrência, forçando as empresas a atualizarem seus produtos e serviços.

Churchill e Peter (2003), afirmam que a tecnologia da informação (TI) pode melhorar a oferta dos produtos e serviços das empresas. Ainda nesse contexto, Kotler (2000) diz que uma das forças que afetam a vida das pessoas é a tecnologia. A taxa de crescimento da economia é afetada pelo número de novas tecnologias desenvolvidas. As empresas devem acompanhar as seguintes tendências tecnológicas: i) a aceleração do ritmo de mudanças; ii) as oportunidades ilimitadas para a inovação; iii) as variações dos orçamentos de P & D e iv) regulamentações mais rigorosas.

As mudanças, na tecnologia, para Sull e Escobari (2004), não apenas permitem o desenvolvimento de novos produtos, como também tornam mais eficiente, ou de mais alta qualidade, o fornecimento de produtos, ou serviços, já existentes. Os avanços na tecnologia digital, por exemplo, fez com que a rede Pão de Açúcar melhorasse a administração de estoques.

Para Heng et al. (1999), os sistemas de informação, baseados em TI, são importantes para as atividades organizacionais, e o grande crescimento do uso

desta tecnologia demonstra como a TI pode desenvolver a performance dos negócios, e transformá-los, fazendo com que a empresa prospere com as inovações vindas desse sistema. De acordo com a Tabela 9, os gastos totais das indústrias de transformação, com tecnologia, em 2004, foram de R$ 3.741.572.000,00 em atividades externas de pesquisa e desenvolvimento, R$ 630.739.000,00 em aquisição externa de pesquisa e desenvolvimento e R$ 1.168.332.000,00 em aquisição de outros conhecimentos.

No Rio Grande do Sul este valor chega a R$ 547.086.000,00 em atividades internas de pesquisa e desenvolvimento, sendo que 5,72% é destinado ao setor de alimentos e bebidas, R$ 76.696.000,00 são destinados à aquisição externa de pesquisa e desenvolvimento, sendo que 8,39% é destinado ao setor de alimentos e bebidas e R$ 116.236.000,00 são destinados para aquisição de outros conhecimentos; desses, 6,34% é destinado ao setor de alimentos e bebidas.

Esses percentuais mostram que, ultimamente, muito se tem investido em tecnologia e aperfeiçoamento, tanto que um a empresa, para manter-se competitiva, necessita estar sempre atualizada, em termos tecnológicos, para atender as necessidades dos clientes com mais rapidez e eficiência.

A CVI tem consciência da importância da tecnologia e sua atualização, tanto que busca um constante aperfeiçoamento de suas máquinas e equipamentos, visando um melhor desempenho e qualidade de seus produtos.

Para obter um nível significativo de padronização e qualidade dos produtos é necessária a utilização de tecnologias avançadas. Seria impossível, por exemplo, atingir o nível seis sigma, na produção sem investimento pesado em pesquisa e desenvolvimento e equipamentos de última geração.

Tabela 9 – Índice de desenvolvimento tecnológico na indústria de transformação

| Indústria de transformação | Atividades internas de P & D | | Aquisição externa de P & D | | Aquisição de outros conhecimentos | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | N° de empresas | Valor Gasto | Nº de empresas | Valor gasto | Nº de empresas | Valor gasto |
| **No Brasil** | 7.412 | 3.741.572.000 | 1.668 | 630.739.000 | 2.914 | 1.168.332.000 |
| **No RS** | 2.121 | 547.086.000 | 492 | 76.696.000 | 830 | 116.236.000 |
| **Alimentos/ bebidas** | 310 | 31.269.000 | 88 | 6.434.000 | 50 | 7.257.000 |

Fonte: IBGE (2004).

A TI alterou o mundo dos negócios de forma irreversível. Para McGee e Prusak (1994), desde que a TI foi introduzida sistematicamente, em meados da década de 50, a forma pelo qual as organizações operam, o modelo de seus produtos e a comercialização mudaram radicalmente.

O valor da TI, segundo McGee e Prusak (1994), depende da informação e do papel desempenhado, por ela, nas organizações. A informação é capaz de criar valor significativo para as empresas, possibilitando a criação de novos produtos e serviços e aperfeiçoando a qualidade do processo decisório, em toda a organização. A informação, ainda segundo McGee e Prusak (1994), é dinâmica, capaz de criar grande valor, sendo, portanto, o elemento que mantém as organizações unificadas.

As novas tecnologias estão mudando, radicalmente, o modo de vida do ser humano, quebrando velhos paradigmas, transformando as relações pessoais em comunidades virtuais. Tudo isso requer, por parte de quem administra um negócio, segundo Cruz (1998), altas doses de disponibilidade, vontade e interesse em se atualizar sobre o que há de mais avançado, em se tratando de tecnologia. Por outro lado, obriga os técnicos, nas mais diferentes áreas tecnológicas, a uma busca, frenética, pelo dado mais atual, pela informação mais completa e sofisticada, para que possa colocá-los na dianteira das necessidades de seus usuários.

Walton (1994) garante que a utilização, bem sucedida, das tecnologias mais avançadas, requer mudança na organização, e em suas capacidades, pois ela, por si só, é incapaz de garantir vantagens significativas de desempenho, como aquelas decorrentes da inovação tecnológica, acompanhadas de uma reorganização do sistema de trabalho.

De acordo com McGee e Prusak (1994), numa economia de informação, a concorrência entre as organizações baseia-se em sua capacidade de adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz.

Para Beal (2003), aTI, por si só, não é capaz de trazer ganhos para o negócio. Para que ela proporcione resultados efetivos, é preciso que esteja integrada à estratégia da organização - ou seja, os investimentos em TI devem estar diretamente associados aos objetivos globais da organização, contribuindo para o seu alcance. Se não houver a preocupação de estabelecer indicadores de desempenho, que relacionem investimento de TI com objetivos de negócio, a organização corre um grande risco de implementar tecnologia cara e inútil, capaz de executar o que os técnicos esperem, mas não o que a organização precise.

Pode-se destacar, sob a ótica de Lima (2003), os principais problemas, para investimento em TI, nas empresas brasileiras: i) Incerteza tecnológica - as empresas ficam, muitas vezes, receosas pela adoção de alguma tecnologia; ii) Ritmo acelerado de mudanças - evolução acelerada da indústria de TI é, também um problema para as organizações que a utilizam em seus processos de negócio; iii) Gap de desenvolvimento da infra-estrutura - algumas empresas não andam na mesma velocidade que a indústria de TI, gerando uma desatualizarão da empresa e de seus profissionais; iv) Integração complexa - com o aumento do número de fornecedores, é natural que as empresas tenham soluções tecnológicas de diversos fabricantes, como é natural que estas soluções devam estar integradas, a questão é que nem sempre essa integração é fácil de ser feita; v) Mudanças na força de trabalho - o profissional de TI tem mudado, alguns paradigmas têm sido quebrados e novos hábitos e costumes surgem e vi) Preços de TI desfavoráveis - dependendo do porte da empresa, os preços de TI são muito elevados.

A *Internet* e *Intranet* afetaram, radicalmente, a vida das organizações. As mudanças causadas pela grande rede mundial de computadores são enormes, e alcançam crescente número de pessoas e organizações. Todas as pesquisas, ferramentas e programas da CVI têm um *link* direto com a *Intranet*, ou *Internet*, facilitando a comunicação com empresas, distribuidores, fornecedores e clientes, fazendo com que o âmbito de ação da empresa aumentasse consideravelmente.

Na empresa são utilizados os mais variados tipos de tecnologias, para facilitar o trabalho e a rotina diária. O sistema de ERP, utilizado no desenvolvimento das atividades administrativas da empresa, é considerado essencial para a melhor

adequação do trabalho. O *Neogrid* é outra ferramenta gerencial, importante para o desenvolvimento das atividades de compras de insumos. O *Margin Minder* é bastante utilizado nas atividades de *marketing* e o *Work Flow* para atividades de desenvolvimento pessoal.

A automação do setor de produção aumentou, significativamente, o desenvolvimento das atividades, fazendo com que a produção da linha Coca-Cola crescesse vertiginosamente, trazendo ganhos significativos para a empresa.

#### 5.1.1.5 Ambiente político-legal

As decisões da empresa são diretamente afetadas por mudanças no ambiente político-legal. Segundo Kotler (2000), esse ambiente é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos. Em determinadas situações, as leis podem criar novas oportunidades de negócio.

As empresas do grupo Coca-Cola necessitam estar, diariamente, a par das novas regulamentações, principalmente no que tange: regulamentações publicitárias, tributárias e legais; ambientais; segurança e trabalhistas, que têm prejudicado muitas empresas menos apercebidas.

O mais importante órgão de regulamentação publicitária é o CONAR (Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária). Segundo o próprio órgão (2005), o CONAR é uma organização não-governamental, que visa promover a liberdade de expressão publicitária e defender as prerrogativas constitucionais da propaganda comercial.

Sua missão inclui, principalmente, o atendimento a denúncias de consumidores, autoridades, associados, ou formuladas pelos integrantes da própria diretoria.

O CONAR ressalta que os anúncios de bebidas alcoólicas deverão ser elaborados seguindo os seguintes pressupostos: i) deverá ser estruturado com a finalidade precípua de difundir a marca do produto e suas características, de maneira socialmente responsável, sendo é aconselhável que o respectivo *slogan* não empregue apelo de consumo em seu enunciado; ii) o anúncio não será dirigido a crianças e adolescentes, em razão da legislação em vigor e do dever ético de

proteger esse público; iii) crianças e adolescentes não devem figurar, de qualquer forma, em anúncios, qualquer pessoa que neles apareça deverá ser e parecer maior de 25 (vinte e cinco) anos de idade; iv) a publicidade não deverá induzir, de qualquer forma, ao consumo abusivo e irresponsável de bebidas alcoólicas; v) os horários de veiculação da propaganda, em rádio e TV, inclusive por assinatura, serão após às 21 h e vi) os anúncios deverão conter as seguintes frases de advertência: “evite o consumo excessivo de álcool", “beba com moderação", ”aprecie com moderação", "se beber não dirija”, “este produto é destinado a adultos”, “beba sem exageros” e “beba com responsabilidade”.

De acordo com a publicação “A história da Coca-Cola e sua difusão no Brasil (1990)”, a legislação exige que os refrigerantes sejam preparados com água potável e matérias-primas sãs, limpas, isentas de matéria terrosa, detritos animais, ou vegetais. Não deverá conter substâncias estranhas à sua composição normal, exceto as previstas em sua formulação. Os refrigerantes de guaraná não poderão conter corantes artificiais, sendo permitida a adição de caramelo e essências. Tais refrigerantes deverão conter as reações e características do extrato empregado.

A tributação é a parte mais crítica do Brasil, atingindo, em média, 36,5% do PIB. A carga tributária, que atinge as empresas de médio porte, como a Coca-Cola, são excessivas, representando um risco ao resultado esperado.

Com relação à segurança no trabalho, as empresas que trabalham com riscos eminentes necessitam adequar-se à norma OHSAS 18.001 (*Ocupational Health and Safety Assessment Series*), que sistematiza as boas práticas nos aspectos de segurança e saúde no trabalho, e procura garantir um modelo de gestão com base em ciclos de melhoria contínua. A Coca-Cola tenta enquadrar-se a essa normatização.

Com relação aos perigos ambientais, as empresas buscam estar de acordo com as normas da ISO 14.000, que tem como finalidade equilibrar a proteção ambiental, e a prevenção da poluição, com as necessidades sócio-econômicas, abrangendo uma vasta gama de questões, inclusive aquelas com implicações estratégicas e competitivas.

De acordo com a ISO (2003), a família ISO 14.000 engloba uma vasta gama de normatizações ambientais, que vão desde a implementação de um sistema de gestão ambiental (ISO 14.001, ISO 14.004, ISO/TR 14.0061), passando por auditorias ambientais e outras investigações relacionadas (ISO 14.0010, ISO

14.0011, ISO 14.0012, ISO 14.0015 e ISO 14.0011 nova versão), avaliação da performance ambiental (ISO 14.0031, ISO 14.0032, ISO/WD 14.0063, ISO 14.0050), uso de requisitos e declarações ambientais (ISO 14.0020, ISO 14.0021, ISO 14.0024 e ISO/TR 14.0025), condução e liderança da avaliação do ciclo de vida (ISO 14040, ISO 14.0041, ISO 14.0042, ISO/TR 14.0043, ISO/TS 14.0048 e ISSO/TR 14.0049, até direção dos aspectos ambientais para produtos e sua padronização (ISO Guia 54, ISO/TR 14.0062 e ISO 14.0050).

As empresas necessitam estar atentas às legislações trabalhistas, pois os direitos dos trabalhadores são irrevogáveis e sujeitos à multas, penalidades e processos. Os principais direitos trabalhistas, de acordo com a CLT – Consolidação das Leis do Trabalho (2001), são citados a seguir: i) os trabalhadores não podem ter uma jornada de trabalho superior a oito horas diárias, sendo que, no máximo, podem cumprir duas horas extras; ii) o trabalhador tem direito de receber 30 dias de férias, a cada ano trabalhado, com salário integral, mais um terço; iii) é obrigatório o pagamento de 8% do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) sobre a remuneração e iv) é necessário o pagamento de décimo terceiro salário por ano trabalhado.

#### 5.1.1.6 Ambiente sócio-cultural

Os valores sociais e culturais moldam a maneira pela quais as pessoas entendem o mundo e como se relacionam entre si. Tais valores sofrem alterações de cultura para cultura, e devem ser cuidadosamente entendidos, para que sejam assimilados e compreendidos pelas estratégias da organização. Para Churchill e Peter (2003), o ambiente social do *marketing* é constituído pelas pessoas de uma sociedade e seus valores, crenças e comportamentos.

Para Cobra (1996), o sistema cultural e social, de um país, é um dos elementos mais importantes do chamado macro meio ambiente. O processo de um país é medido pelo seu esforço no desenvolvimento econômico, político, tecnológico, cultural e social. Entretanto, é através da cultura que será possível a alimentação da tecnologia, da política e da economia. Os valores culturais básicos tendem a permanecer por muito tempo com o indivíduo

A sociedade molda nossas crenças, valores e normas. De acordo com Kotler (2000), as pessoas absorvem, quase que inconscientemente, a visão de mundo que define seu relacionamento consigo, com outras pessoas, com organizações, com a sociedade, com a natureza e com o universo.

A cultura é a mais fundamental das necessidades e comportamento de uma pessoa. Ao crescer em um determinado meio, as pessoas aprendem seus valores, percepções, preferências e comportamentos básicos do lugar onde vivem.

Por esse motivo, a CVI necessita entender as preferências e estilo de vida da população, procurando ter profundo conhecimento a respeito das culturas locais, pois as pessoas desejam bebidas que sejam um reflexo de onde elas vivem, trabalham e se divertem, e da forma como gostam de relaxar e de recuperar suas energias.

No Rio Grande do Sul, é muito fácil identificar essas peculiaridades características de cada região, pois é um estado que mantém vivas suas culturas e crenças, criando segmentos de mercado específicos. Por esse motivo as empresas precisam estar sempre a par da cultura e costumes da população, para adaptarem seus produtos, pois mudar as atitudes de um povo é extremamente difícil

O *marketing* da Coca-Cola é bastante influenciado pelas questões culturais, tanto que existem promoções a nível nacional que não são aplicadas no Rio Grande do Sul, por não se adequarem às crenças do povo.

Todas as sociedades são divididas em subculturas, que representam oportunidades de mercado para empresas que saibam escolher seu nicho de mercado. Essas classes, segundo Kotler (2000), não refletem apenas a renda, mas também indicadores como: ocupação, grau de instrução e área de residência. As classes diferem, entre si, em vestuário, padrões de linguagem, preferências de atividades e lazer, entre outras. A Coca-Cola está sempre a par destas divisões sociais, tanto que existem promoções específicas para faixas etárias e classes.

Além dos fatores culturais, o comportamento da população é influenciado por fatores sociais. Os fatores sociais, como grupos de referência, influenciam direta, ou indiretamente, nas atitudes e comportamentos das pessoas. Focar as campanhas, para produtos específicos utilizados pelas famílias (como por exemplo, as PETs dois litros) ou pelos jovens (como por exemplo, latas e PETs 600 ml), podem representar oportunidades de mercado para a empresa.

Outros fatores sociais que podem influenciar as empresas, na escolha de nichos de mercado, seriam a idade e estágios do ciclo de vida, pois as pessoas compram e consomem artigos e serviços diferentes durante a vida.

Como já foi visto nos aspectos demográficos, a população adulta e idosa tende a aumentar, representando oportunidade de mercado para produtos da linha Diet e Light.

### 5.1.2 O microambiente

O microambiente pode ser caracterizado como aquele que é constituído por forças próximas à empresa, que afetam, diretamente, sua habilidade para servir os seus clientes, os fornecedores, os concorrentes e os intermediários. O microambiente, também conhecido como ambiente de tarefa, contempla partes do ambiente que são relevantes para organização poder estabelecer e alcançar seus objetivos

O microambiente, para Kotler (1993), consiste nos agentes do ambiente imediato da empresa, os quais afetam que afetam sua habilidade de atender aos mercados. As forças e tendências dão forma a oportunidades e impõem ameaças, mas representam fatores mais controláveis para a empresa. Os componentes que formam o microambiente são: i) fornecedores; ii) intermediários de mercado; iii) clientes; iv) concorrentes e v) públicos.

#### 5.1.2.1 Fornecedores

São os fornecedores de todos os tipos de recursos que a organização necessite para trabalhar: recursos materiais, recursos financeiros, recursos humanos. Esse setor é o mercado de suprimentos de entradas e insumos necessários às operações da organização. Suas variações afetam, diretamente, a disponibilidade dos recursos à organização.

Para Kotler (2002), são empresas e indivíduos que provêem os recursos de que a empresa necessite para produzir seus bens e serviços. Cobra (1996), por sua

vez, advoga que qualquer alteração que interfira na qualidade do produto, oferecido pelo fornecedor, poderá afetar negativamente o negócio da empresa.

Cabe ressaltar que, independentemente do negócio, a falta, ou a demora, na entrega dos produtos, pelos fornecedores, afeta as atividades da organização. Assim, toda organização deve aproveitar-se da competição existente e adotar a estratégia de barganhar preços, entre os fornecedores, para obter preços melhores, trabalhos de qualidade superior e entregas mais eficientes.

De acordo com Kotler (1993), os fornecedores são indivíduos e firmas de negócios que suprem os recursos necessários à empresa, e aos concorrentes, para a produção de bens e serviços. Os fornecedores podem afetar, seriamente, a empresa, tanto que devem ser controladas as disponibilidades de suprimentos, demora nas entregas, greves de trabalhadores e outros eventos que possam comprometer as vendas a curto prazo e afetar a imagem da empresa a longo prazo.

Por ser uma empresa de renome, e por existir muita oferta de mercado, da maior parte dos produtos que a CVI utiliza, não existem dificuldades em conseguir ofertas por preços mais baixos, mesmo porque a maior parte das compras são feitas em grande quantidade. Os únicos fornecedores exclusivos, da empresa, são a Petropar (fornecedora de pré-forma para fazer garrafas PET) e Recofarma (fornecedora do xarope da Coca-Cola, única empresa no Brasil detentora da fórmula).

A CVI tem três maneiras distintas de selecionar seus fornecedores:

- A primeira diz respeito a fornecedores pré-selecionados através de negociação com a AFBCC (Associação de fabricantes Brasileiros de Coca-Cola) e aprovação da CCIL. Essa associação verifica quais fornecedores oferecem melhor preço e melhor qualidade de produtos (geralmente matéria-prima para a produção), depois verifica as quantidades que as empresas brasileiras, representantes da Coca-Cola, necessitam, enviando, à CCIL, para aprovação. Tendo os fornecedores pré-selecionados, as empresas compram matéria-prima em conjunto, para baratear os preços.

- A segunda maneira é através de cotações. Se o fornecedor não for pré-selecionado pela AFBCC, os compradores realizam cotações, com dois ou mais fornecedores, para verificarem qual o melhor preço, levando em consideração a qualidade do produto (geralmente são materiais administrativos, de manutenção, máquinas e equipamentos), para, depois, fechar contrato. Hoje, com uma ferramenta

chamada *Market Place*, os compradores conseguem determinar os fornecedores através de leilão, ou seja, colocam no sistema um lance inicial e o preço desejado para adquirir o produto. A seguir, os fornecedores, cadastrados no sistema, dão lances, até chegarem ao preço desejado. Aquele que fornecer pelo menor preço, o mesmo produto, fecha contrato com a empresa.

- A terceira forma diz respeito somente a fornecedores de produtos para revenda. Nesse caso, o fornecedor é único para cada produto. Para a compra de refrigerantes, que não são produzidos pela empresa, o fornecedor é a Vompar (Indústria da Coca-Cola que atende a outra região do Estado do Rio Grande do Sul). Para a compra de água mineral, a fornecedora é a Fonte Ijuí, empresa pertencente ao GV, I localizada na cidade de Ijuí –RS. A cerveja Kaiser, e derivados, são fornecidos pela Cervejaria Kaiser. Outros produtos, como o Nestlea, Kapo, Burn e schweppes são comprados de empresas, da rede Coca-Cola, que produzem estes produtos.

Os três métodos de escolha de fornecedores fazem com que estes sejam as melhores opções para a empresa, fornecendo o menor preço com melhor qualidade para os produtos e matérias-primas.

#### 5.1.2.2 Intermediários de mercado

Na acepção de Cobra (1996), os intermediários são aliados da empresa, para a alocação de seus produtos no mercado. Quando esses serviços são prestados com qualidade, e a baixo custo, ajudam o desenvolvimento das estratégias de *marketing* da empresa. Quando agem ao contrário, podem estar prestando grande serviço.

Conforme Ávila (2003), intermediários são as organizações que ajudam a promover, vender e distribuir seus bens, para os compradores finais. Podem ser divididos em: intermediários, propriamente dito (agentes e comerciantes); firmas de distribuição física (firmas de armazenagem, estocagem e proteção dos bens em depósito ou armazéns); agências de serviço de *marketing* (agências de pesquisa, propaganda, consultoria, etc) e agentes financeiros (bancos, companhias de crédito, companhias de seguro, etc). Diversas são as razões que justificam o uso de intermediários nos negócios, dentre os quais destacam-se cinco:

a) Muitos fabricantes não têm recursos suficientes, para venderem diretamente;
b) A venda direta obrigaria muitos fabricantes a se tornarem intermediários de outros produtos, para obterem economia de escala;
c) A utilização de intermediários permite a obtenção de maiores retornos e maior investimento em seus negócios principais;
d) Intermediários podem melhorar a eficiência da empresa, em função de sua especialização, experiência, contatos e escala de operação.
e) Eles facilitam o fluxo de bens e serviços, haja vista que fabricantes, geralmente, produzem grande quantidade de produtos pouco variados,enquanto os consumidores desejam, normalmente o inverso.

Os intermediários de mercado, de acordo com Kotler (1993), são firmas que ajudam a empresa encontrar consumidores, ou fechar vendas com eles. Essas firmas são representadas por: i) intermediários; ii) firmas de distribuição física; iii) agências de serviços e iv) agentes financeiros.

As empresas precisam ter em mente quais os tipos de intermediários irão conduzir suas operações, nos canais. No setor industrial, segundo Kotler (2000), existem três níveis de canais de *marketing*: i) nível 0: canal onde o fabricante comunica-se diretamente com o cliente final; ii) nível 1: canal onde o fabricante possui distribuidores industriais, que vendem os produtos aos clientes finais; iii) nivel 2: canal onde o fabricante possui representantes do fabricante e distribuidores industriais, para vender o produto para o cliente final e iv) nível 3: canal onde o fabricante possui representantes comerciais e distribuidores industriais, que vendem os produtos aos varejistas que, por conseqüência vendem os produtos aos clientes finais.

A CVI optou pelo canal de *marketing* de nível três, pois necessita de uma difusão grande de seus produtos, em cada ponto da região atendida. Na empresa, existe uma força de vendas consistente, onde cada representante de vendas possui uma rota pré-determinada, para atingir todos os pontos de venda da cidade de Santa Maria e região.

Possui, também, PVAs (Pontos de Vendas Autorizados), que vendem os produtos em determinados lugares da cidade. Existem dois Centros de Distribuição, que atendem as outras localidades, um localizado na cidade de Santa Cruz do Sul, que possui seus próprios representantes de vendas, atendendo todas as cidades e

localidades próximas, e o outro localizado na cidade de Passo Fundo, que também possui representantes de vendas, atendendo a cidade e região. Não existe nenhuma venda direta, da fábrica para o cliente final. Todos os produtos são vendidos para os pontos de vendas, que revendem para os clientes.

As empresas também necessitam decidir o número de intermediários que vão utilizar. Segundo Kotler, aqueles podem optar por três estratégias: i) distribuição exclusiva, que exige exclusividade na venda de produtos e serviços aos intermediários; ii) distribuição seletiva, onde a empresa escolhe alguns locais para a venda de seus produtos e iii) distribuição intensiva, onde a empresa tenta distribuir seus produtos para o maior numero de intermediários possíveis. A Coca-Cola se enquadra no terceiro caso, tanto que seu objetivo é atender ao maior número de pontos de venda com qualidade e rapidez. Hoje a Coca-Cola, por ser tão difundida, difícil é não encontrar um lugar que não venda seus produtos.

#### 5.1.2.3 Clientes

As empresas, atualmente, enfrentam uma concorrência jamais vista, por este motivo necessitam conquistar clientes, superando a concorrência. Segundo Kotler (2000), a melhor maneira para atingir a satisfação do cliente é centrar os esforços da empresa no atendimento a suas necessidades.

Muitas empresas estão a concentrar-se no desenvolvimento de vínculos mais sólidos com seus clientes. Kotler (2000) afirma que os clientes, de hoje, são mais difíceis de agradar, pois são mais inteligentes, mais conscientes, com relação ao preço, mais exigentes, perdoam menos e são abordados por mais concorrentes, com ofertar iguais, ou melhores.

De acordo com o referido autor, o cliente é a verdadeira razão de ser de uma empresa. Serví-lo, de forma eficiente, requer conhecê-los muito bem. As principais questões sobre o tema são resumidas, por Kotler (2002), na estrutura dos Sete Os:

1. Ocupantes: quem são os consumidores?
2. Objetos: o que necessitam, ou desejam?
3. Objetivos: que objetivos estão tentando satisfazer?
4. Organizações: quem participa da decisão de compra?

5. Operações: com base em que tomam suas decisões de compra?
6. Ocasiões: quando parecem estar dispostos a comprar?
7. Onde (PDV): onde preferem comprar.

Por não vender seus produtos diretamente ao consumidor final, a CVI possui, como principais clientes, os pontos de venda, postos de venda autorizados (PVAs) e distribuidores. Somente em Santa Maria existem, em média, dois mil pontos de venda diretos, dos produtos Coca-Cola.

Os pontos de venda (definidos pela empresa como qualquer estabelecimento comercial que deseje revender produtos Coca-Cola), para comercializar os produtos, precisam preencher cadastros e passar por análise de crédito e capacidade instalada. Os postos de venda autorizados (estabelecimentos que têm como sua principal função vender os produtos da empresa) possuem convênio com a CVI, para revender seus produtos. Os distribuidores (locais de armazenagem e distribuição física de produtos) revendem os produtos Coca-Cola através de contrato.

Indiretamente (através dos canais de mercado), os produtos vendidos pela CVI atingem a todos os tipos de clientes, desde crianças até idosos. Por ter um nicho de mercado tão variado, a Coca-Cola procura realizar promoções específicas, para satisfazer as necessidades e desejos de todos. Tanto que, recentemente, lançou promoção em parceria com a Avon, com tampas promocionais, visando atender às famílias, com produtos PET dois (2) litros. Também lançou a promoção "Tudo de Vibe", buscando atingir o público mais jovem, com tampas promocionais em latas, garrafas KS (290 ml) e PET 600 ml.

A ocupação, as circunstâncias econômicas e o estilo de vida também influenciam no padrão de consumo de um cliente. Não são todas as pessoas que tenham condições de adquirir produtos que não façam parte da cesta básica (como é o caso da Coca-Cola). A escolha dos produtos é extremamente afetada pelas circunstâncias econômicas (a escolha de tubainas, ao invés de produtos Coca-Cola, pode ser reflexo de uma situação econômica deficitária, por exemplo). Pessoas de uma mesma classe social podem ter estilos de vida diferentes. Por esse motivo, muitos produtos são focados levando em consideração esse parâmetro.

### 5.1.2.4 Concorrentes

Uma empresa raramente está só no seu esforço de atender a um determinado mercado. O seguimento mais atraente, segundo Kotler (2000), é aquele em que as barreiras à entrada de novos concorrentes são grandes e as barreiras à saída são pequenas.

Os concorrentes fazem parte do microambiente porque influenciam na escolha dos intermediários, fornecedores, do composto de produto e do composto de *marketing*. As barreiras à entrada no ramo de refrigerantes são grandes, pois as empresas necessitam de um grande aparato, de materiais e equipamentos, para sua produção. Por esse motivo, é difícil encontrar muitos concorrente à altura da Coca-Cola.

No entendimento de Ávila (2003), os concorrentes fazem parte do sistema central de *marketing* (microambiente), porque influenciam a escolha dos objetivos de mercado da empresa, a escolha dos intermediários, fornecedores, do composto de produtos e do composto de *marketing.*

Segundo Kotler (1993), existem três formas de concorrência, como segue: i) concorrência genérica: é aquela em que produtos diferentes satisfazem a mesma necessidade do consumidor, podendo ser substitutos em determinadas circunstâncias. A Coca-Cola, por exemplo, firma concorrência genérica com sucos, águas minerais, cervejas, entre outros, que podem ser utilizados para suprir a necessidade das pessoas de saciar a sede; ii) forma de produto: é aquela em que os produtos são parecidos, o que os difere são as várias versões existentes. A Coca-Cola firma concorrência, de forma de produto, com refrigerantes do tipo: guaraná, laranja, uva, entre outros, que não possuem o mesmo gosto, mas podem ser substitutos e iii) concorrência empresarial: é aquela em que os produtos são idênticos. A Coca-Cola firma concorrência empresarial, por exemplo, com a Pepsi-Cola, a qual possui gosto muito parecido.

A Coca-Cola representa uma concorrência monopolística, pois existem vários produtos substitutos, mas nenhum substituto perfeito, ou seja, a Coca-Cola difere de seus concorrentes por seu sabor único. Devido a este motivo, tem a liberdade de colocar preços um pouco mais altos que os da concorrência.

Alguns dos maiores concorrentes, da empresa, são as famosas tubaínas (refrigerantes de má qualidade vendidos por preços mais baixos), que utilizam, como

ponto forte, o preço, para firmar uma concorrência acirrada. Essas indústrias utilizam matéria-prima de má qualidade e produtos sem o menor de controle de qualidade, com a finalidade de baratear os preços.

A principal concorrente direta, da Coca-Cola, é, sem dúvida nenhuma, a Pepsi-Cola, que mantém uma disputa acirrada pela liderança no mercado de refrigerantes.

No ramo da cervejaria, existem concorrentes, de peso, da cerveja Kaiser, revendida pela CVI. Segundo Correa (2002), a Ambev é líder no ramo de cervejas, com suas marcas já consagradas, como: Antártica, Skol, Bohemia e Brahma, alcançando um índice de 49,6%, do mercado, sendo que a Kaiser alcançou uma marca de 8,43%. Outras marcas de cervejas, que estão ganhando força, são Nova Skin e a Colônia, que têm como estratégia o preço.

#### 5.1.2.5 Público

É qualquer grupo, definido, que cause, ou possua, interesse real, ou potencial, em uma organização, define Kotler (2002). Batalha (2001) acredita que o público possa ser visto como sendo qualquer grupo que tenha interesse real, ou potencial, ou que influencie a habilidade da empresa em atingir seus objetivos.

As empresas defrontam-se, em geral, com três tipos de públicos:

- Público mútuo: é aquele que está interessado na empresa e que recebe o interesse desta. Ex: comunidade financeira.
- Público procurado: é o público no qual a empresa está interessada. Ex: mídia de massa
- Público não desejado: público interessado na empresa, mas ela não está interessada nele. Ex: consumidores que falam mal dos produtos da empresa.

São pessoas, ou organizações, que não participam, diretamente, do processo de fabricação e compras, mas que afetam, de algumas forma, as atividades da empresa.

Um público é um grupo que tem interesse real, ou potencial, ou que cause obstáculos à habilidade de a empresa em atingir seus objetivos. Para Kotler (1993), existe sete tipos de público: i) público financeiro; ii) imprensa; iii) governo; iv) órgãos

de defesa do consumidor; v)comunidade local; vi) público em geral e vii) público interno.

Por ser uma empresa de grandes proporções, para Santa Maria, e por ter um grande giro de capital, a CVI - Refrigerantes Ltda. possui grandes transações com instituições financeiras, e possui grande capacidade de obtenção de fundos. Um relacionamento forte, com os bancos, faz com que as empresas (como a Coca-Cola) fortaleçam-se perante o mercado.

A Coca-Cola mantém relações muito estreitas com a imprensa, pois preza por sua imagem. As empresas do grupo investem quantias consideráveis com rádio, televisão, revistas, jornais, eventos, entre outros, para manter a imagem do produto na mente dos consumidores, sendo um sinônimo de qualidade e melhor opção em bebidas.

É o governo quem dita as regras de produção e comercialização, das empresas, através de leis, impostos, entre outros. Por esse motivo, a Coca-Cola precisa estar a par das mudanças no cenário do governo, para precaver-se das políticas que possam afetar o bom desenvolvimento do negócio.

Os órgãos de defesa do consumidor são grandes ameaças para as empresas menos apercebidas. A CVI, sempre preocupada com a boa reputação e imagem dos produtos, possui duas formas distintas de atender e prestar auxílio aos consumidores. Uma delas é o SAC - Serviço de Atendimento ao Consumidor, no qual as reclamações dos clientes finais são processadas diariamente, a fim de sanar os problemas com a maior rapidez e qualidade.

Outra maneira, é através do RRC – Resposta a Reclamações dos Clientes, mais focada aos clientes diretos da CVI, ou seja, os pontos de vendas. Através do RRC, a empresa recebe reclamações dos mais variados tipos, para atender as solicitações e reclamações dos clientes.

A comunidade local pode influenciar diretamente as empresas, com seus costumes, estilos de vida, motivações, entre outros. Assim sendo, a CVI possui em responsável pelo desenvolvimento de mercado, que trabalha como relações públicas, na cidade. O profissional de relações públicas trabalha com promotores de vendas, a fim de intermediar negociações da empresa com eventos, *merchandising*, operacionalização das atividades de marketing, entre outros processos, para melhor atender ao público santa-mariense.

A empresa procura atender o público em geral, por isto existem vários programas que visam manter a imagem do produto frente a seus consumidores. O compromisso Coca-Cola, programa destinado a incentivar a denúncia de produtos não conformes, nos pontos de venda, por exemplo, visa identificar os produtos que possam prejudicar a imagem da empresa frente ao público.

O setor de desenvolvimento de mercado tem como principal função manter integridade dos produtos e serviços, fazendo com que estes sejam o reflexo do que o povo procura. A Coca-Cola, por levar este propósito a sério, não colabora com campanhas que possam afetar a imagem da empresa.

A CVI está constantemente preocupada com o bem estar dos seus colaboradores, oferecendo os mais variados benefícios: assistência médica, assistência odontológica, café da manhã, almoço, jantar, vale transporte, auxílio escolar, enxoval para bebê, auxílio funeral, convênio com o SESI, cestas de natal, festas comemorativas, seguros de vida em grupo, PPR – Programa de Participação nos Resultados.

A empresa possui informativos, jornais internos e outros meios que servem para informar e motivar os funcionários.

# 6. PERFIS/CARACTERÍSTICAS DOS ACIONISTAS

Em muitos casos, os acionistas de uma empresa cumprem diversas funções, uma vez que, as pessoas em desempenho dessa função, têm que se envolver como gestor, administrador, supervisor, delegador. Daí, a dificuldade de se estabelecer uma definição concreta desse termo. Numa empresa, não é só o acionista que tem funções gerenciais, mas também os supervisores, chefes, diretores e líderes, apesar de seus cargos terem outras denominações.

Além de investir o seu capital, a principal função de um acionista é a gestão estratégica, que consiste no estabelecimento de objetivos e metas, para a organização, segundo um conjunto de relações entre a empresa e o ambiente, e que a capacite a alcançar objetivos, que permanecem ajustados às demandas ambientais. Existe certo consenso, entre os teóricos do tema (MOTTA, 1995 e ANSOFF, AVNER et alli, 1973), no que diz respeito à eficácia gerencial, no mundo atual, onde o sucesso da mesma depende da capacidade de o acionista pensar estrategicamente.

Na opinião de Motta (op. cit.), a gestão estratégica está basicamente preocupada com: (a) desenvolver novas formas de análise antecipatória, permitindo, à organização, uma compreensão mais clara das possibilidades e necessidades do mercado futuro e, conseqüentemente, dos caminhos e ações a serem tomados; (b) agilizar o processo decisório, condição indispensável para que a empresa tenha versatilidade e fluidez necessárias para concorrer dentro de um mercado instável, dinâmico e inseguro e (c) estimular a geração de novas idéias, de forma a permitir, à empresa, competitividade necessária para o alcance do sucesso empresarial.

Em resumo, a gerência estratégica é um modelo de gestão preocupado, fundamentalmente, com a adaptação da organização ao ambiente. Dessa forma, a organização não mais deve ser vista como um órgão independente, autônomo, voltado para questões intrínsecas. A organização moderna é vista como essencialmente observadora, atenta ao mercado, à clientela, aos fornecedores, num clima permanente de articulação e negociação entre as partes.

Assim, não mais se pode conviver com aquele estilo de gestão isolado, voltado para as atividades-meio, supercontrolador e autocrático. A gestão moderna,

ao preparar-se para esse novo desenho de mercado, está preocupada com o humanismo organizacional, com a democratização das relações do trabalho, com o processo negocial, com as demandas do ambiente e com uma nova dimensão do uso do poder na organização (MOTTA, op. cit.).

Motta (op. cit., p.102), comentando sobre a implantação da visão estratégica, na organização, acrescenta outros pontos, voltados a uma orientação estratégica, por parte do acionista. Para agir estrategicamente, o acionista deve atentar para as seguintes dimensões: análise e questionamento permanente da missão sócio-econômica, ou propósito final da empresa, no sentido de mantê-lo, não só viável, mas relevante e exitoso na ambiência em que opera;

Spink (1997) afirma que as ideologias gerenciais formam parte de uma ideologia mais ampla, destinada ao trabalho em si, a convencer as pessoas a levarem a sério tarefas que saibam ser insignificantes. O discurso gerencial está inserido no discurso organizacional, sendo parte importante, movendo-se e ajustando-se no campo, em mutação, do conflito social.

Rowe (2002, p. 10) reforça essa afirmação quando diz que “as decisões e as atitudes tomadas voluntariamente por gestores e funcionários todos os dias acabam por determinar a estratégia emergente”. E o autor finaliza (op. cit., p.18) afirmando que “lidar com o paradoxo de liderar e gerenciar é difícil, mas é possível para uma massa crítica em organizações que não perderam o controle estratégico”.

Com base nas afirmações, acima, fica clara a importância de uma eficiente e eficaz gestão estratégica, por parte dos acionistas de uma empresa, pois são as estratégias criadas, e as decisões tomadas por esses, que determinarão o sucesso, ou fracasso da organização. No entanto, toda e qualquer ação tomada pelos acionistas está diretamente ligada ao perfil psicológico dos mesmos, ou seja, as estratégias corporativas por eles desenvolvidas, estão diretamente ligadas à suas características pessoais. Por isso, para o melhor entendimento das estratégias sugeridas neste trabalho, apresentyar-se-á alguns modelos de perfis de gestão de acionistas.

A seguir, através de adaptações feitas, ou seja, utilizando-se modelos de perfis de gestores e lideres, serão apresentados 03 (três) modelos de perfis / características dos acionistas.

Modelo I.

| Tipo | Característica | Processo de tomada de decisões. | Tipo de gestão estratégica |
|---|---|---|---|
| **Carismático** | • Interessam-se por novas idéias<br>• Entusiásticos<br>• Dominantes e Persistentes<br>• Cativantes<br>• Faladores... Acessíveis<br>• Não Auto-concentrados<br>• Responsáveis | • Absorvem grandes quantidades de informação;<br>• Gostam de Argumentos Simples / Diretos;<br>• Pesam muito bem os riscos;<br>• Suportes Visuais:<br>Contam com executivos de topo para ajudar no processo<br>• Decisões tomadas metodicamente depois de bem pensadas e pesadas. | • Superar a Concorrência<br>• Gosto pelo Risco.. Apesar de o tentar minimizar.<br>• Objetivos de Liderança de Mercado.<br>• Apostam na Competitividade da empresa. |
| **Seguidores** | • Medo de Errar: Decidem baseados em escolhas anteriores idênticas,<br>• Decisores Responsáveis: Colocam-se na posição dos outros<br>• Cautelosos, podendo ser espontâneos;<br>• Raramente são inovadores... querem acreditar que o são**!** | • Decidem baseados em escolhas anteriores idênticas: *Case-Studies.*<br>• Colocam-se na posição dos outros;<br>• Comparações: Desejo de Inovação e Segurança<br>• Muito parecido com os pensadores e cépticos. | • Anti-Risco;<br>• Estratégias experimentadas e com resultados provados;<br>• Estratégias em ambientes de Estabilidade: (Excelentes líderes em grandes empresas e Estáveis) |

(Continua)

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Controlador** | • Orientados para os detalhes, precisos, analíticos e Objetivos;<br>• Autoritários;<br>• Lógicos, Não-emotivos e Sensatos;<br>• Conduzidos pelos seus medos e inseguranças;<br>• Personalidades Fortes;<br>• Detestam Incerteza E Ambiguidade;<br>• Egocentristas. | • Relatórios, Estudos, Projeções...<br>• Detalhes apresentados por Peritos;<br>• Solitários e Centrados em Si;<br>• Tomam Decisões Unilaterais;<br>• Apesar de procurarem a exatidão dos fatos, nem sempre tomam decisões inteligentes e racionais. | • Estratégias de Minimização do Risco<br>• Gestão de Empresas Estáveis em Mercados Estáveis<br>• Crescimento Sustentado e Planificado<br>• Líderes Altamente Eficazes |
| **Cépticos** | • Forte Personalidade;<br>• Atuam de acordo com os seus sentimentos;<br>• Exigentes;<br>• Rebeldes;<br>• Centrados em si mesmos;<br>• Decisões Rápidas. | • Desejo de avançar com idéias inovadoras;<br>• Confirmação das idéias com pessoas em quem confiam;<br>• Período muito reduzido de análise;<br>• Não gostam de ser ajudados preferem que as pessoas pensem que eles já sabem alguma coisa;<br>• Assumem as responsabilidades;Gostam de ruptura. | • Estratégias tomadas em ambientes extremamente voláteis;<br>• Estratégias que exijam pouco planejamento e ação rápida;<br>• Estratégias de antecipação à concorrência;<br>• Estratégias de ruptura e renovação. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Pensadores** | • Cerebrais;<br>• Inteligentes;<br>• Impressionam-se com argumentos suportados quantitativamente;<br>• Leitores Vorazes;<br>• Lógicos e Acadêmicos;<br>• Grande aversão ao risco;<br>• Muito difíceis de persuadir. | • Reunião de:<br>Informação comparativa<br>Estudos de mercado<br>Case Studies<br>Análise de Custos benefícios.<br>• Tempo alargado de reflexão e análise.<br>Metodologia<br>Experiências<br>Números<br>Planos | • Decisões Estruturais.<br>• Reorganizações em ambiente de estabilidade.<br>• Crescimento sustentado e previsível/planificado.<br>• Estratégias de minimização do risco. |

Quadro 7: Perfis de gestores e líderes.

Modelo II.

.

| Tipo | Característica | Processo Decisorial | Comunicação | Relacionamento Interpessoal | Recompensas e Punições. |
|---|---|---|---|---|---|
| **Autoritário-coercitivo.** | Perfil autocrático e forte, centralizador, coercitivo, arbitrário e que controla tudo dentro da empresa. | Totalmente centralizado, sobrecarga com a tarefa decisorial, enquanto os níveis mais baixos ignoram totalmente as decisões tomadas. | Ocorre verticalmente, no sentido descendente, carregando exclusivamente ordens e raramente orientações ou explicações. | Acredita que o relacionamento entre os funcionários é prejudicial aos interesses da empresa e ao bom andamento dos trabalhos. Vê com enorme desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura inibir-las ao máximo. | Dá ênfase a punições e medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e de desconfiança. As pessoas devem obedecer fielmente a regras e regulamentos internos e executar suas tarefas de acordo com os métodos e procedimentos. |
| **Consultivo** | Balança mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa um abrandamento da autoridade organizacional. | Participativo e consultivo. É participativo porque as decisões especificas são relativamente delegadas aos níveis hierárquicos; é consultivo pois considera a opinião dos níveis inferiores na definição das | Comunicação vertical no sentido descendente e ascendente. Desenvolve sistemas de comunicação para facilitar o fluxo informacional, com base no alcance dos objetivos. | Cria condições favoráveis a uma organização informal sadia e positiva. A confiança nas pessoas é bem mais elevada, embora ainda não seja completa e definitiva. | Ênfase nas recompensas materiais e simbólicas, embora eventualmente possa punir leve e esporadicamente. |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | políticas e diretrizes que afetam a empresa. Submete as decisões à aprovação da cúpula empresarial. | | | |
| **Participativo** | Tem perfil democrático e participativo, é o mais aberto de todos. | As decisões são totalmente delegadas aos níveis hierárquicos mais baixos da organização. Define as políticas e diretrizes a serem seguidas e apenas controla os resultados, deixando as decisões e ações a cargo dos diversos níveis hierárquicos. | Se comunica em todos os sentidos e faz vultosos investimentos em sistemas informacionais, pois os mesmos são imprescindíveis para a flexibilização, eficiência e eficácia da empresa. | Ênfase no trabalho em equipe. Acredita que a formação de grupos espontâneos é importante para o relacionamento entre as pessoas. Sua relação interpessoal baseia-se na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais. | Forte ênfase nas recompensas simbólicas e sociais, embora não desconsidere recompensas salariais e materiais. Raramente aplica punições, as quais quase sempre são definidas e decididas pelos envolvidos. |

Quadro 8: Adaptado do livro ‘Recursos Humanos: o capital humano das organizações’.

Fonte: Idalberto Chiavenato (2004).

Modelo III.

| | Coercitivo | Utilitário | Normativo |
|---|---|---|---|
| **Forma básica de envolvimento.** | Alienado | Calculista | Moral |
| **Base da autoridade** | Ilegítimo: Controle das recompensas e punições. | Racional-legal: Autoridade da posição. | Carismática: Autoridade racional baseada no conhecimento. |
| **Sentimentos dos Subordinados** | Dependência, Submissão, Resignação ou Raiva, Ressentimento, Contradependência ou Lealdade, Identificação com o Acionista, Dedicação. | Cautela, Desconfiança, Independência, Preocupação com a equidade, Autoprotetor, Desinteressado. | Envolvimento, Compromisso, Dedicação, Motivação elevada, Sentimento de participação nos objetivos, Interdependência. |
| **Dilemas Básicos do Acionista** | Como assegurar objetivos corretos e vendê-los. | Como criar envolvimento. | Como manter o envolvimento. Como manejar a sucessão. |

Quadro 9: Tipos básicos de organização.

Fonte: Modelo adaptado pelo autor

O modelo, acima, reflete o contexto social, ou cultural, em que o estudo é conduzido, considerando três tipos básicos de organização: Coercitivo, Utilitário, Normativo, segundo o modelo de Etzioni.

.

# 7. ANÁLISE E CONCLUSÃO

Considerando-se a análise ambiental do setor de bebidas, o histórico e a cultura da empresa, pode-se concluir que a principal estratégia, que assegurará o crescimento do negócio, são Alianças Estratégicas.

Esta conclusão está baseada nas principais restrições que envolvem as perspectivas de crescimento do negócio, que são:

1) Limite de área: Atualmente como franquia da *The Coca Cola Company*, as vendas dos produtos Coca Cola são limitadas, contratualmente, a uma determinada área do estado do Rio Grande do Sul, ou seja, a CVI não pode explorar novas regiões geográficas, com os produtos Coca Cola;
2) Restrições contratuais: Também por restrições contratuais, a CVI não pode inovar na modificação, ou criação de novos produtos, ou mesmo inovar em divulgações ou propagandas dos produtos já existentes;
3) Limites econômicos: A CVI, como qualquer outro grupo empresarial, possui limites econômicos, ou seja, possui restrições orçamentárias para impulsionar o seu crescimento;

Com base nestas três restrições, serão apresentados três modelos de Alianças Estratégicas, com vistas a impulsionar o crescimento da *Holding* CVI. Estes três modelos visam permitir o crescimento, da *Holding,* acima do crescimento vegetativo.

## 7.1 Fusões

O primeiro modelo de crescimento seria a realização de fusões com outros grandes grupos empresarias.

As empresas usam fusões para se expandirem externamente, assumindo o controle acionário de outra empresa. Embora o motivo básico de uma fusão deva ser o aumento do valor da ação, há motivos mais imediatos, como diversificação,

considerações fiscais e aumento de liquidez para os proprietários, também aparecem com freqüência. Às vezes, busca-se uma fusão para obter-se os ativos necessários, e não outra empresa inteira.

Segundo Gitmam (2004) as fusões são realizadas por razões estratégicas, ou financeiras. As fusões estratégicas visam à obtenção de economias de escala de diversos tipos, mediante a eliminação de funções redundantes. Objetivam o aumento da participação no mercado, a melhoria do acesso a matérias-primas e da distribuição de produtos acabados, dentre outros objetivos. Nessas fusões, as operações da empresa compradora, e visada, são combinadas, de certo modo, para produzir economias, e, com isso, fazer com que o desempenho da nova empresa seja superior ao das empresas preexistente à fusão.

As empresas fundem-se para atingirem certos objetivos. O objetivo primordial é a maximização da riqueza dos proprietários, refletida no preço da ação da empresa compradora. Motivos mais específicos incluem: crescimento ou diversificação; sinergia; captação de fundos; obtenção de capacidade gerencial ou tecnologia; considerações fiscais; aumento de liquidez para os acionistas e defesas contra aquisições hostis. Tais objetivos devem ser perseguidos quando se acredita que são coerentes com a maximização da riqueza dos proprietários.

Os quatro tipos de fusão são: 1) horizontal, 2) vertical, 3) congenérica e 4) a formação de um conglomerado.

Ocorre fusão horizontal quando duas empresas. pertencentes ao mesmo ramo de atividades, unem-se. Um exemplo seria a fusão de duas empresas produtoras de refrigerantes. Essa forma de fusão resulta na expansão das operações de uma empresa, em certa linha de produtos, e elimina um concorrente.

A fusão vertical ocorre quando uma empresa adquire um fornecedor, ou um cliente. Por exemplo: a fusão de um fabricante de refrigerantes com seu fornecedor, de pré-forma, é uma fusão vertical. O beneficio econômico decorre do aumento do controle que a empresa exerce sobre a aquisição de matéria-prima, ou a distribuição de produtos acabados.

Uma fusão congenérica é realizada com a aquisição de uma empresa situada no mesmo setor genérico, mas não no mesmo ramo especifico, e seja nem fornecedor nem cliente. Um exemplo seria a fusão de um fabricante de refrigerantes com uma empresa produtora de chá gelado. O beneficio dessa fusão é a capacidade

resultante de utilização dos mesmos canais de vendas e distribuição, para atingir os clientes das duas empresas.

Um conglomerado envolve a combinação de empresas em ramos não relacionados. A fusão de uma fábrica de bebidas com uma rede de hotéis é um exemplo deste tipo de fusão. O principal benéfico, da formação de um conglomerado, é a capacidade de reduzir risco por meio da combinação de empresas com padrões sazonais, ou cíclicos, distintos de vendas e lucros.

Apesar de todas as vantagens acima descritas, os processos de fusões também trazem grandes armadilhas para as empresas, tanto para as adquirentes como para as adquiridas. No quadro, abaixo, serão descritas sete armadilhas.

| **Ameaças decorrentes do processo de fusões:** |
| --- |
| 1. Acreditar que a fusão entre iguais é realmente possível. Apesar das nobres, intenções das partes, quase todas essas fusões são auto-destrutivas, em razão de sua própria premissa.<br>2. Concentrar-se tão intensamente no encaixe estratégico que não se avalia o encaixe cultural, que é tão importante ou mais importante para o sucesso da operação.<br>3. Reverter a situação de refém, na qual a adquirente faz tantas concessões durante as negociações que a adquirida acaba ficando com todo o poder.<br>4. Integrar muito devagar. Sob boa liderança, a fusão ou incorporação deve estar concluída em noventa dias.<br>5. Síndrome do conquistador, pela qual a empresa adquirente invade a adquirida e nela instala seus gerentes em todos os lugares, desperdiçando uma das razões da operação – o influxo de novos talentos.<br>6. Pagar demais. Não 5% ou 10% acima do preço justo, mas tanto que o ágio nunca será recuperado depois da integração.<br>7. Resistência, que contamina a empresa adquirida de alto a baixo. Numa fusão, os novos acionistas sempre preferem os que aceitam a nova situação aos que oferecem resistência, ainda que estes últimos sejam mais capazes. |

Quadro 10: Ameaças decorrentes do processo de fusões.

## 7.2 Aquisições

Uma aquisição ocorre quando duas ou mais empresas unem-se, e a empresa resultante mantém a identidade de uma delas. Em geral, os ativos e os passivos, da empresa menor, são incorporados aos da maior.

Uma razão importante, para as aquisições, é obter um maior poder de mercado.

Existe poder de mercado quando uma firma é capaz de vender seus bens e serviços acima dos níveis competitivos, ou quando os custos de suas atividades principais, ou de apoio, são inferiores aos dos competidores. Muitas companhias podem ter competências essenciais, mas lhes faltar o exercício de seus recursos e capacidades. Poder de mercado, geralmente, deriva do tamanho da firma e de seus recursos e capacidades para competir no mercado.

Portanto, a maioria das aquisições projetadas, para obter um maior poder de mercado, requer a compra de um competidor, fornecedor, distribuidor, ou de um negócio numa indústria altamente relacionada, para permitir o exercício de uma competência essencial e ganhar vantagem competitiva no mercado principal da firma adquirente.

As empresas utilizam aquisições horizontais, verticais e relacionadas para aumentarem seu poder de mercado:

*Aquisição Horizontal*

É a aquisição de uma empresa que compete na mesma indústria que seu concorrente. As aquisições horizontais aumentam o poder de mercado de uma empresa ao explorar sinergias baseadas no custo e receitas.

Pesquisas sugerem que aquisições horizontais, de firmas com características similares, resultam num desempenho mais elevado do que quando firmas com características distintas combinam suas operações.

*Aquisição Vertical*

É a aquisição, por uma empresa, de um fornecedor, ou distribuidor, de um ou mais de seus bens e serviços. Uma empresa torna-se verticalmente integrada, através desse tipo de aquisição, em termos de que ela controla partes adicionais da cadeia de valor.

*Aquisição Relacionada*

É a aquisição de uma empresa, numa indústria altamente relacionada, como por exemplo, a compra de um hotel por uma companhia aérea, passando a empresa, dessa forma, a oferecer, além de passagens aéreas, hospedagem aos passageiros.

## 7.3 Associações

As empresas, atualmente, estão descobrindo que precisam de, cada vez mais, parceiros estratégicos, se quiserem ser eficientes.

No novo ambiente global, marcado pela concorrência, e oferta maior de produtos e serviços, é impossível caminhar sozinho. Dessa forma, está acontecendo uma explosão de associações estratégicas em todos os setores e serviços. Segundo Kotler (2004), um, em cada quatro dólares ganhos pelas mil principais empresas dos Estados Unidos, resulta de parcerias.

Muitas dessas parcerias assumem a forma de alianças de *marketing*. Essas alianças podem ser de serviços, ou de produtos. Nesse caso, uma empresa autoriza outra a produzir seus produtos, ou duas empresas trabalham, conjuntamente, em produtos complementares.

Empresas podem formar alianças logísticas: uma empresa oferece serviços de distribuição para o produto de outra empresa.

Complementando, uma ou mais empresas podem unir-se em parcerias de preço. Isso acontece, por exemplo, quando um hotel e uma empresa de aluguel de carros juntam suas forças para oferecerem descontos no preço final.

Para Kotler op. cit., as empresas precisam estar atentas para encontrarem parceiros capazes de reforçarem seus pontos fortes e reduzirem suas fraquezas.

Alianças bem administradas podem causar grande impacto nas vendas e nos lucros, pois podem maximizar a utilização de recursos, através de economias de escopo, e minimizarem os custos de transações, acarretados por cadeias cada vez mais complexas de fornecimento e distribuição.

## 7.4 Considerações Finais

Para que a empresa estudada possa desenvolver-se além do crescimento vegetativo, com base na análise ambiental, e nas restrições identificadas durante a pesquisa, deverá:

- Utilizar-se dos meios de fusão com outras empresas de mesmo segmento, pela estratégia de aquisição de empresas correlatas, ou assemelhadas, e/ou incorporação com outros grupos econômicos do mesmo ramo.

Com base nessas possibilidades, é importante, para os acionistas, atentarem para os perfis característicos de gestores, uma vez que, com exceção da Estratégia de Aquisição, as outras duas formas estratégicas requerem um perfil que permita uma convivência harmoniosa, numa estrutura societária heterogênea.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


ANSOFF, Igor, H; MCDONNELL, Edward, J. **Implantando a administração estratégica**. _____: Atlas,_____.

ÁVILA, Jorge de. **Marketing III**. Caderno Didático. 4. ed. Santa Maria: Centro de Ciências Sociais e Humanas, 2003.

BATALHA, Mario Otávio. **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BETHLEN, Agrícola de Souza. **Política e estratégia de empresa**. Rio de Janeiro: Guanabara-Dois, 1988.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, Paul J. **Criando valor para o cliente**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

HARVARD BUSINESS REVIEW. **Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HITT, M, A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R ,E. **Administração Estratégica**. São Paulo, Thomson: 2002.

HUNGER, J.D. & WHEELEN, T.L. Gestão **Estratégica: princípios e prática**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

HSM Management. **Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis**. São Paulo: Publifolha, 2001.

IBGE. **Censo Demográfico 2002**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br> Acesso em: 10 ago. 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LAS CASAS, Alexandre, L. **Marketing: conceitos exercícios casos**. São Paulo: Atlas, 1997.

MINTZBERG, Henry. **The Fall and Rise of Strategic Planning**. Harvard Business Review, 1994.

MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____ e QUINN J.B. **O processo da Estratégia**. 3ª ed., Porto Alegre, Bookman, 2001.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA DJALMA P. REBOUÇAS**. Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva – Como Estabelecer Implementar e Avaliar**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, M, E. Vantagem **Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

Revista HSM Management – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial, PASCALE R. – Você Está Pronto para a Complexidade, Setembro-Outubro, 2004.

RUMELT, R.P., Strategy, Structure and Economic Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1974.

SINGER, A. E. Strategy as moral philosophy. Strategic Management Journal, 1994.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2002.

WRIGHT P.; KROLL M.J.; PARNELL J – **Administração Estratégica**. 5. ed. São Paulo, Atlas, 2000.