

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**  
**TURMA ESPECIAL FAE**

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS**  
**EMPACOTADORAS E IMPORTADORAS DE CEREAIS E**  
**GRÃOS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

**ANDREA REGINA HOPFER CUNHA LEVEK**

**FLORIANÓPOLIS**

**2000**

**Andrea Regina Hopfer Cunha Levek**

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS  
EMPACOTADORAS E IMPORTADORAS DE CEREAIS E  
GRÃOS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA**

Dissertação apresentada ao Curso de  
Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção do  
Título de Mestre em Administração.

**Orientadora: Angelise Valladares Monteiro, Dr<sup>a</sup>.**

**Florianópolis, julho de 2000.**

# DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS EMPACOTADORAS E IMPORTADORAS DE CEREAIS E GRÃOS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA

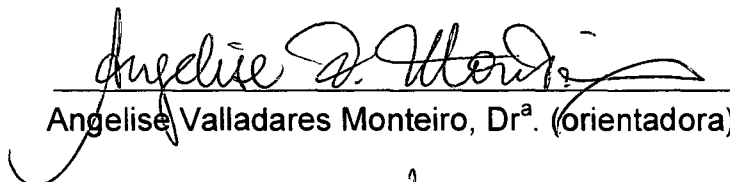
**Andrea Regina Hopfer Cunha Levek**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

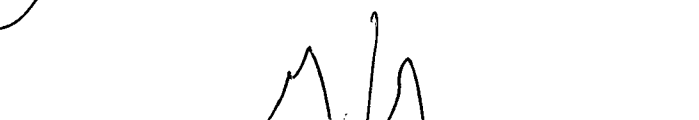


Prof. Nelson Colossi, Dr.  
Coordenador do Curso

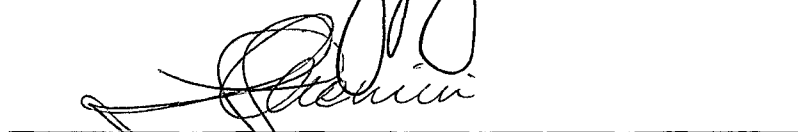
Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Angelise Valladares Monteiro, Dr<sup>a</sup>. (orientadora)



Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr. (membro)



Pedro Carlos Schenini, Dr. (membro)

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	vi
LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
RESUMO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA .....	4
1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO.....	6
<b>2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.....</b>	<b>8</b>
2.1 COMÉRCIO EXTERIOR E GLOBALIZAÇÃO.....	8
2.2 A POLÍTICA COMERCIAL E A ABERTURA DE MERCADO.....	18
2.3 IMPORTAÇÃO.....	21
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	27
2.4.1 <b>Concepções do Desempenho.....</b>	<b>29</b>
2.4.2 <b>Tipos predominantes de indicadores.....</b>	<b>33</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>55</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	55
3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA.....	57
3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	57
3.4 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	58
3.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS.....	61
3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	62

<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>63</b>
4.1	ABERTURA ECONÔMICA BRASILEIRA.....	63
4.2	O COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL E NO PARANÁ.....	73
<b>4.2.1</b>	<b>Situação do Brasil.....</b>	<b>73</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Situação do Paraná.....</b>	<b>77</b>
4.3	APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	89
4.4	DESEMPENHO DAS EMPRESAS ANTES DE 1990.....	92
4.5	DESEMPENHO DAS EMPRESAS DEPOIS DE 1990.....	94
4.6	ANÁLISE DOS DESEMPENHOS EMPRESARIAIS COM A ABERTURA ECONÔMICA.....	95
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>109</b>
<b>6</b>	<b>RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>117</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>120</b>
	<b>ANEXO - ROTEIRO DE ENTREVISTA.....</b>	<b>126</b>

## LISTA DE QUADROS

### QUADROS

QUADRO 1 -	MODELO DE ABORDAGEM DE OBJETIVOS -RECURSOS.....	41
QUADRO 2 -	CRITÉRIOS PARA GERAÇÃO DE UM INDICADOR.....	45
QUADRO 3 -	EXEMPLO DE ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO OBJETIVO PRINCIPAL.....	50
QUADRO 4 -	RELAÇÃO DE EMPRESAS EMPACOTADORAS E IMPORTADORAS DE CEREAIS E GRÃOS DE CURITIBA E REGIÃO METROPOLITANA.....	58
QUADRO 5 -	INFLUÊNCIA DA ABERTURA ECONÔMICA SOBRE OS DESEMPENHOS EMPRESARIAIS.....	113

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICO

### FIGURAS

FIGURA 1 - ROTEIRO DE IMPORTAÇÃO.....	24
FIGURA 2 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD.....	48
FIGURA 3 - PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DE ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL.....	51
FIGURA 4 - EXEMPLO DE INDICADORES DE DESDOBRAMENTOS DE UM INDICADOR DE DESEMPENHO PARA O NÍVEL DOS MICROPROCESSOS .....	52

### GRÁFICO

GRÁFICO 1 - BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA 1990 –1999.....	76
--	----

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1 - REDUÇÃO DE IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>TABELA 2 - BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA: EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES (US\$ MILHÕES).....</b>	<b>69</b>
<b>TABELA 3 - BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA E PARANAENSE 1990 - 1999.....</b>	<b>74</b>
<b>TABELA 4 - EXPORTAÇÕES PARANAENSES SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS 1997-1998.....</b>	<b>79</b>
<b>TABELA 5 - IMPORTAÇÕES PARANAENSES, SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS 1997 - 1998.....</b>	<b>81</b>
<b>TABELA 6 - EXPORTAÇÕES PARANAENSES, SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS 1998 - 1999.....</b>	<b>83</b>
<b>TABELA 7 - IMPORTAÇÕES PARANAENSES SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS 1998 - 1999.....</b>	<b>86</b>
<b>TABELA 8 - IMPORTAÇÕES PARANAENSES POR CATEGORIA DE USO DE PRODUTO DE 1998 - 1999.....</b>	<b>88</b>



*Coragem para começar, paciência para continuar  
e perseverança para chegar até o fim.*

*Para uma vontade firme são poucos os obstáculos insuperáveis.*

*(Bonald)*

*Como é pequena a terra a quem contempla os mares...  
E como o mundo é pobre a quem contempla o céu!  
Levanta para o azul teus lípidos olhares:  
Tua alma é bem mais linda é só tirar o véu!  
(Germano de Novaes)*

Dedico esta dissertação à minha  
filha Carolina Cunha Levek, fonte  
de minha inspiração para realizar  
este estudo.

## AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que direta e indiretamente contribuíram para que esta dissertação fosse realizada gostaria de deixar a minha gratidão e apreço, agradecendo individualmente a cada um.

A Deus que me proporcionou a coragem de realizar este trabalho e a perseverança para concretizá-lo.

Ao meu marido Marcelo e minha filhinha Carolina que tanto me deram forças e incentivos e pela compreensão das vezes que não pudemos estar juntos para que eu pudesse concluir este trabalho.

Aos meus pais Eros e Regina que mais de que o suporte paterno e materno me deram o apoio profissional, para que eu pudesse me ausentar várias vezes do escritório, para poder coletar os dados desta pesquisa e trabalhar na dissertação.

As minhas colaboradoras Vilma e Vera que me deram um apoio logístico, durante todo este tempo.

A minha dedicada orientadora Angelise, que me auxiliou com seus conhecimentos, pelos conselhos e pela sua amizade.

Aos Professores Luiz Gonzaga de Souza Fonseca e Pedro Carlos Schenini, cujas observações e sugestões certamente enriqueceram este trabalho.

Ao professor Antoninho Caron, pelas diversas contribuições que prestou a este trabalho com seu vasto conhecimento na área de comércio internacional.

A todos os funcionários do Iparde em especial a diretora do Centro de Pesquisa Siegling K. da Cunha e ao economista Luiz Fernando O. Wosh pela sua presteza, auxílio e fornecimento de dados e informações valiosos para a elaboração desta dissertação.

Ao professor Roberto Antonio Martins da UFSCAR, pela atenção e importante colaboração para a realização do referencial sobre desempenho.

A professora Cleonice do núcleo de pesquisa da FAE por suas dicas e auxílio na elaboração do referencial.

Aos dirigentes das empresas pesquisadas que contribuíram com seus depoimentos e experiências.

A Shandi do CPGA, setor de pesquisa por sua presteza, boa vontade, prontidão em nos auxiliar.

Aos colegas do mestrado que me auxiliaram de uma forma ou de outra para que este trabalho fosse realizado.

Aos funcionários da biblioteca da FAE pelas vezes que me auxiliaram com bibliografias e outros materiais.

## RESUMO

O presente trabalho teve como propósito determinar de que maneira a abertura econômica brasileira, ocorrida a partir de 1990, decorrente do processo de globalização, influenciou no desempenho de empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana, segundo a visão de seus dirigentes. Para tanto foram elencados os seguintes objetivos específicos: caracterizar o processo de abertura econômica brasileira; identificar e analisar o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e Região Metropolitana antes da abertura econômica; identificar e analisar o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras depois da abertura econômica; e estabelecer as relações existentes entre a abertura econômica brasileira e o desempenho das empresas em questão. Este estudo caracterizou-se pela adoção de uma abordagem predominantemente qualitativa. O *design* de pesquisa é de levantamento, sendo o tipo do estudo descritivo-analítico. A perspectiva de análise proposta é longitudinal, com corte transversal especificamente, sendo o nível de análise organizacional, os sujeitos da pesquisa foram os dirigentes das empresas citadas. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, e de análise documental. Os resultados obtidos demonstraram que a abertura econômica influenciou no desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana sobremaneira de forma positiva, através de aquisição de uma independência comercial; redução de custos; aumento de lucratividade e produtividade; ampliação do número de clientes; ampliação da linha de produtos; melhora da qualidade dos produtos; melhores condições de preços e prazos dos produtos importados. Contudo, alguns aspectos negativos também foram verificados como aumento da concorrência, aumento da competitividade da concorrência no setor exigências de adaptações rápidas frente as mudanças de facilitação de importação, fato de ser uma empresa importadora deixou de ser um diferencial ou uma vantagem sob as outras empresas e o crescimento da necessidade de inovação de produtos, principalmente ampliando o leque para os itens semi-prontos. As novas oportunidades de mercado geraram a possibilidade de reforçar suas marcas oferecendo produtos de qualidade aliados a melhores preços, conseqüentemente incrementando suas vendas, aumentando seus faturamentos e sua produtividade.

## ABSTRACT

This report has the purpose of establishing how the liberalization of the Brazilian economy, which has been occurring since the 1990's due to the globalization process, has influenced the performance of grain and cereal import and packing companies in Curitiba and the metropolitan areas. This is according to their managers' point of view. For that the following specific objectives were considered. Characterizing the process of the liberalization of the Brazilian economy. Identifying and analyzing the performance of grain and cereal import and packing companies in Curitiba and the metropolitan areas before and after the liberalization of the economy. Establishing the relations, which exist between the liberalization of the Brazilian economy and the performance of such companies. This study is characterized by the predominant qualitative approach. This research is a survey, being the descriptive analytical type of study. The perspective of the proposed analysis is longitudinal, with a transversal cut specifically being the level of organizational analysis, whose subject of research were the managers of the companies mentioned. The data was collected through semi structured interviews, and from documental analysis. The results obtained show that the economy liberalization influenced the performance of grain and cereal import and packing companies in Curitiba and the metropolitan areas exceedingly in a positive way, through the acquisition of commercial independence, cost reduction, increase in profit and production, increase in the number of customers, increase in variety of products, improvement of the quality in products, better price condition of imported products. Nevertheless some negative aspects were also verified such as an increase in competitiveness and concurrence in the sector, the demand of fast adaptation due to changes in importation facilitation and also the fact that it is an import company does not imply a differential or an advantage over other companies. The growth of innovation needs of products expanded the area of semi ready-to-use products. The new market opportunities created the possibility to reinforce their brand names offering quality products allied to better prices, consequently increasing their sales, their income and their productivity.

# 1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo tem o propósito de apresentar o tema e situar o assunto dentro de um contexto ambiental econômico e organizacional. Portanto são apresentados o tema e o problema de pesquisa, definidos os objetivos geral e específicos e a justificativa, que visa embasar a importância teórico-prática deste estudo.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A economia mundial tem passado por grandes transformações, principalmente no período pós-guerra, sendo tema de constantes debates a formação de blocos econômicos, acordos preferenciais entre nações. Os objetivos destas transformações visam, principalmente, a troca de bens e serviços entre países, caracterizando a globalização da produção e dos mercados. Essas transformações produziram efeitos diretos na maioria das organizações do mundo, culminando na necessidade de adoção, dentre outros fatores, de novos padrões de competitividade, informação, tecnologia e desempenho.

O panorama do comércio mundial até 1950 caracterizou-se pelo baixo volume de trocas, sendo basicamente de produtos acabados e matéria prima, as vantagens comparativas entre os países eram determinadas pela mão de obra e matéria prima abundantes. Após 1950 o volume de trocas internacionais aumentaram significativamente, sendo a base de troca os fatores de produção, houve também a distribuição do capital financeiro, industrial e tecnológico pelo mundo e a energia tornou-se abundante. As vantagens competitivas passaram a ser a tecnologia, inovações, reconversões industriais e a própria globalização características das nações ricas (Thorstensen, 1994).

A abertura econômica brasileira é parte do processo de liberalismo econômico e comercial que vem acontecendo no mundo com maior intensidade na década de 80, havendo uma mudança no jeito do capitalismo mundial, mas que se acentua na economia brasileira a partir da década de 90. Esta abertura ocorre através de medidas de políticas econômicas nacionais, que promovem uma abertura econômica, facilitam importações de mercadorias matéria prima, tecnologia e o ingresso de capitais e este processo modifica profundamente o comportamento dos diferentes agentes nacionais, sendo os consumidores, empresas de capital nacional, de capital estrangeiro, empresas públicas e entidades governamentais.

É preciso ressaltar a distinção que alguns autores fazem entre abertura econômica e liberalismo. O liberalismo é a desregulamentação da economia nacional e internacional e estímulo a livre iniciativa. A abertura econômica está contida no liberalismo, sendo entendida como o grau de liberdade com que uma economia doméstica se relaciona com as demais economias domésticas (de outros países). Elimina barreiras ao comércio, protecionismo tarifário, facilita importações e exportações.

Segundo, Thorstensen (1994), percebe-se quão recente é o comércio exterior brasileiro, que teve modesta transação comercial em 1993 (de acordo com a Balança Comercial) de US\$ 59,646 bilhões o que representa um pouco mais de 12% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional. Contudo, a caracterização do Brasil como uma economia aberta recentemente não pode servir como desculpa pela pequena representatividade das transações comerciais no Balanço de pagamentos, uma vez que os países asiáticos também se lançaram a pouco tempo no comércio exterior, porém já acumulam cifras muito maiores.

Para a viabilização de abertura de mercado tornou-se necessário para o Brasil uma reestruturação interna na área política, capaz de regularizar e normatizar as ações de importação, exportação bem como reestruturar sua estratégia de inserção internacional.



As conseqüências da reestruturação interna na área política e do fenômeno da globalização refletem diretamente nas organizações nacionais. Este reflexo impõe às empresas um cenário de alta competitividade e novas exigências para atuação e sobrevivência dentro do âmbito internacional. Esse novo contexto apresenta às empresas brasileiras um ambiente desregulamentado, globalizado, competitivo, de alta concorrência internacional, novos padrões de qualidade e tecnologia levando a novos desafios. Estes desafios exigem altos níveis de desempenho para as organizações, que precisam ser capazes de fazer cada vez mais e melhor, utilizando cada vez menos recursos e capital.

A necessidade de desenvolver altos níveis de desempenho leva as empresas buscarem e debaterem formas e direcionamentos para obtenção do desempenho organizacional. A obtenção de alta capacidade de desempenho tornaria as empresas aptas à responderem a um rigoroso complexo de necessidades que as envolve. Segundo Mohrman e Cummings (1989), o complexo de necessidades está relacionado a quatro pontos chave: o atingimento de objetivos múltiplos, a necessidade de relacionar-se com múltiplos *stakeholders*, o gerenciamento de recursos e a adaptação às mudanças.

Com relação a obtenção de cada ponto chave o autor comenta que para a obtenção de alto desempenho é preciso múltiplos objetivos, nas diversas áreas organizacionais (resultados financeiros, qualidade e quantidade de produtos ou serviços, inovação e tecnologia, segurança e saúde, proteção ambiental) simultaneamente, ainda que os objetivos pareçam conflitantes. A empresa precisa saber relacionar-se com seus *stakeholders*, ou seja, com uma variedade de grupos que tem interesse no comportamento organizacional e nos resultados. A idéia é criar alianças com seus *stakeholders*. O Gerenciamento de recursos está baseado no conceito de eficiência (produzir mais e reduzir custos), ou seja saber gerenciar seus recursos humanos, tecnológicos, financeiros afim de obter maior produtividade. A sobrevivência no ambiente atual, impõe a organização a necessidade do desenvolvimento da capacidade de influenciar no ambiente e se adaptar

constantemente às condições de mudanças, para tanto precisa ter flexibilidade, ser proativa e saber antecipar condições futuras.

Contudo, cada organização tem características intrínsecas que as individualiza e personaliza, não sendo possível a adoção, na íntegra, de fórmulas de obtenção de desempenho que deram certo em outras empresas.

Diante deste contexto organizacional onde as empresas buscam incessantemente por melhoria de seus desempenhos, procura-se saber como a abertura da economia brasileira influencia ou contribue para estes desempenhos.

Com bases nesses referenciais, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

**De que maneira a abertura econômica brasileira, decorrente do processo de globalização, influenciou no desempenho de empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana, segundo a visão de seus dirigentes ?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho é determinar o modo como a abertura econômica brasileira, ocorrida a partir de 1990, decorrente do processo de globalização, influenciou para o desempenho de empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana, segundo a visão de seus dirigentes .

A fim de responder ao objetivo geral proposto foram elaborados os seguintes objetivos específicos para esta pesquisa:

- Caracterizar o processo de abertura econômica brasileira;
- Identificar e analisar o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e Região Metropolitana antes da abertura econômica;
- Identificar e analisar o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e Região Metropolitana depois da abertura econômica;
- Estabelecer as relações existentes entre a abertura econômica brasileira e o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e Região Metropolitana .

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O desempenho de empresas têm sido assunto muito discutido no mundo dos negócios, representando um dos elementos determinantes da sobrevivência das empresas frente ao mundo globalizado e altamente competitivo.

Mohrman e Cummings (1989) afirmam que consideráveis discussões vêm sendo feitas, bem como inovações neste sentido, pelos setores público e privado, em empresas de indústria, comércio e serviços. Contudo, muitas organizações têm vivenciado problemas de implantação de fórmulas gerais para obtenção do desempenho. Isto porque elas descobriram que as inovações sobre desempenho não poder ser simplesmente copiadas de outras organizações que obtiveram sucesso com sua utilização.

Para os autores, cada organização deve ser capaz de desenvolver suas próprias estratégias para obter o desempenho. Desta reflexão é que parte o interesse em pesquisar e identificar o que as empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grão de Curitiba e região metropolitana entendem por desempenho, quais são os indicadores que consideram condicionantes de seu desempenho e de que maneira a

abertura econômica brasileira decorrente do processo de globalização, influenciou para o desempenho das mesmas.

Este estudo visa fornecer conhecimentos, a fim de contribuir para o entendimento teórico e prático sobre os indicadores de desempenho dentro de um contexto específico que é a abertura econômica brasileira, visto que não existe literatura completa e direcionada para este setor, podendo o presente trabalho auxiliar também como referencial para outros estudos sobre desempenho.

De maneira prática a pesquisa poderá, ainda, oferecer subsídios aos importadores em geral que terão a oportunidade de conhecer e verificar fatores de desempenho de empresas paranaenses do setor de empacotamento de alimentos importados. Podendo, então, auxiliar na previsão de situações ou estabelecimento de estratégias para obtenção do desempenho organizacional de suas empresas, tornando suas atividades mais ágeis, eficientes e eficazes e competitivas.

#### 1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO

Para a consecução dos objetivos propostos, este estudo está estruturado em sete capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução deste trabalho, apresentando o tema, o problema, os objetivos geral e específicos, e é demonstrada sua importância através da justificativa teórico empírica.

O segundo capítulo é composto da fundamentação teórica, abordando os assuntos sobre comércio exterior e a globalização; a política comercial e a abertura econômica; importação; e desempenho organizacional. Estes tópicos visam a dar a consistência teórica e técnica ao estudo, para que se possa a partir da compreensão destes termos e fenômenos analisar e estabelecer as relações entre o desempenho organizacional e a abertura econômica.

O terceiro capítulo revela a metodologia utilizada sendo esta uma pesquisa predominantemente qualitativa, onde o *design* de pesquisa é de levantamento, o tipo do estudo descritivo-analítico, a perspectiva de análise é longitudinal com corte transversal e o nível de análise organizacional. As perguntas de pesquisa, os métodos de coleta de dados, a definição dos termos e as limitações da pesquisa também estão abordados neste capítulo para garantir a confiabilidade e a fidedignidade das informações levantadas no estudo.

O quarto capítulo, refere-se a análise de dados, portanto, são trabalhados com mais detalhes alguns tópicos relevantes como a abertura econômica e o comércio exterior no Brasil e no Paraná para garantir um melhor entendimento e compreensão do ambiente em que ocorrem os fenômenos analisados, são apresentadas as empresas estudadas, os seus desempenhos empresariais antes e depois de 1990 e por último são analisadas as relações entre os desempenhos das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana com o processo de abertura econômica no Brasil.

O quinto capítulo relata as conclusões do estudo. O sexto capítulo trata sobre as recomendações às empresas pesquisadas e as propostas para novos estudos. Por fim, no sétimo capítulo são elencadas as referências bibliográficas utilizadas para a construção deste trabalho.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Este capítulo aborda uma revisão de literatura afim de conferir um embasamento teórico e técnico a este estudo. Para tanto, foram feitos estudos sobre o comércio mundial e a globalização, políticas comerciais e abertura econômica e desempenho organizacional e seus indicadores.

### 2.1 COMÉRCIO EXTERIOR E A GLOBALIZAÇÃO

O comércio internacional é caracterizado por trocas entre países, onde o Estado é o grande regulador destas ações de troca, e é quem aceitará ou não as regras impostas para operar nesta comunidade internacional, Sosa (1995) afirma que o comércio internacional é percebido nas trocas comerciais havidas entre as diversas nações que compõe a comunidade mundial, inscrevendo-se na economia internacional e submetendo-se ao Direito Internacional Público.

Ratti (1997), salienta que há várias semelhanças entre o comércio interno e o internacional ambos consistem na troca de bens ou serviços e envolvem compradores e vendedores, benefícios mútuos para as partes, políticas de produção e vendas, problemas de assistência de crédito, detalhes de transporte e outros. Porém algumas diferenças podem ser apontadas como: as variações no grau de mobilidade dos fatores de produção, natureza do mercado, existência de barreiras aduaneiras a outras restrições, longas distâncias, variações de ordem monetária e variações de ordem legal.

Neste contexto o Estado é soberano, sendo aquele que consente em aceitar as regras universais vigentes. Segundo, Sosa (1995, p. 32):

...o comércio exterior indica a atividade do Estado com relação a seu comércio externo, aí incluídos a política de comércio a ser empregada visando os fins nacionais, sejam eles econômicos, sociais, etc. Nesse

campo, o Estado ainda é o ator majoritário, sobretudo como ente regulador e controlador do comércio praticado pela sua cidadania. Nesse ponto é que surge o particular como agente da troca internacional, da compra e venda, isto é, da importação e da exportação nacionais. Aqui, o domínio do Estado é pleno, pois que fundado na ordem jurídica interna, a partir da Constituição, e derramando-se verticalmente pelo ordenamento legal. A tônica, nestes limites, é a imposição do mandamento legal, que a traços largos consiste em pré estabelecer os procedimentos a serem observados pelos agentes econômicos (e pelo próprio Estado) na comercialização, na saída e no ingresso de mercadorias objeto de comércio exterior.

O desenvolvimento econômico de um país depende sobremaneira de seu comércio exterior, de suas exportações e importações. Quanto mais especializado torna-se o comércio maiores são os ganhos de produção, aumenta também o consumo com a utilização dos mesmos recursos, trazendo melhoria do bem-estar de todas as nações que estão inseridas no comércio mundial.

Em *A Riqueza das Nações*, Adam Smith, descreve que quando um país estrangeiro pode oferecer a uma outra nação mercadorias a preços menores que o custo que teria esta nação se fosse produzir tal bem, então é melhor comprar o produto deste país, pagando-o com parte da produção da sua indústria, pois estará obtendo alguma vantagem (Teoria da vantagem Absoluta). Esta especialização internacional de fatores de produção resultaria em aumento do produto mundial que seria partilhado entre as nações que comerciavam entre si. Assim, uma nação não teria de se beneficiar às custas das demais, todas poderiam ganhar simultaneamente.

Corroborando com esta Teoria David Ricardo escreve, quarenta anos mais tarde a Lei da Vantagem Comparativa tentando explicar a maior parte do comércio mundial. A Lei da vantagem comparativa afirma que uma nação que tivesse uma desvantagem absoluta na produção de ambas mercadorias em relação à outra, mesmo assim poderia haver comércio mutuamente vantajoso. A nação menos eficiente deveria especializar-se na produção e exportação da mercadoria em que sua desvantagem absoluta fosse menor. Esta seria a mercadoria em que a nação tem uma vantagem comparativa. Por outro lado, a nação deveria importar a mercadoria em que sua desvantagem absoluta fosse maior. É esta a área de sua desvantagem comparativa (Castro, 1998).

Percebe-se, então quão antiga é a preocupação de grandes estudiosos em defender que o livre comércio é a melhor política para as nações do mundo. Neste sentido o turbilhão de mudanças mundiais que vêm tecendo a história da humanidade, cada vez mais caminha para um integração mundial total, onde o comércio exterior demonstra-se uma realidade irreversível. Contudo a atuação dos países neste comércio mundial é caracterizada por suas políticas comerciais, algumas vezes com medidas protecionistas, outras vezes liberalistas com intuito de garantir a sua permanência e sobrevivência neste comércio. Assim a política comercial será abordada no próximo item, juntamente com a abertura econômica.

A economia mundial vem sofrendo inúmeras transformações que trazem alterações nos processos das transações econômicas internacionais e nas estratégias das organizações, uma destas estratégias é a globalização. De acordo com Vazquez (1997), a globalização internacional da economia proporciona um intercâmbio de bens e serviços entre os países com mais rapidez num fluxo que tende a ser cada vez mais ágil e interativo, com o objetivo de complementar as suas economias. A globalização pode ser entendida segundo Oman (1992, p.162), como:

... um fenômeno microeconômico, estratégias de empresas, apoiadas pelo governo, através da desregulamentação, liberalização (redução de barreiras aos comércio) e impulsionadas por novas tecnologias de transporte comunicação e informação.

O termo globalização foi analisado por Baumann (1995), em seus aspectos econômicos subdividindo-o em cinco perspectivas: comercial, financeira, produtiva, aspectos institucionais e de política econômica. A perspectiva comercial reflete uma situação de competitividade mundial onde as empresas deixam de ser locais ou regionais e partem em busca de novas tecnologias, novos padrões de produção, gestão, novos clientes e fornecedores. A perspectiva financeira é caracterizada pelo aumento constante dos volumes financeiros que migram pelo mundo, podendo ser entendida como a interação de três processos distintos, apresentados por Baumann (1998, p.147): “a expansão extraordinária dos fluxos financeiros internacionais (empréstimos e investimentos de portfólio, ações, moedas, derivativos títulos), o acirramento da



concorrência nos mercados internacionais de capitais e a maior integração dos sistemas financeiros nacionais”.

Nos seus estudos este autor ressalta que a globalização produtiva é um processo no qual a elaboração de determinados bens é feita de forma simultânea em outros países, sendo a decisão de onde fabricar cada parte uma função das vantagens comparativas específicas de cada economia. Desta maneira, a globalização é colocada em termos de resultado das novas técnicas produtivas e principalmente da mobilidade do capital e da crescente homogeneização tanto da oferta de produtos como de padrões de consumo e isto pode ser percebido em nível mundial. Sob o aspecto produtivo da globalização também ocorre a interação de três fatores, o avanço do processo de internacionalização da produção, acirramento da concorrência mundial e a integração entre as estruturas produtivas das economias nacionais.

Os aspectos institucionais da globalização referem-se às tendências de homogeneização entre os diferentes sistemas nacionais, ou seja, na regulamentação de áreas fiscais e tributárias, nas políticas macroeconômicas entre os países e nas relações jurídicas entre as empresas. Com relação ao aspecto da política econômica ocorre uma mudança no papel do Estado, através da preocupação dos governos nacionais em se comprometerem cada vez mais com a eficiência de seus setores produtivos. Pode-se observar, ainda, que as políticas econômicas internas (industrial, fiscal, monetária) influenciam e são influenciadas por políticas de outros países (Caron, 1999).

Coutinho (1996), em seus estudos argumenta que o processo de globalização é caracterizado por um estágio intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política, podendo estas alterações serem mais fortemente percebidas na economia do mundo capitalista ao longo dos anos 80. Caron (1999), complementa ressaltando que principalmente na década de 90, percebe-se um acirramento da desregulamentação governamental do comércio internacional e as forças econômicas estimulam sobremaneira a globalização mundial. Da mesma forma o próprio processo de globalização impõe crescentes pressões aos governos nacionais para liberalizar as

políticas relativas às transações internacionais e para alinhar suas políticas e sistemas reguladores em um crescente número de áreas.

A globalização pode ser entendida como um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização tendo como pontos principais, destacados por Coutinho (1996):

1. uma forte aceleração da mudança tecnológica, decorrente da intensa difusão das inovações telemáticas e informáticas e surgimento de novo padrão de organização da produção e gestão na indústria e nos serviços. Este padrão é caracterizado pela articulação das cadeias de suprimento e de distribuição através de redes (reduzindo estoques desperdícios e períodos de produção, tornando processos mais rápidos e eficientes;

2. A difusão do novo padrão de organização da produção e da gestão da produção que acentua o peso do comércio regional intra-indústria e intra-firma;

3. A concentração dos mercados dentro dos blocos regionais, a centralização do capital através das fusões e aquisições;

4. A difusão desigual da mudança tecnológica entre os países centrais, caracterizada pela forte erosão da liderança industrial americana, pela unificação europeia e pela ascensão da indústria japonesa;

5. A situação dos Estados Unidos que passa de nação credora para devedora, surgindo a necessidade de financiar este déficit através da ampliação do movimento de capitais e as transações nos mercados cambiais globalmente integrados;

6. A intensificação dos investimentos diretos no exterior pelos bancos e empresas transnacionais e países centrais fazendo avançar a interpenetração patrimonial dos sistemas capitalistas;

7. Intensa e desigual mudança tecnológica, diferenciação de estruturas industriais e empresariais entre os países avançados resultando em grandes e persistentes desequilíbrios comerciais. Como o crescimento da competitividade do Japão da Alemanha e a perda da importância da economia americana.

De maneira sintética a globalização pode ser entendida através da compreensão das seguintes características: é um processo que tem como fator determinante a estratégia das empresas em busca de lucro, que são as forças microeconomias; o fortalecimento da competição global entre as empresas, proporcionando alianças empresariais, aumentando a produtividade e trocando tecnologias; é capaz de proporcionar mudanças no sistema de organização empresarial alterando a cultura organizacional; a globalização força o desenvolvimento de recursos humanos reforçando o conceito de empreendedor, estimulando as pessoas a serem mais criativas, formadoras de idéias, de estratégias e tenham visão para perceber as oportunidades; serve como mecanismo dificultador interferindo na ação de oligopólios e monopólios; estimuladora de investimentos externos; a globalização exige estabilidade macroeconômica e credibilidade política de um país.

Contudo, pode-se dizer que este fenômeno não é novo, segundo Caron (1999) o que é novo é a rapidez com que este processo se desenvolve, provocando mudanças nos modelos de organização, gestão e produção de empresas bem como na forma de atuação do Estado. Todo este processo se traduz em uma onda de incertezas e inseguranças, ameaças e oportunidades para as organizações, implicando nas condições de competitividade dos países e empresas.

O processo de globalização e a rapidez com que se desenvolve exige uma regulamentação do comércio internacional. Esta regulamentação é feita por algumas instituições mundiais, que detêm autoridade e responsabilidades para gerir e viabilizar o comércio entre nações. Portanto, esses órgãos reguladores foram criados em função da aceleração do processo de internacionalização da economia mundial através da globalização financeira, comercial e produtiva sendo necessário organizações que

organizassem ou que regulamentassem a abertura e o desenvolvimento do comércio mundial. São eles:

- **GATT** - Acordo Geral de Tarifas e Comércio. (General Agreement on Tariffs and Trade) ,trata-se de um acordo multilateral de tarifa aduaneira e comércio internacional cujo princípio básico era o de estimular o livre comércio através da redução de tarifas alfandegárias e de outras medidas de liberalização, substituído pela OMC em 1º Janeiro de 1995.

- **OMC** - Organização Mundial de Comércio - é atualmente o mais importante organismo que atua no comércio mundial. É o grande regulamentador das transações de comércio internacional. Com atuação mais ampla que a do GATT tem status semelhante ao do FMI e do Banco Mundial. Foi criada a partir de 1º. de Janeiro de 1995, para substituir o GATT, possuindo uma estrutura permanente de funcionamento tendo como principais funções: fiscalizar os procedimentos comerciais internacionais e facilitar acordos sobre disputas comerciais entre países membro, também resolve problemas judiciais por descumprimento de contratos.

- **ONU** - Organização das Nações Unidas - impõe sanções comerciais a países que colocam em risco a paz mundial.

- **OCDE** - Organização para Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - atua na dimensão social que é afetada pelo comércio mundial.

- **FMI** - Fundo Monetário Internacional - auxilia financeiramente os países em dificuldades econômicas. Estas nações devem submeter-se a um programa de austeridade-sócio econômico.

- **UNCTAD** - Entidade da ONU que debate a economia dos países quanto à abertura e desenvolvimento no comércio entre os países pobres e os mais ricos.

- **BANCO MUNDIAL (BIRD)** - Fornece apoio financeiro para projetos de infra-estrutura de governos, como também grandes projetos empresariais mediante aval governamental.

A intensificação de invenções e inovações com profundas modificações na matriz produtiva mundial, gerou também uma necessidade de interdependência mundial na troca e aquisição de produtos, serviços, tecnologias e capitais entre países. Na tentativa de fortalecimento de nações são estabelecidos blocos mundiais que auxiliam na competitividade, sendo entendidos como acordos preferenciais, que visam um certo protecionismo entre os países componentes do mesmo, redução de tarifas e conflitos diante das dificuldades das negociações internacionais. Adaptado e atualizado da autora Thorstensen et al. (1994), são eles:

- **CEI** - Comunidade dos Estados Independentes - Países: Rússia, Bielorrússia, Ucrânia, Tajiquistão, Uzbequistão, Geórgia, Moldávia, Azerbaijão, Armênia, Casaquistão, Quirguistão, Turcomenistão.
- **NAFTA** - Acordo de livre comércio da América do Norte - Países: Estados Unidos, Canadá e México.
- **PA** - Pacto Andino - Países: Bolívia, Venezuela, Peru, Equador, Colômbia
- **CE** - Comunidade Européia ou UE (União européia) - Países: Alemanha, Bélgica, França, Espanha, Portugal, Grécia, Irlanda, Luxemburgo, Dinamarca, Grã-Bretanha, Itália, Holanda. Iniciado em 1957, sendo um mercado único desde 1993. Em 1999 cria a moeda única UEM (Unidade Monetária européia). É o maior bloco comercial do mundo acumulando um PIB de US\$ 7,6 milhões de dólares
- **MERCOSUL** - Mercado Comum do Sul - Países: Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai. O Tratado de Assunção assinado em 25 Março de 1991 estabeleceu as seguintes regras: livre circulação de bens e serviços e fatores produtivos, com eliminação dos direitos alfandegários ( Alíquota de Imposto de Importação igual a Zero); estabelecimento da TEC (Tarifa Externa Comum);

coordenação da política macroeconômica e compromissos dos estados membro em harmonizar suas legislações. O Chile é o mais novo integrante deste acordo tendo sua inclusão a partir de 01 de Outubro de 1996, não possui ainda os mesmos direitos que os outros sócios, assim somente alguns produtos terão redução de impostos. O objetivo do acordo é alcançar a redução de 100% dos impostos até 1º Janeiro de 2004.

- **COMESA** - Mercado Comum dos Países da África do Sul - Países: Moçambique, Namíbia, Ruanda, Somália, Suazilândia, Tanzânia, Uganda, Zâmbia, Zimbábue, Angola, Burundi, Camarões, Djibuti, Etiópia, Quênia, Lesoto, Malawi, Maurítânia.

- **APEC** - Associação de Coop. Econ. Ásia-Pacífico (muito forte, acumula mais de 50% do PIB mundial) - Países: China, Japão, Cingapura, Brunei, Malásia, Tailândia, Indonésia, Hong Kong, Taiwan, Filipinas, Austrália, Nova Zelândia, Coreia do Sul, Estados Unidos, Canadá, México e Chile.

- **AELC** - Associação Europeia de Livre Comércio - Países: Suécia, Suíça, Áustria, Noruega, Finlândia, Islândia.

- **PACTO DE VISEGRAD** - Hungria, Polónia, Repúblicas Checa e Eslovaca.

- **ALADI** - Associação Latino americana de integração - Países: toda a América Latina e o México, perdeu sua força com a formação do Mercosul.

- **ALCA** - Associação de livre comércio das Américas - prevê a integração total das Américas desde o Alasca (EUA) até a Patagônia ( Argentina). Previsto para ser concretizado até o ano 2005.

- **G8** - Grupo dos Oito países mais industrializados do mundo - Países: Estados Unidos da América, Inglaterra, Japão, Alemanha, França, Canadá, Itália e Rússia. Discutem políticas comerciais e procedimentos para conduzir e harmonizar os relacionamentos sócio-culturais e econômicos com países não integrantes.

Em um primeiro momento as transformações técnicas e econômicas que resultaram na globalização aconteceram de maneira lenta na década de 70 e tiveram uma aceleração nas décadas de 80 e 90. Os países da tríade econômica como Europa, Estados Unidos e Japão e alguns países em desenvolvimento (China, Coreia do Sul e Taiwan) participaram de maneira intensa deste processo de internacionalização de capitais que é a globalização.

Porém, os países da América Latina permaneceram isolados deste processo de transformações da economia mundial. As causas desta apatia econômica, são decorrentes do modelo histórico de substituições de importações; desequilíbrios dos regimes políticos internos; de políticas econômicas em desacordo com as necessidades para acompanhamento das transformações mundiais; condução de políticas autônomas indo contra a tendência do quadro internacional que sugeria um processo de crescente interdependência. O Brasil até o final da década de 80, ficou à margem destes acontecimentos excluindo-se do processo crescente de complementariedades produtivas, comerciais, financeiras e industriais que acontecia entre os países membros da OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (Caron, 1999).

Coutinho (1996) apresenta algumas razões para a marginalização do Brasil neste processo: a crise da dívida externa; desorganização das finanças públicas agravando a instabilidade inflacionária, o que afastou os investimentos internacionais que poderiam vir para o Brasil e pior, provocando uma evasão de recursos que nacionais e internacionais que estavam no país; a perda de dinamismo da economia brasileira nos anos 80 gerada pela diminuição dos investimentos, e as dificuldades de acesso das exportações brasileiras aos mercados de países desenvolvidos, ocasionando uma defasagem na absorção de novas tecnologias e mudanças organizacionais; a intensificação das fricções comerciais interblocos (Estados Unidos e Japão) e o exercício de pressões unilaterais pelos Estados Unidos reduziram os graus de liberdade das políticas nacionais em desenvolvimento; a capacidade de investimentos nacionais é reduzida pela exigibilidade que o Brasil sofre de transferir relevantes fluxos de recursos para seus credores.

Este panorama muda bruscamente no início da década de 90 quando começa uma recessão nos Estados Unidos (1990-1992), atingindo os principais países desenvolvidos que mantinham com ele tinham relações comerciais, como os outros países integrantes do G8 - Grupo dos Oito países mais industrializados do mundo (Estados Unidos, Inglaterra, Japão, Alemanha, França, Canadá, Itália, Rússia).

As tentativas de recuperação de fragilidade que se abateu sobre os sistemas financeiros dos países desenvolvidos, fez com que os bancos centrais reduzissem as taxas de juros, criando uma busca por aplicações alternativas, no período de 1991-1993, a taxas de retorno mais atraentes. Permitindo que os mercados emergentes (países em desenvolvimento) atraíssem capitais externos em grandes quantidades, principalmente aqueles países que haviam aceitado as prescrições de liberalização do Fundo Monetário e do Banco Mundial.

Nesse cenário o Brasil passa a figurar, sendo um país alvo para os investimentos estrangeiros que buscam mercado mais rentáveis. É na década de 90 que o Brasil inicia sua abertura econômica, buscando uma estabilização da economia, modernização do parque produtivo, alternativas para o custo Brasil, absorção de novas tecnologias com o objetivo de tornar-se mais competitivo e produtivo.

## 2.2 A POLÍTICA COMERCIAL E A ABERTURA ECONÔMICA

A política comercial de um país é a estratégia e seus delineamentos de inserção dos produtos nacionais no exterior e de aquisições de produtos dos outros países, com vistas ao desenvolvimento econômico nacional (Castro, 1998).

A política comercial tem base em duas doutrinas na proteção comercial e no livre-cambismo. Para Ratti (1997) o livre cambismo é a doutrina pela qual o governo deveria limitar-se a manutenção da lei e da ordem e remover todos os obstáculos legais em relação ao comércio e aos preços. Esta política liberalista permitiria a liberdade individual, a melhor utilização dos recursos e o crescimento econômico da nação. A



adoção de uma política comercial livre-cambista compreenderia uma especialização de produções e a eliminação de tarifas e outras restrições, possibilitando a livre troca de produtos no campo internacional, os quais seriam vendidos a preços mínimos, num regime de mercado que se aproximaria bastante ao da livre concorrência perfeita.

A defesa do livre comércio como mecanismo gerador de ganhos e bem estar e de difusão do desenvolvimento econômico, teve como precursor Adam Smith e recebe apoio ainda hoje de muitos economistas. Entretanto, não há evidências de que o livre comércio proporcione necessariamente ganhos de bem estar, vários economistas de países centrais vêm destacando argumentos defendendo o uso da intervenção estatal para corrigir falhas de mercado nas relações econômicas internacionais e aumentar a capacidade de geração de renda doméstica (Gonçalves, 1998).

O argumento político para o livre comércio, segundo a visão de Krugman e Obstfeld (1999), reflete o fato de que um compromisso político com o livre comércio pode ser uma boa idéia na prática, mesmo que em princípio existam políticas melhores. Estas políticas de comércio na prática são dominadas por políticas de interesse especial em vez da consideração dos custos e benefícios nacionais. Por exemplo, um conjunto seletivo de tarifas e subsídios às exportações pode aumentar o bem estar nacional, mas na realidade qualquer órgão do governo que pretenda implantar um avançado programa de intervenção no comércio, provavelmente pode ser apadrinhado por um grupo de interesses e convertido em um meio de distribuição de renda a setores politicamente influentes.

Portanto, o livre comércio seria a política comercial mais adequada, tanto aos países desenvolvidos quanto aos menos desenvolvidos, por outro lado, se as relações econômicas internacionais não são sempre um jogo de soma positiva, e se em uma situação de livre comércio nem sempre estará garantida a melhoria do bem estar, nem o desenvolvimento econômico se difunda espontaneamente a outros países, é possível que existam situações em que uma política comercial protecionista seja mais adequada para alguns países. Assim, percebe-se que a contínua discussão sobre o protecionismo

e o liberalismo tem origem em duas visões conflitantes, ou seja, os ganhos de comércio e a natureza do desenvolvimento econômico (Gonçalves, 1998).

O protecionismo ou proteção comercial, pode ser caracterizado, de acordo com Carvalho e Silva (2000), como uma doutrina onde o governo intervém com o objetivo de favorecer o produtor nacional frente aos concorrentes estrangeiros. Embora vise predominantemente a redução de importações, pode incluir mecanismos de promoção às exportações. A proteção pode ocorrer por diversos tipos de intervenção pública sobre o comércio exterior, formando em seu conjunto a política comercial de determinado país. A forma mais comum, e também a mais antiga de protecionismo são as tarifas ou impostos de importação, que são cobrados quando uma mercadoria entra no país. As tarifas podem ser específicas (são fixas e cobradas por unidade do bem importado), *ad valorem* (são impostos cobrados como uma fração do valor dos bens importados), ou mistas (implica na cobrança de determinado montante por unidade importada do produto, além de um percentual sobre o preço).

Para este autor a tarifa tem um objetivo básico que é proteger o produtor doméstico da concorrência internacional, tendo como consequência o aumento do preço do produto protegido no mercado do país importador. A relação de custo e benefício de uma tarifa pode ser percebida a partir dos conceitos de excedente do consumidor e do produtor. A aplicação de uma tarifa gera uma distorção no consumo que reduz em decorrência do aumento de preço no mercado interno. Isto acarreta uma redução no bem estar social resultantes da barreira tarifária, sem contudo ser compensada integralmente pelos ganhos dos produtores e receita do governo. As medidas tarifárias também geram efeitos sobre a produção, sobre a distribuição de renda, efeitos sobre a receita do governo, sobre a concorrência sobre a renda e balanço de pagamentos.

Outros instrumentos alternativos de política comercial podem ser utilizados, pelo governo como: as quotas de importação, controles cambiais, proibição de importação, monopólio estatal, leis de compras de produtos nacionais, depósito prévio à importação, barreiras não tarifárias e acordos voluntários de restrição às exportações.

A abertura econômica de um país é uma estratégia comercial e política que faz parte do liberalismo. No caso do Brasil a partir da década de 90 começam a ocorrer mudanças significativas na política comercial brasileira, ou seja, nas suas estratégia de inserção dos produtos nacionais no exterior e aquisição de produtos importados. Esta abertura comercial é advinda da uma nova realidade econômica, a globalização, baseada principalmente nas integrações de países através de acordos bilaterais e multilaterais como zonas de livre comércio, mercados comuns e uniões aduaneiras.

As primeiras medidas para liberalizar o comércio exterior do Brasil foram tomadas no governo do Presidente José Sarney em 1988, formando parte da Nova Política Industrial. A Nova Política Industrial foi uma tentativa de aplicar uma estratégia industrial alternativa com o objetivo de estimular o desenvolvimento industrial do país em um novo contexto internacional de liberalização. Essa política industrial continha incentivos fiscais destinados a aumentar a capacidade tecnológica e comercial das empresas brasileiras. O componente mais importante da NPI era a reforma da política comercial que tinha por objetivo reduzir gradualmente os impostos e eliminar quase todas as medidas não-tarifárias<sup>1</sup>. Também compreendia a simplificação dos processos de importação e exportação. Mas como a redução dos impostos não acompanhou a revisão das medidas não-tarifárias, os processos burocráticos passaram a ser o mecanismo principal para regular as importações (Prado, 1998).

### 2.3 IMPORTAÇÃO

A importação é o ato de introduzir em um país, mercadorias e/ou serviços provenientes do exterior. Segundo Péria (1990), a Importação consiste na compra de produtos no Exterior por parte dos países que deles necessitam e na entrada de mercadorias num país, proveniente do Exterior.

---

<sup>1</sup> Medidas não tarifárias, são aquelas que protegem a industria doméstica por várias maneiras que não através de impostos. Por exemplo a limitação sobre quantidades importadas utilizando-se de cotas de importação.

Assim pode-se dizer que esta é uma operação que permite a entrada de uma mercadoria em um território aduaneiro, após o cumprimento de algumas exigências legais e comerciais, gerando uma saída de divisas.

As razões que levam os países a realizarem importações são muitas, porém três são fundamentais, segundo Castro (1998):

1. A importação é a contrapartida obrigatória do país que pretende exportar. Vide manutenção do equilíbrio das balanças comerciais de cada país.
2. A necessidade de buscar no estrangeiro as matérias-primas e produtos secundários que um país não possui, assim como bens de produção que não pode produzir em condições competitivas.
3. Estímulo a competitividade, o fato de se oferecer mercado produtos do exterior tonifica a economia. A maior concorrência proporciona aumento da qualidade e melhora dos preços.

Portanto, a Importação propicia intercâmbio com outros países, tornando livre a entrada de bens e serviços. Favorece a introdução de tecnologia e modernização do parque fabril, fornecedores alternativos, redução de custos, competitividade e qualidade.

Quando uma mercadoria é importada ela será submetida a uma nacionalização de mercadorias que caracteriza-se pela seqüência de atos que transforma a mercadoria da economia estrangeira para a nacional. Para que a mercadoria possa ser nacionalizada ela deve entrar no país. O território nacional é dividido segundo os serviços aduaneiros em zona primária e secundária, segundo a legislação constante no decreto n.º 91.030/85.

A zona primária compreende as faixas internas de portos e aeroportos, recintos alfandegados e locais habilitados na fronteira terrestre, áreas que efetuem operações de carga/descarga de mercadorias ou embarque e desembarque de passageiros vindos ou

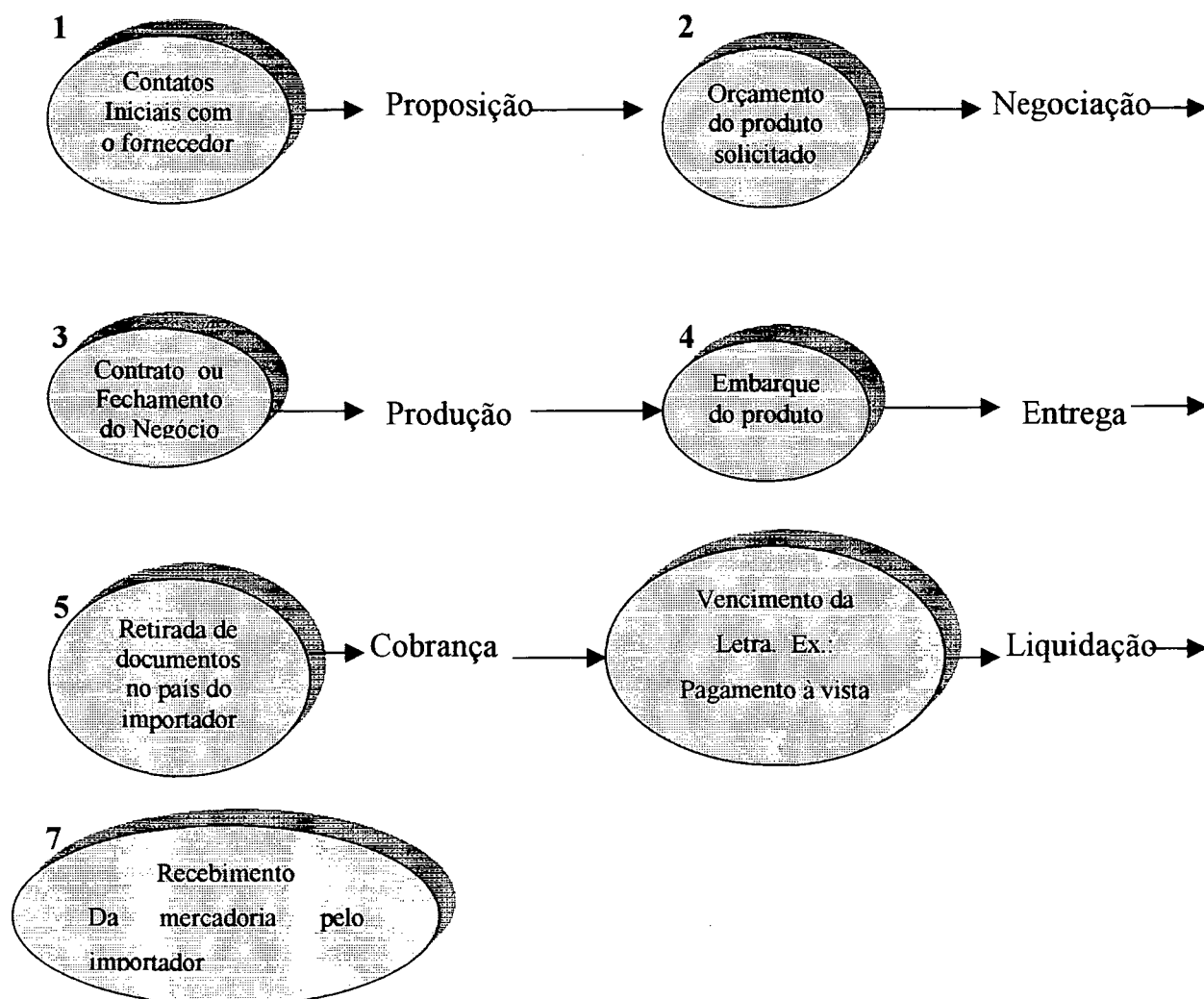
destinados ao Exterior. Os recintos alfandegados são: os pátios, armazéns, terminais ou outro local destinado à movimentação e ao depósito de mercadorias importadas ou destinadas à Exportação, que devam se movimentar ou permanecer sob controle aduaneiro, bem como para verificação de bagagens de passageiros. Também são Zonas Primárias as áreas de livre comércio caracterizadas como Zonas de Processamento de Exportação (ZPE) destinadas à instalação de empresas que produzam bens que serão comercializados com o Exterior.

A Zona Secundária corresponde ao resto do território aduaneiro aí inclusos as águas territoriais e o espaço aéreo. Os recintos alfandegados são na zona secundária, os entrepostos, depósitos, terminais destinados ao armazenamento de mercadorias destinadas à importação/exportação, que devam se movimentar ou permanecer sob controle aduaneiro. Também depósitos de remessas postais internacionais sujeitas ao controle.

É importante salientar que o processo de importação de um bem, segue um roteiro básico a fim de cumprir as exigências legais e comerciais de cada país, contudo não se pode caracterizar este roteiro como estático nem imutável. Não é estática, pois as etapas que ocorrem para gerar este fato são conseqüências uma das outras, podendo algumas etapas acontecerem simultaneamente ao longo do tempo, caracteriza-se como um sistema dinâmico. Nem é imutável, pois de acordo com o interesse de cada país na manutenção de suas economias, podem os governos alterarem passos ou procedimentos com o objetivo de agilizar ou burocratizar, simplificar ou tornar complexo este processo de importação. Isto dependerá da necessidade momentânea de cada país, através de medidas protecionistas ou liberalistas às importações.

Para ilustrar como é um processo de importação, a seguir está a Figura 1 - Roteiro de Importação, que busca descrever os passos do processo de importação desde o contato inicial com o exportador até o momento da chegada da mercadoria na empresa importadora. Este roteiro está baseado em Bizelli e Barbosa (1994), porém esta adaptação resumida já contém algumas modificações em função da legislação vigente no país.

**FIGURA 1 – ROTEIRO DE IMPORTAÇÃO**



Fonte: Adaptado de Bizelli e Barbosa (1994).

A descrição detalhada do roteiro que é realizada a seguir, é uma adaptação para o entendimento didático, de como ocorre um processo de importação. Na prática, este esquema pode sofrer alterações de acordo com a situação momentânea do país e da particularidade de cada produto, que deve obedecer a lei regulamentadora de importações vigentes no Brasil.

Na primeira etapa do processo um possível importador identifica a necessidade ou a carência de um produto no país, verifica a oportunidade de vantagem competitiva, tecnológica e econômica da importação deste produto e busca um fornecedor no exterior. Através de contatos com câmaras de comércio, consulados, feiras

internacionais, etc., o importador localiza um possível fornecedor. Neste contato inicial o importador deve enviar um documento, por exemplo um fax, solicitando informações acerca do produto e da operação. O fornecedor responde com um orçamento composto geralmente pelos seguintes itens: especificação de mercadoria; moeda de faturamento; termo comercial internacional (INCOTERMS); modalidade de venda; preço da mercadoria; forma de pagamento; financiamento; validade da proposta; prazo de entrega; comissão do agente, se houver; origem/procedência do fabricante.

A segunda etapa se inicia após o recebimento do orçamento e análise da viabilidade da importação, quando é solicitado o contrato ao fornecedor, concretizando a operação. Os aspectos decisivos para a decisão de uma Importação são: aspectos fiscais; aspectos financeiros; aspectos técnicos; manutenção dos custos e outros riscos. Além do contrato de venda é emitido a Fatura Proforma (documento que precede a fatura comercial é como se fosse uma pré-fatura, tem por objetivo dar andamento nas providências legais para a importação da mercadoria. Ex.: solicitar a licença de importação, assegurar a mercadoria, etc.

A terceira etapa ocorre quando, após o envio do contrato de venda e a fatura proforma, o exportador dá início ao processo de produção da mercadoria, e embarque da mesma nas condições (INCOTERMS) acordadas por ambas as partes.

A quarta etapa caracteriza-se pela chegada da mercadoria na aduana de destino. Então o importador receberá, geralmente através de um banco, os documentos comerciais e financeiros enviados pelo exportador, nos termos do contrato estipulado:

A) Documentos comerciais: Fatura (INVOICE), B/L, Certificado de Origem, Lista de Embarque, Certificado de Seguro, Certificado Fitossanitário, Certificado de avaliação no caso de bens usados.

B) Documentos financeiros: *Draft – Bill of Exchange* (ou seja o Saque), *Letter of Credit* ( Carta de Crédito), *Promissory Note* (Nota Promissória) ou outro documento dependendo do contrato estipulado entre as partes.

A quinta etapa se inicia após a retirada dos documentos comerciais e acerto dos documentos financeiros (o que dependerá da condição de pagamento estipulada), o importador através de seu despachante deverá preparar os seguintes documentos para a liberação e nacionalização da mercadoria: Os Documentos fiscais, geralmente, são: L.I (Licença de Importação); DI (Declaração de Importação); nota fiscal, DARF/ICMS/IPI/II (guias dos recolhimentos de impostos), Fatura de despesa Portuária, Contrato de Câmbio, Nota de Serviços de despachante, Laudo de Verificação dos órgãos pertinentes (Ministério da Agricultura, Secretaria da Saúde). É importante observar que a retirada dos documentos no banco para a seqüência do processo de importação dependerá da forma de pagamento negociada, podendo ser: pagamento antecipado; pagamento à vista; pagamento à prazo; importações financiadas.

A sexta etapa dependerá da forma de pagamento acordada na importação. Na data do vencimento o importador fará um fechamento de Câmbio no valor da importação, junto a uma instituição financeira autorizada pelo BACEN (Banco Central). Assim ocorrerá: formalização do contrato de câmbio; operações normais (DECAM); operações sob convênio (DECON); e a comprovação do crédito em c/c do Banco Exterior (realizada através de um documento chamado *swift*). Neste meio tempo o importador já estará com a mercadoria em sua empresa se a condição de pagamento for a prazo. Porém se a condição de pagamento for à vista ou antecipado, o importador deverá primeiramente contratar o câmbio, liquidando a operação para depois receber a mercadoria.

Com relação a cobertura cambial das importações, existem duas modalidades as importações sem cobertura cambial e as importações com cobertura cambial. Na primeira modalidade inexistente a contratação de câmbio, pois não haverá aquisição de moeda estrangeira; dividem-se em: sem ônus cambial (doações, empréstimos, investimento estrangeiro, para teste ou demonstração); e com ônus cambial, que ocorre em caráter temporário (aluguel, empréstimo a título oneroso, arrendamento mercantil).



Na segunda modalidade existe obrigatoriamente a contratação de câmbio. De acordo com as normas do Banco Central do Brasil, o pagamento de Importação (cobertura cambial) pode ser à vista ou à prazo, portanto exigem contratação de câmbio.

Toda operação internacional de importação existe alguns riscos. No caso das importações estes riscos são: o risco comercial que pode ser caracterizado pelo não pagamento, não entrega do produto (risco de importação) e recusa de mercadoria (qualidade); o risco moeda que é a variação cambial e elevação das taxas; o risco do exportador baseado no risco do país (políticas e extraordinárias); o risco político onde o país pode alterar medidas políticas para proteger ou liberar a economia; o risco de desempenho que caracteriza-se pela necessidade de sucesso na proposta do negócio, cumprimento de prazos, problemas de devolução e assistência técnica.

#### 2.4. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional é um assunto muito discutido por especialistas, pois qualquer empresa preocupa-se em saber em que situação se encontra, ou seja, como estão se saindo agora, como se saíram no passado. Outras preocupações comuns são saber avaliar se estão em melhor ou pior situação e como estão em relação a de seus concorrentes. Esses questionamentos são constantes nas organizações que precisam identificar formas de medir e gerenciar indicadores de desempenho a fim de saberem se estão no caminho correto para atuarem de forma competitiva.

Segundo Moreira (1996), num sistema de medidas de desempenho as informações necessárias não são obtidas facilmente, elas precisam ser planejadas, desenvolvidas e implantadas por seus dirigentes. A forma de detalhamento e precisão, a frequência com que devem ser medidas devem estar de acordo com a necessidade de seus usuários, o que varia de acordo com a especificidade de cada organização.

Para que se possa chegar em um sistema adequado de medida de desempenho cada organização deve fazer alguns questionamentos básicos, que Hronec (1994) sintetiza em: saber o que deve ser medido, questionar por que medir o desempenho, como medi-lo e a cada quanto tempo deve-se fazer a medição.

As informações obtidas destes questionamentos formarão um sistema de medidas de desempenho que Moreira (1996, p. 17) conceitua como:

Sistema de medida de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seções, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Respondendo a estes questionamentos sobre o assunto e compondo um sistema de fatores condicionantes, as organizações poderão analisar seu desempenho, ou seja, a sua capacidade de permanência e manutenção frente às exigências do ambiente interno e externo em que elas estão inseridas. O desempenho organizacional é analisado em função de diferentes fatores de acordo com os modelos de medição de desempenho propostos por diversos autores. Porém existem três dimensões clássicas que são abordadas mais comumente: a eficiência, a eficácia e efetividade.

A eficiência corresponde a capacidade real de produzir o máximo com o mínimo de recursos, energia e tempo. Preocupa-se com a racionalidade econômica, têm como valor mais importante a produtividade, buscando os meios e procedimentos mais adequados para atingir resultados e metas, independente de seu conteúdo humano, político ou de sua natureza ética. A eficácia corresponde a capacidade ou potencialidade para alcançar resultados desejados, de acordo com os objetivos estabelecidos. A efetividade, refere-se ao critério de desempenho que procura medir a capacidade de solução esperada pela comunidade, refere-se a objetivos mais amplos de equidade e desenvolvimento sócio-econômico e a melhoria da condição de vida humana. Procura atender o lado social, superando os limites inerentes da eficiência

relacionada a produtividade interna das empresas e da eficácia associada ao atingimento de objetivos organizacionais. (Sander, 1982).

#### **2.4.1 Concepções do Desempenho**

Os indicadores de desempenho são os balisadores da verificação do desempenho das organizações que trabalham com a melhoria contínua de seus processos. A sua verificação é vital para o aperfeiçoamento organizacional, pois segundo Harrington (1993), visam: auxiliar dirigentes a concentrarem a atenção em fatores que contribuem para a realização da organização; demonstrar a eficiência com que os recursos são utilizados; fornecer dados para determinação de causas básicas e origens de erros; fornecer meios para saber se a organização está ganhando ou perdendo; auxiliar o monitoramento do processo de melhoria; proporcionar aos funcionários uma sensação de satisfação.

A definição dos indicadores de desempenho deriva das estratégias organizacionais e da missão de cada organização, pois estes serão utilizados para o alcance dos objetivos organizacionais. Portanto, ressalta Hronec (1994) que as medidas de desempenho requerem uma abordagem de cima para baixo, ou seja, iniciar no nível Estratégico e terminar no operacional.

Moreira (1996) destaca que qualquer sistema de medidas de desempenho deveria partir de uma visão de futuro, que informará aos seus dirigentes onde a empresa quer chegar e permanecer. Esta visão define o mercado em que a empresa vai competir, qual o preço praticar, tipo de produto e qualidade. Assim, os indicadores de desempenho ou de um sistema de medição devem estar coerentes a natureza sistêmica da organização, envolvendo como um todo as ações organizacionais, as estratégias, os objetivos de cada organização.

Os atributos, considerados como importantes para um indicador de desempenho ideal, segundo estudos realizados pelo USA-DoE (1996), são: refletir tanto as

necessidades dos clientes quanto da organização; fornecer uma base adequada para a tomada de decisões; ser compreensíveis; ter uma ampla aplicação; ser interpretado uniformemente; ser compatível (mensuráveis) com os sensores existentes; ser preciso na interpretação de dados; ser economicamente aplicáveis.

Para que se mantenha a utilidade dos indicadores de desempenho, é importante que se verifique a presença ou ausência de algumas qualidades fundamentais no momento da sua escolha. Sobre o assunto Moreira (1996) contribui estabelecendo algumas qualidades tais como:

1. **Confiabilidade:** refere-se a propriedade de um instrumento de medida (sensor) ou roteiro de medida (passos necessários para obter a medida) atribuir sempre o mesmo valor a algo invariável. A confiabilidade diz respeito à constância da medida.

2. **Validade:** é a propriedade do instrumento de medida ou roteiro de medida de medir aquilo que realmente é o propósito da medição. É preciso salientar que é possível ter confiabilidade em um instrumento ou roteiro de medida sem ter validade, mas, se um instrumento não for confiável, não pode ser válido.

3. **Relevância:** uma medida é relevante para o seu usuário se tiver alguma informação útil não contida em outras medidas que já estejam sendo usadas. Não há uma regra definida para se testar a relevância de uma certa medida, pois ela é uma função da organização bem como do momento específico de sua aplicação;

4. **Consistência:** refere-se ao grau de equilíbrio que uma medida mantém em relação a outras medidas ou a um sistema de medidas; portanto, a melhora de uma medida pode deteriorar outras medidas do mesmo sistema, desequilibrando-o. Quando uma medida é inconsistente ela acompanha apenas um aspecto do fenômeno que se pretende analisar, mascarando resultados. Por exemplo: altos índices de produtividade verificados na montagem de um produto pode acarretar na falta da qualidade do mesmo, uma vez que a montagem esteja apresentando defeitos. Assim não há consistência entre as medidas de produtividade e qualidade,

não se pode privilegiar certos aspectos do desempenho em detrimento de outros.

Quando uma organização adota indicadores de desempenho ela busca, segundo Nauri (1998), alguns benefícios como: identificar com maior precisão se as necessidades dos clientes estão sendo atendidas; se os produtos e/ou serviços que estão sendo oferecidos estão de acordo com estas necessidades; ajudar a compreender os processos e identificar a existência de problemas; auxiliar no processo de decisório, garantindo que as decisões sejam tomadas com base em fatos e não em emoções; indicar onde devem ser feitas as melhorias; identificar se as melhorias nos processos estão acontecendo; identificar problemas encobertos, por preconceitos, tendências ou antigüidade. Muitas vezes problemas são encobertos pela falta de acompanhamento, assim coisas que são feitas por um longo período da mesma forma são consideradas satisfatórias quando na verdade não o são. Um último benefício, relatado por este autor, seria revelar aos fornecedores se os requerimentos estão sendo satisfeitos .

Os indicadores servem fundamentalmente para o controle dos processos organizacionais através da medição de atividades e de sua comparação aos padrões estabelecidos. Assim estes indicadores de desempenho tornam-se instrumentos de decisões gerenciais auxiliando os dirigentes na busca do cumprimento dos objetivos organizacionais.

As medidas de desempenho são usadas basicamente para: o controle a fim de verificar desvios dos padrões estabelecidos e reduzir variações; a auto-avaliação para identificar como está indo o processo auxiliando na informação de melhorias que deverão ser feitas; melhoria contínua identificando fontes de defeitos, prevenção, tendências de processos, eficiência e efetividade, oportunidades de melhoria; avaliação administrativa sem as medidas não é possível ter certeza do valor agregado para atingir objetivos da organização (Nauri, 1998).

Segundo Martins e Costa Neto (1998) os indicadores de desempenho podem ser utilizados para o controle e a melhoria, podendo ser tanto reativa quanto proativa. A forma de melhoria reativa é a mais comum. Os indicadores sinalizam em que se deve agir para restaurar uma causa crônica ou obter um desempenho inatingido

anteriormente, esta atividade deve ser precedida pela atividade de controle. A forma de uso do desempenho para a melhoria proativa, consiste em usar os indicadores de desempenho como parte da informação necessária para proposição de ações que evitem problemas futuros. Assim as ações de melhoria reativas ou proativas, feitas com base nas informações obtidas dos indicadores de desempenho tem grande possibilidade de ser realizada para contribuir com o objetivo principal da organização.

Com relação aos conceitos de indicadores, Sink e Tuttle (1993) alertam para algumas incompreensões e usos indevidos desses conceitos, o que acaba prejudicando a utilização dos indicadores de desempenho nas organizações, algumas delas são:

a) A medida necessita ser precisa, para ser útil - a finalidade básica da medição do desempenho é informar à organização se ela está no caminho correto, portanto não precisa ser tão exata quanto uma medição feita em laboratório, ou seja, pequenos desvios não impedem o processo de melhoria.

b) As medidas assustam as pessoas - em parte esta afirmação faz sentido, pois muitas vezes estas medidas foram utilizadas para prejudicar, intimidar, pressionar, controlar ou demitir pessoas. Por outro lado as pessoas gostam de ser medidas e receberem um feedback com relação ao trabalho que estão executando.

c) O desempenho pode ser resumido em um indicador - as organizações têm a tendência de medir o desempenho por um único indicador, geralmente a produtividade, muitos não têm a noção estatística de que é normal uma certa variação nas medidas, não havendo necessidade em se concentrar em medidas únicas. A utilização de vários indicadores de desempenho, como outros insumos da produção, capital, materiais, informações têm demonstrado uma melhor análise da situação da organizacional, para a busca da excelência.

d) As medidas subjetivas não são confiáveis - cada vez mais surge a necessidade das organizações medirem dimensões menos objetivas (anseios

e desejos dos clientes, moral dos empregados), estas medidas subjetivas não podem ser confundidas com não confiáveis. As medições associadas a atitudes e percepções tem evoluído muito podendo levar a medidas válidas e confiáveis.

e) Os padrões funcionam como teto para a *performance* (desempenho): é um erro considerar padrões como níveis desejados absolutos, porque não existem níveis absolutos de desempenho.

#### **2.4.2 Tipos predominantes de indicadores**

Os indicadores de desempenho apresentam grande variedade, de acordo com os diversos autores, enfoques e modelos propostos. Neste estudo será dado ênfase nas dimensões clássicas do desempenho: eficiência, eficácia e efetividade. Com relação aos outros indicadores de desempenho, serão sintetizadas aqueles que aparecerem com maior frequência nos diversos modelos estudados. A constatação dos indicadores mais frequentes em diversas literaturas, servirá para sugerir os predominantes para o desempenho organizacional neste estudo.

Na literatura especializada que trata do desempenho organizacional, pode-se perceber que são três os indicadores mais comumente abordados: a eficiência, eficácia e efetividade. Esses conceitos estão intimamente relacionados, não sendo possível estudá-los separadamente, nem de forma conclusiva e unitária, visto que a realidade das organizações é complexa, sendo influenciada por um ambiente em constante transformações o que exige novas idéias, estratégias e soluções.

A dimensão da eficiência nos diz o quão bem a organização utiliza a energia que está à sua disposição, como também quanto de investimento de energia sob todas as formas (mão-de-obra, suprimentos, força) é preciso para cada unidade de produto. (Katz e Kahn, 1978). A eficiência preocupa-se com os métodos e procedimentos mais

indicados para assegurar a otimização da utilização de recursos disponíveis, ou seja, “como as coisas são feitas e de que maneira são executadas” (Chiavenato, 2000,p.129).

Quando a organização é analisada sob o enfoque sistêmico, ou seja, observando a relação entre entradas (recursos) e saídas (resultados), é possível afirmar que ocorre a eficiência quando se obtém mais saídas a partir das entradas dadas. De mesma forma, se for obtido mesma saída a partir de menos entradas (recursos), também pode-se dizer que aumentou a eficiência. Portanto, ocorre uma preocupação de minimizar os custos dos recursos que são escassos - principalmente pessoas, dinheiro e equipamentos (Robbins e Coulter, 1998). Ressaltando o caráter sistêmico da organização Maximiano (1995), sugere que um sistema é eficiente quando utiliza racionalmente seus recursos, quanto mais racional o uso dos recursos, mais produtivo e eficiente será o sistema. Sendo assim, a eficiência é uma relação entre os resultados (*outputs* de energia) obtidos e os recursos que foram empregados (*inputs* de energia).

Reforçando as assertivas anteriores, Etzioni (1981) comenta que a eficiência trata de aspectos específicos da eficácia, podendo ser medida através da quantidade de recursos utilizados para a produção de uma unidade de produto. Para este autor, a eficiência real é determinada na medida em que a organização atinge seus objetivos. Refere-se ao desempenho interno da organização, tendo como critério dominante a redução de custos organizacionais. A partir disso, em termos econômicos pode-se dizer que a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas, referindo-se a relação entre custos e benefícios. A eficiência está portanto direcionada à otimização da relação insumos e produtos e condicionada à redução de custos das organizações.

Sander (1982) enfatiza o aspecto da produtividade, como valor supremo da eficiência, ou seja, a eficiência é o critério administrativo que revela a real capacidade de produzir o máximo com o mínimo de recursos, tempo e energia. Na história do pensamento administrativo, a eficiência tem seu conceito atrelado ao da racionalidade econômica, preocupando-se em encontrar meios, métodos e procedimentos para atingir os resultados e metas independente de seu conteúdo humano, político ou ético. Destaca-se aí a habilidade da organização desempenhar-se bem e economicamente.



Estes posicionamentos refletem a idéia de que as organizações precisam sobreviver num ambiente de recursos e oportunidades limitadas, assim quanto menor a energia consumida internamente pela organização, maior será o seu índice de eficiência.

As organizações sendo analisadas sob o enfoque sistêmico, são percebidas como uma totalidade que prima por resultados, concentrando a atenção nas saídas ou nos resultados esperados do sistema. A compreensão dos resultados é a base de eficácia ou sucesso de um sistema. Segundo esta concepção a eficácia significa a capacidade de realizar um objetivo ou resolver um problema. Quanto maior o acerto na realização do objetivo, mais elevado o grau de sucesso ou eficácia organizacional (Maximiano, 1995).

A eficácia pode ser entendida como a capacidade da organização adquirir e utilizar seus recursos escassos e importantes, da melhor maneira possível para a consecução de seus objetivos. A consecução destes objetivos são afetadas ou facilitadas de acordo com algumas contingências como tamanho, tecnologia, ambiente, e estrutura interna da organização. Do ponto de vista da sociedade Gibson et al. (1981), comenta que a eficácia reflete o grau segundo o qual as organizações atingem metas e objetivos, de acordo com as restrições de recursos limitados. Outra visão de eficácia é aquela dada por de Katz e Kahn (1978), que defmem a eficácia em termos de eficiência e efetividade política (maximização do rendimento por meio de transações vantajosas com várias agências ou grupos externos ou mesmo com os membros da organização).

Para Robbins (2000, p.40) a “ eficiência significa fazer as coisas direito, e eficácia significa fazer a coisa certa. Fazer as coisas direito significa minimizar o custo dos recursos necessários para alcançar as metas. Fazer a coisa certa significa selecionar metas adequadas e, depois, alcançá-las.” A eficiência e a eficácia estão inter-relacionadas , pois a eficácia é afetada pelo modo como o sistema utiliza seus recursos, assim percebe-se que a eficiência refere-se aos meios, enquanto a eficácia refere-se aos fins.

Observa-se, através dos conceitos expostos, que existe diversas abordagens com relação à eficácia organizacional, o que dificulta sobremaneira o seu estudo e definição. A abordagem da eficácia têm sido um dos critérios do desempenho organizacional mais estudados, discutidos e controvertidos da Teoria das Organizações. Segundo Zey-Ferrel (1979), um dos maiores problemas na definição da eficácia organizacional é que alguns autores tem por base uma visão muito limitada, definindo eficiência com apenas um critério, como lucro.

Na atualidade, se uma organização busca somente o lucro, não irá sobreviver. Essa autora, observa que a eficácia é um constructo multivariado e o critério usado para avaliá-la não é o mesmo para todas as análises de todos os tipos de organizações, estes critérios são definidos de acordo com as necessidades e objetivos particulares de cada empresa. Por exemplo: produtividade, flexibilidade, satisfação, absenteísmo, eficiência, desenvolvimento, aquisição de recursos, integração, lucratividade , são algumas das múltiplas variáveis que podem compor este termo.

Cameron (1986) resume, através de seus estudos, três áreas de conflito na avaliação da eficácia. A primeira área menciona que os avaliadores da eficácia freqüentemente selecionam modelos ou critérios arbitrariamente em suas atividades, baseados primeiramente na sua conveniência. A segunda área de conflito destaca que os indicadores de eficácia selecionados pelos pesquisadores (dirigentes) são freqüentemente de definição muito restrita ou muito abrangente, ou eles (os indicadores) não estão relacionados ao desempenho organizacional. E a terceira afirma que os resultados são predominantemente o tipo de critério utilizado para acessar a eficácia pelos dirigentes, contudo, os efeitos ou conseqüências (de um produto/serviço) são mais freqüentemente usados na política de decisões e pelo público (consumidores).

Contudo, estes estudos teóricos, de uma forma ou de outra deixam transparecer um aspecto em comum, ou seja, o aspecto da dimensão tecnológica do desempenho organizacional no alcance de seus objetivos.

De acordo com diversos autores duas são as abordagens dominantes nos estudos da eficácia, sendo a primeira a abordagem de objetivos e a segunda a abordagem da aquisição de recursos.

Na abordagem dos objetivos organizacionais, os objetivos são os compromissos de ação por meio dos quais a organização cumprirá sua missão e são os padrões pelos quais o desempenho será medido. Os objetivos são meios para mobilizar os recursos e as energias de uma organização a fim de direcioná-la para o futuro. Servem para direcionar e equilibrar as atividades organizacionais, formando bases para a execução de funções (Romeu, 1987). Para Motta (1979), os objetivos organizacionais são resultados quantificados, previamente estabelecidos devendo ser atingidos durante um certo período de tempo. Servem para orientar o desempenho, exprimem uma política quantificada e implicam em continuidade.

Esses objetivos são estabelecidos pelos indivíduos que compõe as organizações, que por sua vez são entendidas como arranjos sistemáticos de duas ou mais pessoas que desempenham papéis formais e partilham objetivos definidos comuns (Robbins, 2000). Contudo, quando se trata de um conjunto de indivíduos que atuam dentro das organizações com comportamentos, motivações, anseios distintos, e a racionalidade não está devidamente priorizada, percebe-se a dificuldade de se elencar objetivos claros e concisos que deverão refletir a missão da organização.

Assim, diversos autores admitem que há uma dificuldade, senão a impossibilidade, de se estabelecerem objetivamente tais objetivos, originando objetivos múltiplos, confusos e até contraditórios. Neste sentido, Robbins (2000) argumenta que as organizações procuram objetivos divergentes, portanto a medida da eficácia é avaliada em termos dos objetivos alcançados e não em relação aos objetivos propostos.

De acordo com Perrow (1981), na literatura especializada são destacados geralmente, dois tipos de objetivos: os objetivos oficiais (declarados) e os operativos (reais). Os objetivos oficiais são os propósitos gerais das organizações, como aqueles que aparecem em relatórios anuais, comunicados e declarações públicas de

autoridades, servem para legitimar a organização frente a seu público ou seu ambiente de interesse. Os objetivos operativos são aqueles realmente perseguidos pela organização, como os planos, políticas e ações reais, expressam o que realmente a organização está fazendo. Os objetivos operativos podem ou não guardarem relação com os objetivos oficiais.

Conforme Machado da Silva (1984), esta abordagem tem sido criticada por vários cientistas sociais, especialmente no que diz respeito aos objetivos oficiais, pois estes tem caráter não operacional, refletindo futuros estados muito vagamente definidos para serem usados como critério de eficácia organizacional. As críticas relacionadas aos objetivos operativos são: as organizações possuem, usualmente objetivos múltiplos e conflitantes, impedindo que sejam eficazes; a evidência de que grupos de natureza diversa podem valorar objetivos operativos diferentes como critérios de eficácia. Outro aspecto considerado por este autor é o fato de que o modelo de objetivos facilita a análise do pesquisador por considerar a empresa um sistema fechado que procura alcançar um alto grau de racionalidade funcional, ou seja, o desempenho organizacional é entendido como passível de ser explicado dentro da organização.

Porém este modelo não considera a influência do meio ambiente sobre a organização, por visualizá-lo como um sistema fechado. Os sistemas fechados são aqueles que não realizam intercâmbio com o meio externo, tendendo necessariamente a um progressivo caos interno, desintegração (entropia) e deterioração. Analisando as organizações de hoje, percebe-se que a concepção de Taylor e Fayol, da organização como um sistema fechado, não é mais possível dado o contexto dinâmico e de alta competitividade onde estão inseridas. Portanto os sistemas fechados são concebíveis somente em teoria ou para efeitos de estudo de uma parte do sistema em específico (Park, 1997).

A Abordagem da aquisição de Recursos, é a segunda abordagem estudada nos estudos de eficácia, o ponto principal desta abordagem consiste em suprir a carência do modelo anterior, ou seja, a definição dos objetivos sofrem a influência do ambiente

externo. Esta abordagem foi apresentada por Yuchtman e Seashore, no ano de 1967, baseia-se na estratégia de sistema aberto. Um sistema aberto é aquele que troca matéria e energia com o seu meio externo, consiste em quatro elementos básicos: objetos (partes ou elementos do conjunto); atributos (são qualidades ou propriedades do sistema e de seus objetos); relações de interdependência (relações internas com seus objetos) e meio ambiente (Park, 1997). De acordo com Machado da Silva (1984), as organizações são sistemas abertos dependentes de fatores da ambiência externa, que se reflete nos seus atributos de estrutura e tecnologia, bem como nos seus processos e desempenho organizacionais.

Katz e Kahn (1978) buscaram associar a idéia de eficácia às vantagens que possam existir nas transações entre a organização e o ambiente, de tal sorte que os principais resultados excedentes destas transações seriam traduzidos pelo crescimento organizacional e pelo poder de sobrevivência da organização. Neste modelo, a organização é vista como um sistema aberto que influencia e sobre influências vindas do ambiente externo, que contém os recursos para a satisfação das necessidades organizacionais.

Yuchtman e Seashore (apud Machado da Silva, 1984, p.208) enfatizam que:

...a eficácia é definida em termos da posição de barganha da organização, refletida pela sua capacidade, em termos absolutos ou relativos, para explorar seu ambiente na aquisição de recursos escassos e valiosos.

O processo contínuo de trocas e competição entre organizações por recursos costuma condicionar a posição relativa de uma organização no mercado, neste sentido, o desempenho organizacional pode ser avaliado comparativamente. Portanto, entende-se que uma organização é mais eficaz quando maximiza sua posição de barganha e otimiza a obtenção de recursos” (Machado da Silva, 1984).

Contudo esta abordagem não contempla o conceito de objetivo como critério básico para se avaliar a eficácia organizacional, os autores desta abordagem enfatizaram a utilização de meios e estratégias para a obtenção de recursos, sem referência aos objetivos organizacionais. Mohr (1973) explica a deficiência desta

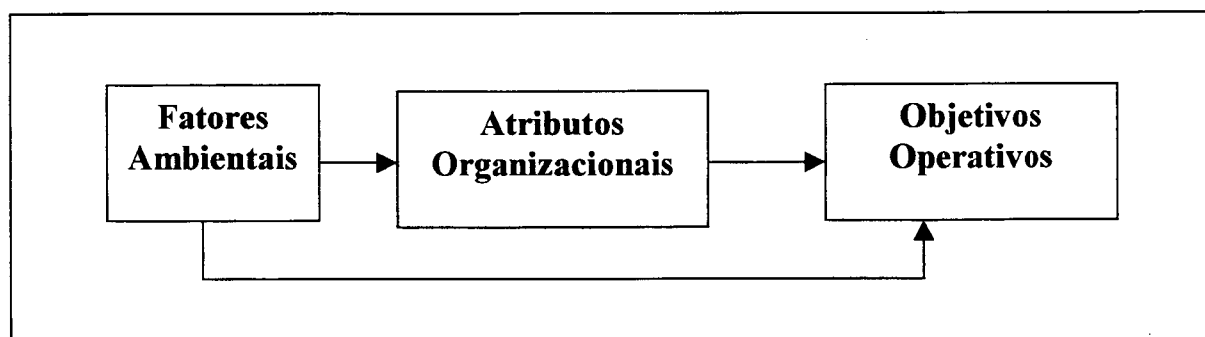
abordagem da seguinte forma: com a ausência do conceito de objetivos organizacionais, a aquisição de recursos não satisfaz como critério de eficácia. Na verdade, a determinação de quais recursos seriam necessários ou será arbitrária ou precisará apelar para o conceito de objetivo organizacional. É possível descobrir que objetivo de uma organização específica é pura e simplesmente adquirir certos recursos. Se este não é o caso, então será necessário identificar outros objetivos para definir quais recursos são importantes para seu atingimento.

Outros autores como Hall e Zey Ferrel, observaram que a abordagem de objetivos foi subestimada, pois as críticas mais importantes enfocam o objetivo oficial, ignorando o conceito de objetivos operativos que por serem mais específicos possibilitam avaliar a eficácia em termos reais. Neste sentido, Hall (1984) adverte que as mudanças nos objetivos organizacionais, em decorrência das interações diretas com outras organizações, enfatizam a importância de trabalhar com objetivos operativos ao invés de oficiais. Pois a utilização dos objetivos oficiais pode levar o pesquisador a perder de vista mudanças sutis, mas outras vezes muito importantes.

Como as duas abordagens apresentadas, acima, continham pontos fracos e fortes, foi proposto por Steers e Zey-Ferrel uma combinação dos pontos fortes destas abordagens, criando-se um quadro de referência, mais consistente conceitualmente, para o estudo da eficácia organizacional. O quadro da fusão das duas perspectivas anteriores recebeu, de Machado da Silva (1984), o nome de abordagem objetivos-recursos, ver Quadro 1, à seguir.

Essa corrente capta tanto a noção de sistema fechado como a de sistema aberto, na medida em que afirma que a eficácia organizacional depende do grau de congruência existente entre os objetivos, a estrutura, a tecnologia e o ambiente onde a organização vai buscar os recursos valiosos e escassos. Esta abordagem reconhece, portanto, que fatores do ambiente e atributos organizacionais (estrutura e tecnologia) agem no sentido de facilitar ou inibir o desempenho da organização na tentativa de alcançar seu objetivos operativos.

## QUADRO 1 - MODELO DE ABORDAGEM DE OBJETIVOS - RECURSOS



Fonte: Machado da Silva, 1984, p.210.

Assim, a eficácia organizacional pode ser entendida como a capacidade que a empresa tem de adquirir e utilizar prontamente recursos escassos e valiosos na persecução de seus objetivos operativos (Steers apud Machado da Silva, 1984). Contudo, esta abordagem requer a definição dos objetivos organizacionais, pois é a partir de sua identificação que se pode selecionar os atributos organizacionais e os fatores ambientais que com eles estão relacionados. Portanto, a abordagem, não resolve uma questão que se refere a quais são os objetivos de determinada organização.

Outros modelos foram propostos dentre eles a abordagem da Satisfação dos Participantes e a abordagem da Contradição. A primeira tem base na participação dos indivíduos como forma de medir a eficácia. Destaca-se a de Georgiou (apud Hall, 1984), que infere que quanto maior o número de incentivos oferecidos pela organização aos indivíduos, mais cooperativos eles se tornarão. Quanto mais os interesses dos indivíduos forem atendidos pela organização maior será a participação do indivíduo, havendo uma troca de cooperação dos indivíduos pelos incentivos que receberão da organização. Para Cummings (1989), a organização é como um instrumento utilizado pelos indivíduos para seus próprios fins, assim os participantes podem empenhar-se de tal forma que quanto maior o grau de utilidade organizacional percebida por eles, mais eficaz será a organização.

Essa abordagem não considera a origem e a natureza dos incentivos e nem o modo de como eles se inserem na organização, constituindo-se esta a sua principal

crítica. Existem outros problemas básicos como: o envolvimento dos participantes na organização pode variar de alienado a calculista, dificultando a congruência entre os indivíduos e as metas da organização; são desconsiderados os indivíduos que estão fora da organização e como eles são afetados por ela; a preocupação demasiada com a avaliação da utilidade da organização para a satisfação dos objetivos individuais, faz com que seja perdido o foco das atividades em sua relação com o ambiente.

A segunda abordagem a da Contradição, é apresentada por Hall (1984), onde a eficácia não pode ser entendida de maneira unitária, não sendo portanto concebível de forma global. Para o autor, nenhuma organização é eficaz, ao contrário elas podem ser consideradas eficazes ou não em alguma medida de termos de restrições ou grupos de constituintes e estruturas específicas de tempo.

Cada um dos modelos apresentados possuem deficiências e qualidades, talvez em função da própria dificuldade de um consenso na definição do termo: eficácia organizacional. Dependerá do enfoque do problema de cada estudo para que se possa definir qual o modelo seria mais adequado que outro. Apesar das dificuldades percebidas para se chegar a uma conceituação dos objetivos organizacionais três pontos enfocados por alguns autores, são relevantes para serem elencados, pois servirão como base para o entendimento dos objetivos, neste estudo.

O primeiro ponto proposto por Thompson e McEwen (1973), enfoca que os objetivos são variáveis dinâmicas a sua fixação dependerá das relações desejadas entre uma organização e o seu ambiente, qualquer modificação destes exigirá reavaliação ou reformulação dos objetivos. O segundo ponto é colocado por Hall (1984), que observa que o objetivo após definido transforma-se em um padrão por meio do qual a ação coletiva é julgada. Estes objetivos determinados coletivamente sofrem alterações ao longo do tempo e as novas considerações impostas de fora ou de dentro desviam a organização de sua meta original, modificando as atividades organizacionais bem como convertendo-se em parte da estrutura global de objetivos. Os objetivos sofrem modificações basicamente em função de por três razões: resultado de alterações organizacionais internas, pressões indiretas por parte do ambiente e interação direta



com o ambiente. O terceiro ponto é comentado por Romeu (1987), indicando que alguns autores consideram a organização como uma coalizão de interesses, ou seja, os objetivos organizacionais representam, de alguma maneira, o consenso que se estabelece entre vários participantes.

Na literatura especializada a última dimensão clássica que é abordada como determinante do desempenho organizacional é a efetividade. O conceito de efetividade têm sido confundido muitas vezes com o de eficácia, porém não são termos similares, mas sim complementares como será exposto a seguir. Para tanto faz-se necessário a definição correta do termo, que na concepção de Sander (1982, p.13) é colocada da seguinte forma:

O conceito de efetividade (do verbo latino “*efficere*”, realizar, cumprir, concretizar), surgiu na administração contemporânea como um esforço de superação dos conceitos de eficiência e eficácia. Efetivo significa real, verdadeiro, que causa efeito concreto(...). O termo em inglês para efetividade, tal como surgiu na administração contemporânea, é “*responsiveness*”, refletindo a capacidade de resposta ou atendimento às exigências da comunidade externa expressa politicamente. Em outras palavras, a efetividade é o critério de desempenho que mede a capacidade de produzir a solução ou resposta desejada pelos participantes da comunidade.

A organização busca a eficiência através de objetivos internos estabelecidos, utilizando o mínimo de recursos para conseguir o máximo de resultados, objetivando a redução de custos. Assim criará condições para alcançar a eficácia, ou seja, o cumprimento dos objetivos organizacionais. Desta forma é preciso que a organização atinja um certo grau de eficiência e eficácia para que possa atingir a efetividade, sem as condições de uso racional dos recursos disponíveis e condições para o atingimento dos objetivos organizacionais, não há como pensar em realizar os objetivos socialmente relevantes. Portanto supõe-se que não pode haver efetividade sem um grau de eficácia e eficiência, ou seja, estes conceitos estão atrelados e são complementares para o sucesso organizacional.

Segundo Romeu (1987) pode-se entender a efetividade como alcance de objetivos sociais desejáveis que justificam a existência da organização. Percebe-se, então que a efetividade caracteriza-se por priorizar o impacto social da organização, procurando medir a capacidade de satisfação da comunidade. Neste sentido a autora destaca que a efetividade só pode ser alcançada quando existe um alto grau de congruência entre os valores do sistema organizacional e os valores do sistema externo, sendo uma medida de impacto ou desejabilidade social do produto. A eficiência e a eficácia podem ser vistas como produto da congruência entre o sistema de valores internos (individuais e de subgrupos) e os valores do sistema organizacional global.

Para uma avaliação satisfatória do desempenho organizacional de uma empresa há que se considerar estas três dimensões apresentadas, que fornecerão os elementos necessários para o feedback do ajustamento dos objetivos organizacionais. Portanto para Romeu (1987) pode-se inferir que a eficiência, eficácia e efetividade requerem das organizações, a habilidade para identificar no ambiente, valores, recursos e oportunidades que possam ser transformados em objetivos sociais relevantes e em produtos de impacto ambiental. Requerem ainda, a capacidade de diagnosticar e identificar quais as modificações na direção da estrutura e no comportamento interno, exigidos pelas constantes mudanças na ambiência externa.

Peter Druker (1999), afirma que um dos novos desafios para o século XXI, são a definição de novos parâmetros de desempenho, que devem ponderar objetivos de curto e longo prazo, porém o desempenho ideal será aquele que mais beneficiar os donos das empresas. Confirmando esta idéia diversos autores têm estudado outros fatores indicadores de desempenho que não aqueles clássicos, já abordados e exaustivamente discutidos em distintas literaturas (eficiência, eficácia e efetividade). Para tanto preocuparam-se em estipular alguns critérios para a geração destes indicadores.

Os indicadores são considerados como formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pelas organizações para

controlar e melhorar o desempenho de seus produtos e processos (Takashina e Flores, 1996).

Os critérios para a geração de indicadores devem assegurar a disponibilidade dos dados e resultados mais relevantes no menor tempo possível e com menor custo.

## QUADRO 2 - CRITÉRIOS PARA GERAÇÃO DE UM INDICADOR.

CRITÉRIOS	DESCRIÇÃO
<i>Seletividade ou importância</i>	Capta uma característica-chave do produto ou processo.
<i>Simplicidade e clareza</i>	Fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível.
<i>Abrangência</i>	Suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global.
<i>Rastreabilidade e acessibilidade</i>	Permite o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial à pesquisa dos fatores que afetam o indicador. ( Os dados podem ser armazenados em microfilme, meio eletromagnético, relatórios, etc.)
<i>Comparabilidade</i>	Fácil de comparar com os referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
<i>Estabilidade e rapidez de disponibilidade</i>	Perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador (qualquer unidade organizacional que realiza um processo). Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
<i>Baixo custo de obtenção</i>	Gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como porcentagem, unidades de tempo, etc.

Fonte: Takashina e Flores, 1996, p.25

A partir disso serão apresentados diferentes indicadores de desempenho de acordo com alguns autores, além daqueles já comentados nos itens anteriores (eficiência, eficácia e efetividade).

Sink et al. (1993) relacionam outras dimensões, que podem ser resumidas em: qualidade de vida do trabalho; capacidade de inovação; lucratividade (para os centros de lucro) ou “orçamentabilidade”(para centros de custos e organizações sem fins lucrativos).

A visão expandida dos indicadores de desempenho proposta por Cupello (1994), afirma que o desempenho organizacional é o resultado de quatro conjuntos de causas: melhoria contínua, envolvimento dos fornecedores, foco nos clientes e *empowerment* (capacidade de delegação) dos empregados. A medição do desempenho não deve ser realizada somente para planejar (nível estratégico), induzir (nível tático) e controlar (nível operacional), mas também para diagnosticar.

Para Moreira (1996), que ressalta a importância de um sistema de medidas de desempenho definido com base na missão da organização e de suas estratégias, as dimensões de desempenho que irão refletir em uma sólida estratégia competitiva para as empresas são: a utilização de recursos, com ênfase para custos; a qualidade (dos processos); o tempo (relacionado a confiabilidade de entrega, velocidade de desenvolvimento e entrega de produtos ou serviços); a flexibilidade; a produtividade; a capacidade de Inovação (estrutura e sistemas gerenciais, produtos e processos) e os resultados de atividades (faturamento da empresa, fatia de mercado, produção física ou monetária). Estas dimensões ou indicadores de desempenho propostos são úteis na comparação da empresa com seus concorrentes ou na definição de seu porte de atividades.

Segundo o USA-DoE (1996), é proposto que as medidas de desempenho sejam agrupadas em seis dimensões:

1. Efetividade: indica em que grau a saída de um produto ou de um serviço está de acordo com os requisitos: estamos fazendo as coisas certas?;
2. Eficiência: indica em que medida um produto ou serviço produz as saídas do processo a um custo mínimo: estamos fazendo as coisas certas?;

3. Qualidade: grau em que o produto ou serviço satisfaz as necessidades e expectativas do cliente;

4. Confiabilidade, Oportunidade: mede a unidade de trabalho - se foi realizado corretamente e a tempo. Neste item deve ser definido um critério - usualmente baseado nos requerimentos do cliente - para estabelecer o que é confiabilidade para o produto ou serviço;

5. Produtividade: é o valor agregado pelo processo dividido pelo valor do trabalho e capital consumidos;

6. Segurança: mede a saúde de toda a organização, de todo o ambiente de trabalho, e o trabalho dos funcionários.

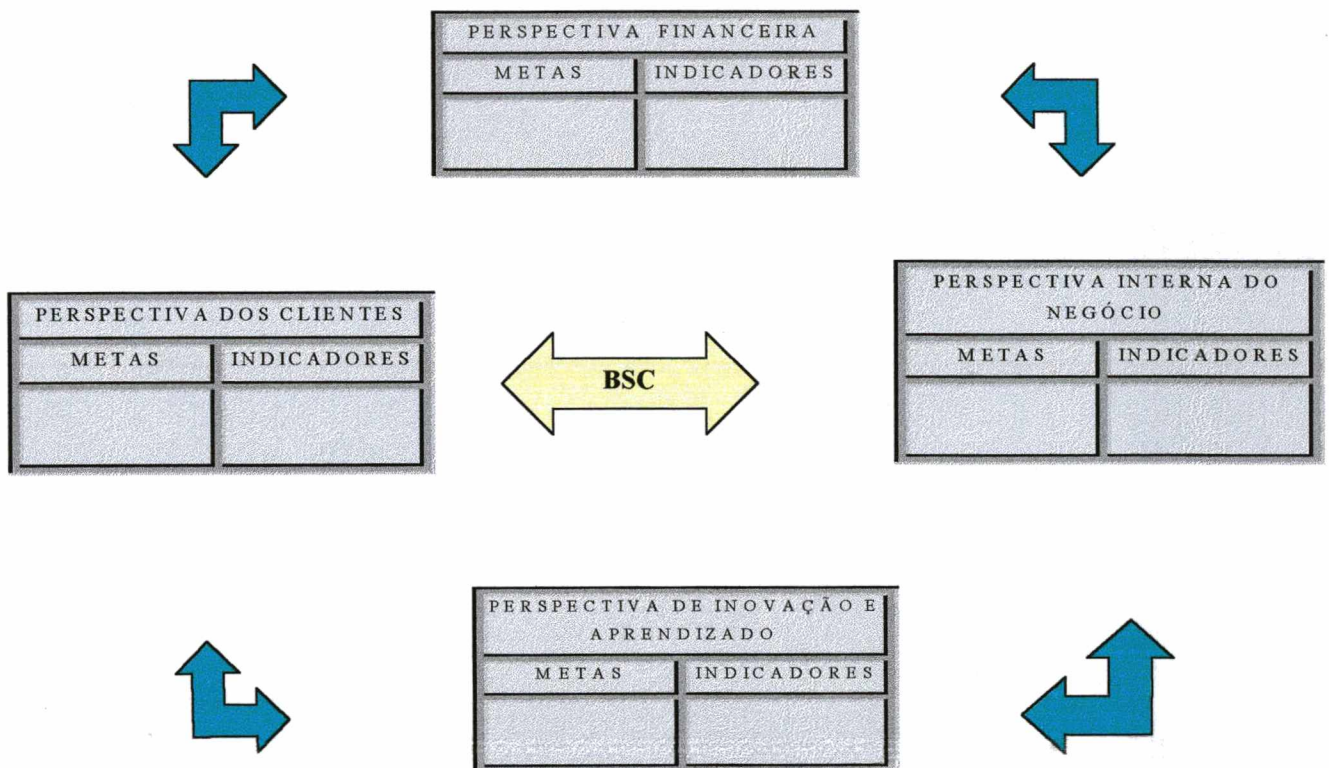
O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das propostas mais difundidas, desenvolvido por Kaplan e Norton, consiste em um sistema de avaliação de desempenho empresarial, e seu diferencial é reconhecer que somente os indicadores financeiros não são suficientes uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e atividades não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo (Kaplan, 1997).

O BSC é baseado em quatro diferentes perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva de inovação e aprendizado e a perspectiva dos processos internos, de acordo com a Figura 2. A perspectiva financeira que diz respeito a lucratividade, crescimento e a composição do *mix* da empresa, a relação custo e melhoria de produtividade e a administração de riscos da empresa e valor para os acionistas.

A perspectiva dos clientes apresenta alguns critérios comuns de avaliação das ações estratégicas e alguns mais específicos e inovadores, por exemplo: a participação de mercado, à satisfação de clientes, a intensidade que cada unidade de negócios da empresa possui em termos de captação, indicadores que medem a lucratividade gerada por clientes ou segmentos de mercado, indicadores que verificam tempo, qualidade, desempenho e serviço.

A perspectiva dos processos internos busca avaliar o grau de inovação nos processos de gestão que a empresa possui e o nível de qualidade das suas operações. Nesta fase são desenvolvidos indicadores que avaliem o percentual de vendas gerados por novos produtos, o tempo de desenvolvimento de novos produtos, ciclo de lançamento e a capacidade da empresa em inovar seus processos de gestão. Avalia também o grau de eficiência produtiva, satisfação dos clientes, e os processos influenciadores da marca e da qualidade da produção.

**FIGURA 2 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BALANCED SCORECARD**



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton, 1992

A perspectiva de Inovação e aprendizado corresponde ao aprendizado e crescimento funcional da empresa. Significa a capacidade que a empresa possui em manter seus talentos humanos num alto grau de motivação, satisfação e produtividade,

empresa, produtividade por funcionário, procedimentos e acesso à informação necessária para obter os objetivos organizacionais.

Porém não existem uma perspectiva relacionada com a sociedade. Os empregados podem ser considerados parcialmente na perspectiva da inovação e aprendizado (educação e treinamento). Não está garantindo que os indicadores de desempenho tenha uma abrangência dos níveis estratégico, tático e operacional. A medição de desempenho abrange em termos das diretrizes, processos e atividades, não permitindo a plena medição da satisfação dos stakeholders, por exemplo: clientes, funcionários, acionistas, fornecedores e sociedade (Martins e Costa Neto, 1998).

Uma proposta de sistematização de indicadores de desempenho desenvolvida por Martins e Costa Neto (1998), visa a preencher as lacunas existentes nos modelos expostos anteriormente. Estas lacunas estão relacionadas, dependendo do modelo, à falta de medição da satisfação de empregados, clientes, acionistas, e da sociedade.

Portanto esta nova proposta, com base no modelo da Gestão da Qualidade Total, busca a verificação desses fatores importantes nas organizações modernas que atuam em um ambiente de constantes mudanças e alta competitividade. Assim é feita uma sistematização, que permite medir o desempenho da organização em relação a satisfação dos 'fatores faltantes' nos outros modelos, ou seja, dos *stakeholders* da empresa (os clientes, empregados, acionistas, sociedade, e fornecedores) de forma coerente no nível do macro e microprocessos da organização.

Portanto faz-se necessário estabelecer quais são os indicadores de desempenho que permitem medir o desempenho em relação ao objetivo principal da organização, o Quadro 3, a seguir, relaciona um exemplo genérico condizentes com os meios necessários para satisfazerem os *stakeholders*, destacando-se alguns dos indicadores de desempenho possíveis.

**QUADRO 3 - EXEMPLO DE ALGUNS INDICADORES DE DESEMPENHO  
PARA MEDIR O DESEMPENHO DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO  
OBJETIVO PRINCIPAL.**

<i>Stakeholders</i>	<b>Meios</b>	<b>Indicadores de desempenho</b>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preço</li> <li>- qualidade</li> <li>- rapidez de entrega</li> <li>- variedade de produtos</li> <li>- confiabilidade no prazo e entrega</li> <li>- inovação dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preço de venda do varejo em relação à média da concorrência e custo do produto;</li> <li>- nível de satisfação dos clientes; n.º de chamadas de campo; n.º de reclamações; n.º de devoluções;</li> <li>- tempo de atendimento de um pedido e tempo de ciclo de manufatura</li> <li>- n.º de pedidos entregues no prazo e atraso médio de entrega em dias</li> <li>- participação de novos produtos no faturamento e n.º de lançamentos de novos produtos no ano</li> </ul>
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- moral</li> <li>- higiene e segurança do trabalho</li> <li>- salários</li> <li>- crescimento pessoal e profissional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>turnover</i>, n.º de sugestões aplicadas em relação às sugestões propostas e absenteísmo</li> <li>- n.º de acidentes e horas-homem perdidas por acidentes de trabalho</li> <li>- salário médio em relação ao mercado</li> <li>- horas gastas com treinamento e n.º de pessoas treinadas no mesmo período</li> </ul>
Acionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dividendos;</li> <li>- valorização do valor do patrimônio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lucro</li> <li>- valorização da ação no período</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parceria</li> <li>- volume de transações</li> <li>- preço de compra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.º de pedidos recebidos; n.º de itens fornecidos num período de tempo e n.º de devoluções</li> <li>- porcentagem da participação do fornecedor no total gasto e valor das transações num período</li> <li>- preço médio do item em relação ao preço médio da concorrência</li> </ul>
Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preservação do meio ambiente</li> <li>- recolhimento de impostos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- n.º de ocorrências ambientais e valor das multas recebidas</li> <li>- atraso no recolhimento de impostos</li> </ul>

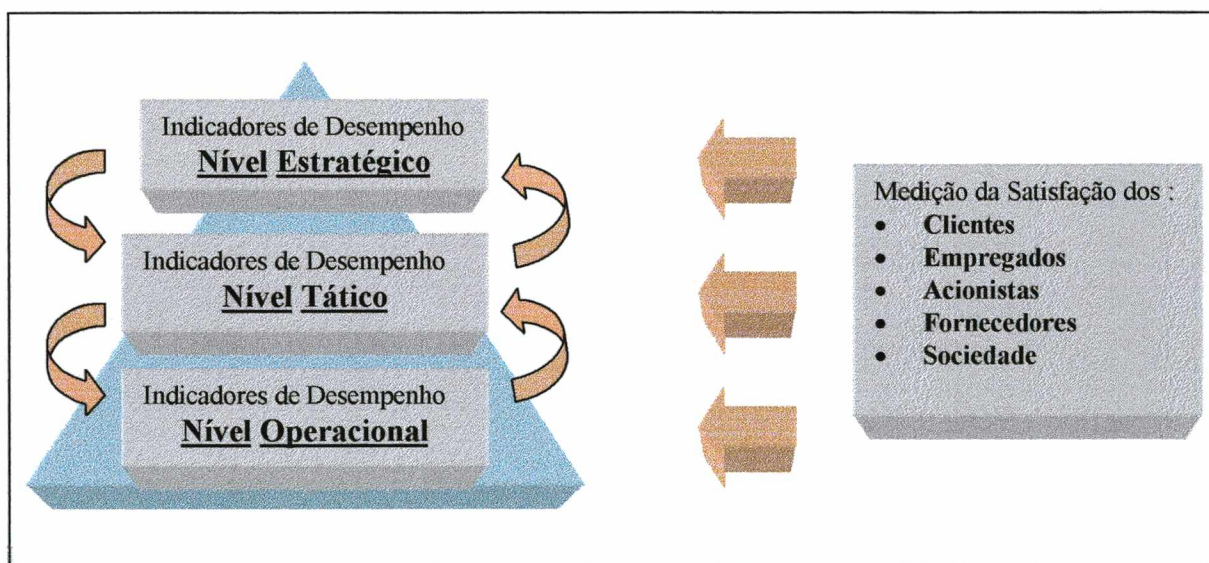
Fonte: Martins e Costa Neto, 1998, p. 307



Entretanto, Martins e Costa Neto (1998) ressaltam que os indicadores que monitoram o desempenho no nível corporativo informam apenas como estão os resultados relacionados a satisfação dos *stakeholders*, não informando sobre o que está acontecendo para se chegar aos resultados. É importante indicar como está a gestão dos meios necessários, os macro e os microprocessos, para atingir o objetivo principal da organização.

Após o estabelecimento dos indicadores de desempenho corporativos, o próximo passo é desdobrá-los em macro e microprocessos. Este desdobramento pode ser observado na Figura 3, pelas setas verticais. Assim é possível ter uma coerência entre os indicadores de desempenho utilizados em todos os níveis de gerência da empresa. Desse modo, uma conexão é estabelecida entre um indicador de desempenho da corporação e os indicadores de desempenho dos macroprocessos. O processo de desdobramento precisa ser feito para todos os indicadores de desempenho que medem a satisfação dos *stakeholders*

**FIGURA 3 - PROPOSTA DE SISTEMATIZAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL.**



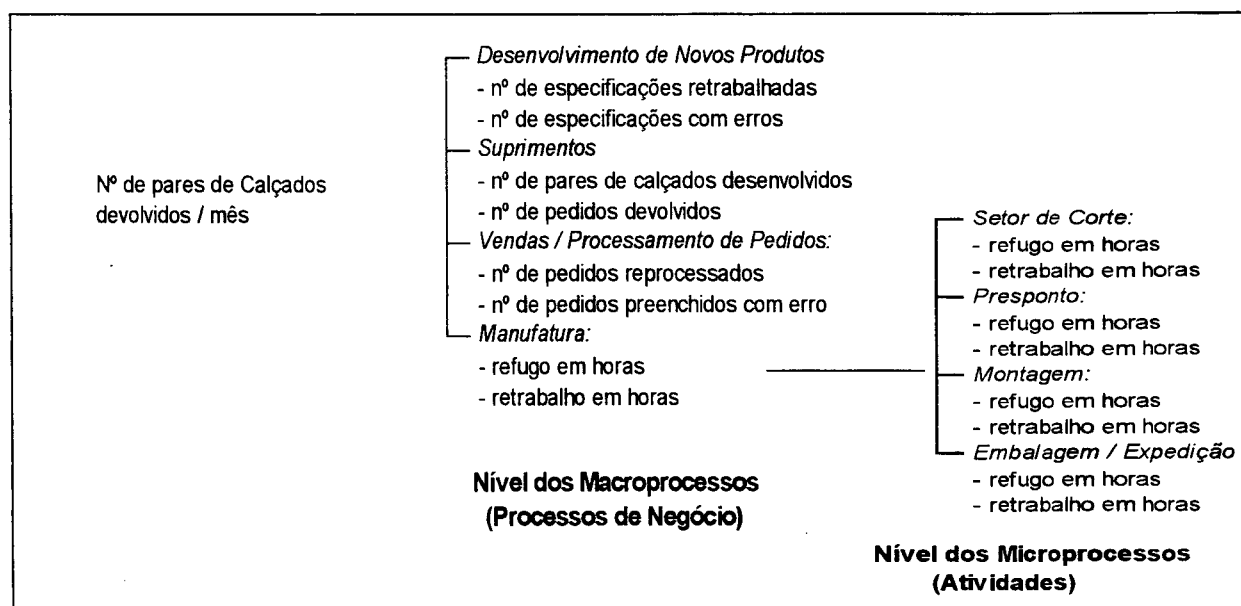
Fonte: Martins e Costa Neto, 1998, p. 306

Após o primeiro desdobramento, é preciso repeti-lo envolvendo os indicadores de desempenho dos macroprocessos com os microprocessos, a Figura 4 ilustra o processo. O exemplo ilustra o desdobramento do indicador de desempenho refugo e trabalho do macroprocesso Manufatura para microprocessos.

Quando se estabelece estas conexões entre os indicadores de desempenho de um nível de gerência da organização e outro, eles passam a ter uma relação que permite saber qual a contribuição do desempenho de um microprocesso para a satisfação dos *stakeholders*, passando pelos macroprocessos.

A articulação criada permite uma navegação vertical em uma dimensão do desempenho representado pelo indicador de desempenho corporativo, permitindo saber de acordo com o exemplo citado, qual o refugo da corporação, de um processo ou uma atividade. Isto vai facilitar a identificação de pontos críticos que estejam afetando o desempenho da empresa. A navegação horizontal também é possível numa dimensão do desempenho para um mesmo macroprocesso.

**FIGURA 4 - EXEMPLO DE DESDOBRAMENTO DE UM INDICADOR DE DESEMPENHO PARA O NÍVEL DOS MICROPROCESSOS.**



Martins e Costa Neto (1998) concluem que a navegação em ambos os sentidos permite a estratificação da informação com vistas a priorização e a tomada de decisão para a correção de desvios ou melhorias no índice atingido pelo indicador de desempenho no nível corporativo ou nos macroprocessos.

Os desdobramentos para os macro e microprocessos podem gerar um enorme número de indicadores de desempenho, ocorrendo um excesso de informações, neste momento é importante controlar o número de indicadores de desempenho no nível corporativo, questionando a real necessidade daquele tipo de informação.

Um outro indicador que também passa a ser estudado a partir do desenvolvimento dos mercados e da globalização da economia é a competitividade. Alguns estudos recentes tratam a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características de desempenho ou eficácia técnica e alocativa apresentadas por empresas e produtos e a considerar a competitividade das nações como agregação desses resultados.

A competitividade pode ser analisada sob duas óticas, de acordo com Ferraz (1997), primeiramente é vista como um desempenho, ou seja, a competitividade revelada. Esta competitividade é expressa na participação do mercado (market share) alcançada por uma empresa num mercado em um certo momento do tempo. A competitividade seria uma variável que sintetiza os fatores preço e não preço, onde se inclui qualidade de produtos e fabricação, habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos. Em segundo é vista como eficiência, a competitividade potencial., onde a competitividade é uma relação insumo-produto praticada pela empresa, ou seja a capacidade de converter insumos em produtos com o máximo de rendimento. Porém nestes dois casos o conceito de competitividade ainda estaria restrito a uma condição estática por estarem vinculados ao desempenho e a eficácia.

Ferraz (1997, p.3) apresenta a competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”, esta idéia busca

na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade. Assim a competitividade passa a ser entendida como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência de cada mercado, sendo que este padrão de concorrência corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico.

Cada organização possui um nível de capacitação e apresenta um certo desempenho competitivo, este desempenho é determinado pelas capacitações acumuladas na empresa em cada uma das áreas de atividade (gestão, inovação, produção e recursos humanos). Para que haja a competitividade é preciso uma interação entre as capacitações da empresa e suas estratégias o que determinará um desempenho competitivo durante um determinado tempo, como o ambiente sofre constantes alterações, este processo também sofrerá, mantendo um comportamento dinâmico entre estas variáveis.

Contudo, cada organização pode desenvolver dimensões mais adequadas à sua realidade, dependendo da sua missão e visão de futuro.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo são demonstrados todos os métodos, processos e técnicas para a realização da presente pesquisa. A metodologia tem papel fundamental, pois é ela que garante a confiabilidade da pesquisa, através da demonstração dos métodos utilizados, e definição de diretrizes como: método de pesquisa, tipo de pesquisa, perspectiva de análise, critérios de seleção de amostra, instrumento de coleta de dados, plano de coleta de dados.

Este referencial metodológico serve como um direcionador da pesquisa elaborada e dos capítulos de análise e conclusão. Para tanto, servirá para auxiliar na compreensão das características e peculiaridades do fenômeno estudado.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho caracteriza-se pela adoção de uma abordagem predominantemente qualitativa. O *design* de pesquisa é de levantamento, uma vez que objetivou determinar de que maneira a abertura econômica brasileira, contribuiu para o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana, na visão de seus dirigentes. Procurou-se definir quais os indicadores e formas de mensuração de desempenho utilizados pelas empresas selecionadas.

O método qualitativo, segundo Van Maanen (1983), é definido a partir de uma série de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de alguma forma, chegar a um acordo com o significado, não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem no mundo social.

Pode-se afirmar ainda que a pesquisa qualitativa visa a responder questões particulares, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalha com

um universo de significados, motivos, aspirações, valores, atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (Minayo, 1993).

Na visão de Godoy (1995), mesmo quando uma pesquisa é de natureza qualitativa, na coleta e tratamento dos dados, ela também pode centralizar-se no exame de certas propriedades específicas, de suas relações e variáveis e recorrer a métodos quantitativos. A autora enfatiza que quando há uma análise quantitativa, o tratamento estatístico é pouco sofisticado.

De acordo com Martins (1994), a pesquisa de levantamento é caracterizada pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. As principais vantagens e limitações do levantamento são abordadas por Gil (1995), sendo vantagem: o conhecimento direto da realidade, pois as pessoas inquiridas informam acerca de seu comportamento e opiniões, diminuindo a subjetivismo do pesquisador; existe uma economia e rapidez para coleta e análise de dados. Dentre as principais limitações, o autor cita o ênfase nos aspectos perceptivos, visto que os dados são coletados a partir da percepção das pessoas que é subjetivo; pouca profundidade do estudo da estrutura e processos sociais, pois não enfatizam os fatores interpessoais e institucionais.

Este estudo caracteriza-se por ser do tipo descritivo-analítico, pois foi realizado uma fase de levantamento e análise de dados secundários em livros e periódicos especializados com o intuito de modelar uma análise da situação econômica e desempenho do Brasil e do Paraná ilustrando o ambiente em que ocorre a investigação. A entrevista com especialista da área, também foi necessária para a caracterização do processo de abertura econômica brasileira e do processo de globalização.

As pesquisas descritivas, para Raimundo (1999), têm interesse em descrever um fato ou fenômeno, consiste em um levantamento das características conhecidas, componentes do fato ou fenômeno. Podem ser incluídos neste tipo de pesquisa, de acordo com Gil (1995), os estudos que tem por finalidade levantar opiniões, atitudes ou crenças e uma população; ou visam a existência de associação entre as variáveis.

### 3.2 PERGUNTAS DE PESQUISA

Os questionamentos fundamentais que auxiliaram na coleta de dados para responder aos objetivos específicos e conseqüentemente ao problema foram:

1. Como é caracterizado o processo de abertura econômica brasileira?
2. Qual é o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana antes da abertura econômica, na visão de seus dirigentes?
3. Qual é o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e Região Metropolitana depois da abertura econômica, na visão de seus dirigentes?
4. Quais as relações existentes entre a abertura econômica brasileira e o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e Região Metropolitana?

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A perspectiva de análise proposta é longitudinal, com corte transversal especificamente, sendo o nível de análise organizacional.

O universo de pesquisa compreendeu todas as empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana, e que atendessem aos seguintes critérios: atuar no setor antes de 1990, realizar importações regularmente e estarem situadas em Curitiba ou na sua Região Metropolitana. A partir disto o universo de pesquisa se restringiu a um total de 6 empresas (dado confirmado pela Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP), onde todas participaram da pesquisa, caracterizando um censo.

Os dirigentes das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos, representaram os sujeitos participantes da presente pesquisa. Dentro do que propôs os respondentes selecionados eram pessoas-chaves, ou seja, que tivessem um profundo conhecimento do setor de empacotamento de cereais e grãos, atuassem no processo de importação de suas empresas, além de ter a visão geral do funcionamento da sua organização em todos os seus processos administrativos e operacionais.

O Quadro 4, a seguir, relaciona as empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana, selecionadas para a amostra e que atenderam aos critérios estipulados na caracterização da pesquisa.

**QUADRO 4 - RELAÇÃO DE EMPRESAS EMPACOTADORAS E  
IMPORTADORAS DE CEREAIS E GRÃOS DE CURITIBA E REGIÃO  
METROPOLITANA**

<b>EMPRESA</b>	<b>CIDADE</b>	<b>ANO DE FUNDAÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADO</b>
<b>IMPORTADORA DE FRUTAS LA VIOLETERA LTDA.</b>	<b>CURITIBA</b>	<b>1934</b>	<b>J.R.D.S</b>
<b>JANDIRA COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTÍCIOS LTDA.</b>	<b>PINHAIS</b>	<b>1955</b>	<b>D.S.W</b>
<b>LUNARDON &amp; CIA. LTDA.</b>	<b>CAMPO LARGO</b>	<b>1970</b>	<b>E.L.B</b>
<b>MOINHO RIO NEGRO LTDA.</b>	<b>PINHAIS</b>	<b>1947</b>	<b>R.A.C.</b>
<b>PAIOL CEREAIS LTDA.</b>	<b>CURITIBA</b>	<b>1986</b>	<b>P.T.M</b>
<b>STIVAL ALIMENTOS INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.</b>	<b>CAMPO LARGO</b>	<b>1971</b>	<b>R.S.</b>

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados primários foram obtidos através de entrevista semi-estruturada, realizada junto aos dirigentes das empresas empacotadoras e importadoras de grãos da Região Metropolitana de Curitiba. O primeiro contato com as empresas teve como foco uma apresentação do trabalho e seus objetivos, sensibilizando o dirigente à



participação da pesquisa. Em seguida foi solicitado um agendamento da entrevista, sendo que o período de levantamento de dados ocorreu durante a primeira quinzena do mês de junho de 2000.

Para a realização das entrevistas foi solicitado ao entrevistado a autorização para gravação da mesma, o que conferiu fidedignidade na transcrição, bem como a categorização das respostas. Esta técnica de entrevista assegurou a oportunidade de captar em detalhes os dados, podendo ser explorada novas dimensões e garantir relatos precisos e abrangentes baseados na experiência pessoal dos dirigentes das empresas pesquisadas.

A entrevista é adequada para obter informações acerca do que as pessoas sabem, sentem, pretendem fazer, bem como acerca de suas explicações ou razões a respeito de coisas precedentes. As vantagens em se utilizar a entrevista são: a possibilidade de obter dados em profundidade acerca de um assunto, oferece flexibilidade uma vez que o entrevistador pode explicar o significado das questões, permite perceber a expressão corporal do entrevistado, tom de voz e a veracidade das respostas ( Gil, 1995).

A entrevista semi-estruturada oportunizou os dirigentes falarem a partir de esquema básico, mas adaptável e flexível. Conforme Lüdke e André (1986), na entrevista semi-estruturada existe um roteiro básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo que o entrevistador faça as necessárias adaptações. O roteiro que guiou a entrevista através de tópicos que obedeceram a uma ordem lógica entre os assuntos, dos mais simples aos mais complexos, pode ser verificado no item anexo, deste trabalho. O roteiro abordou os seguintes tópicos: breve histórico da empresa; início de atividades como importador, fatores condicionantes de desempenho, indicadores de desempenho, caracterização do desempenho organizacional antes e depois da abertura econômica brasileira.

No início de cada entrevista estabeleceu-se um *rapport*, a fim de deixar o entrevistado à vontade e preparado para a entrevista. Neste momento foram apresentados os objetivos do trabalho, solicitado a autorização para a gravação da entrevista e assegurado o anonimato dos depoimentos e informações.

Ao final das entrevistas, foi colocada a oportunidade dos dirigentes das empresas complementarem o seu depoimento com algum comentário que julgasse importante para os resultados da pesquisa. Também foi deixada em aberto a possibilidade de um novo contato para dirimir possíveis dúvidas, ou completar algum dado faltante na transcrição da entrevista. As entrevistas duraram em média uma hora e meia cada uma.

A análise de dados em pesquisa qualitativa pode ser entendida como tendo uma parte de análise que seria a descrição dos dados e a parte de interpretação como a articulação dessa descrição com conhecimentos mais amplos e que extrapolam os dados específicos da pesquisa. Outros autores consideram a análise num sentido mais amplo já abrangendo a interpretação (Gomes, 1993). Para efeitos deste trabalho consideraremos a análise neste sentido mais amplo, onde a interpretação já foi englobada.

Cabe destacar a realização de uma entrevista livre, com o diretor Geral da Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral do Paraná, especialista na área de economia internacional, globalização, comércio exterior, integração econômica, alianças e cooperação internacional, com vistas a melhor caracterizar o processo de abertura econômica brasileira. O entrevistado é também professor de Economia e Comércio Internacional de importantes Faculdades de Curitiba e Universidades de São Paulo, conferencista participou de conferências internacionais em países da América Latina e Europa, tem publicação de diversos trabalhos acadêmicos e artigos em conceituados jornais e revistas.

Os dados secundários foram obtidos em livros específicos de economia, comércio exterior, em publicações de leis e regulamentos de órgãos governamentais e secretarias, Instituições como Iparde, BNDS, Ministério da Indústria Comércio e Turismo. Os documentos organizacionais, *folders*, publicações periódicas, relatórios internos também foram explorados através da análise documental.

### 3.5 DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Para conseguir uma conformidade no entendimento de alguns conceitos necessários para este estudo, são apresentadas, a seguir, suas principais definições :

- **Abertura econômica** é o grau em que a economia nacional está predisposta a se expor com as economias internacionais.
- **Abertura econômica brasileira** refere-se ao período da história do Brasil, a partir de 1990, com o governo do Presidente Fernando Collor de Mello, em que ocorre com maior ênfase um liberalismo econômico, através de redução às barreiras tarifárias e não tarifárias às importações, ocorrendo de maneira geral um estímulo as trocas internacionais com outros países.
- **Desempenho** é um termo utilizado para identificar a situação em que está a empresa. Se está bem ou mal, melhor ou pior situação. Pode ser verificado ou medido através de alguns indicadores: eficiência, eficácia, efetividade. Flexibilidade, qualidade, produtividade, competitividade, outros.
- **Importação** é o ato de introduzir em um país, mercadorias e/ou serviços provenientes do exterior.
- **Indicadores de desempenho** são considerados como formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados pelas organizações para controlar e melhorar o desempenho de seus produtos e processos
- **Globalização** é caracterizado por um estágio intenso de internacionalização da vida econômica, social, cultural e política, podendo estas alterações serem mais fortemente percebidas na economia do mundo capitalista ao longo dos anos 80.
- **Cereais e grãos** caracterizam-se por produtos alimentícios *in natura*, que compreendem itens como, por exemplo: amendoim, pipoca, lentilha, ervilha, trigo, grão de bico, arroz.

### 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo revelou algumas restrições de natureza metodológica, apesar de diversos cuidados para que esta pesquisa apresentasse resultados fidedignos. A primeira consideração, refere-se a técnica de coleta de dados que baseou-se em entrevistas semi-estruturadas e na análise documental.

Com relação as entrevistas podem resultar problemas devido ao fato de que se está sujeito às impressões do entrevistado e suas atitudes diante do pesquisador, seus juízos pessoais sobre o desempenho da organização. A análise documental, está sujeita a distorções das informações da empresa entre as informações oficiais e as não oficiais divulgadas pela empresa.

A segunda limitação foi o método adotado, o levantamento, trouxe a tendência de restringir os resultados aos limites das características específicas das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana.

A terceira refere-se a objetividade do pesquisador. Apesar de procurar manter a objetividade para análise dos dados deste estudo, não se pode assegurar a total isenção da percepção e interpretação da pesquisadora, visto que subjetividade é inerente à utilização da técnica de análise de conteúdo e à análise dados coletados.

## 4. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo refere-se a parte central da pesquisa para tanto foi elaborado à luz dos objetivos específicos elencados. Primeiramente realizou-se um histórico sobre a abertura econômica brasileira, na segunda seção procedeu-se a uma breve análise da situação do comércio exterior no Brasil e no Paraná com o intuito de contextualizar o ambiente atual em que estão inseridas as empresas pesquisadas e onde continua a ocorrer o processo de abertura econômica. A terceira seção apresenta as empresas em questão, por ordem alfabética. A quarta seção caracteriza o desempenho das empresas empacadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e região metropolitana antes de 1990. Na quinta seção é caracterizado o desempenho depois de 1990.

A sexta seção revela a análise dos desempenhos empresariais com a abertura econômica, neste item são abordados os indicadores usados para medir o desempenho nas empresas, e os fatores considerados condicionantes de desempenho na visão dos dirigentes, para então tratar das relações entre os desempenhos empresariais com a abertura econômica. Ainda nesta seção são colocadas algumas conseqüências do processo de abertura econômica percebidos pelos dirigentes, e seus pareceres com relação aos fenômenos recentes que caracterizam a continuidade deste processo.

### 4.1 ABERTURA ECONÔMICA BRASILEIRA

A partir das informações colhidas nas análises documentais em diversos materiais e através da entrevista, identificou-se a necessidade do entendimento de idéias gerais sobre protecionismo e liberalismo para melhor compreender o processo de abertura econômica.

Segundo depoimentos, o liberalismo econômico quando surge um pouco antes do capitalismo, tem como idéias fundamentais: o combate ao estado, a força de

redução do estado, o estímulo a livre iniciativa tanto dos indivíduos quanto das empresas, onde se defendia a liberdade tanto individual quanto a liberdade das empresas de movimentação dos fatores de produção. Percebe-se neste ponto a questão da abertura econômica como elemento facilitador, ocorre um combate a presença do estado como elemento especulador, a defesa da livre iniciativa dos indivíduos e das empresas como elementos fundamentais de desenvolvimento. No liberalismo ocorre uma desregulamentação sendo o estado menos regulador, e estimulador da livre iniciativa.

A partir das informações obtidas da entrevista pode-se caracterizar a abertura econômica como sendo o grau de exposição de uma nação para com outras nações. E este grau de exposição envolve o comércio internacional que é o comércio internacionais ou entre nações, podendo ser feito com maior facilidade ou liberdade de circulação dos fatores de produção (matéria prima, capitais, tecnologia) ou com menor liberdade de circulação. Este maior ou menor grau de liberdade às vezes chamado como protecionismo (o que impede que as mercadorias entrem ou saiam de um país), outras vezes é chamado como abertura econômica, ou seja, a abertura de uma economia nacional para a suas inter-relações com outras economias nacionais.

De acordo com os depoimentos a abertura econômica oferece produtos mais baratos, garante aos capitalistas oportunidades de lucros e liberdade de movimentação internacional dos fatores, ela também gera oportunidade de especializações das empresas, promove a oportunidade de escalas mais produtivas, de racionalidade de produção, de redução de custos de incorporação de tecnologia. A abertura econômica ao dar mais liberdade para a movimentação internacional dos fatores, garante para as empresas a liberdade de se especializar e produzir com mais eficiência.

O benefício da abertura econômica é dado no momento em que o impacto macroeconômico negociado entre países é operacionalizado micro-economicamente pelas empresas, e elas modificam as suas estratégias de atuação por produções mais eficientes. O processo é exatamente este: os países negociam os grandes acordos as empresas enquadram-se nestes grandes acordos, os grandes acordos criam a facilidade

das empresas comprarem e venderem livremente as mercadorias, tecnologias, os investimentos. E quando está criada esta situação quem investe são as empresas e então elas começam a produzir com mais especialidade num país e vão complementar sua produção com outras. A abertura econômica com as estratégias empresariais de alianças, parcerias, complementariedades, com as estratégias empresariais de especialização, de redução de custos acabam se combinando dentro do processo capitalista.

No Brasil dos anos 50 até os anos 90 a economia era extremamente protecionista calcada numa ideologia de substituição de importação. De acordo com os depoimentos de especialistas na área, no Brasil primeiramente foi implantado um modelo de substituição de importações, depois, através da criação, da Associação Latino Americana do Livre Comércio - ALALC e transformação, em 1980 para a Associação Latino Americana de Desenvolvimento e Integração - ALADI, foi realizado um acordo de integração econômica com os países da América Latina. E esse acordo pressupunha uma abertura de comércio, porém, haviam forças contraditórias porque no período de 1950 a 90, o Brasil e a América Latina em geral adotaram o processo de substituição de importação, que por definição é uma forma de protecionismo e ao mesmo tempo estes países procuram desenvolver um processo de integração econômica dentro de uma economia protegida (processo de substituição de importação), então a integração econômica na América Latina não cresce, não evolui.

A mudança começa ocorrer de uma maneira mais significativa quando o Brasil e a Argentina constatarem que o esforço da ALALC e ALADI não tinham trazido aumento de troca entre eles e nem melhoria das complementações econômicas recíprocas. Neste momento, o Brasil e Argentina decidem desenvolver um modelo próprio de integração econômica, então os dois países começam a fazer uma abertura econômica maior dos produtos brasileiros destinados a Argentina e vice versa. Envolvem - se no movimento o Paraguai e o Uruguai e cria-se o Mercosul como uma área de integração econômica.

Assim, o que se observa a partir da metade dos anos 85 em diante é uma intensificação do movimento de globalização, ou seja, uma universalização das reduções dos protecionismos por parte dos países, mais que isto, foi uma intensa busca de capitais internacionais para implantarem-se em seus respectivos territórios.

Os países ricos, os países em desenvolvimento ou nações emergentes saíram em busca de capital, para isto criaram-se facilidades para que os capitais, as máquinas, equipamentos, tecnologias, fatores de produção entrassem nos países e também houvesse a troca de produtos finais ou bens intermediários. Todo este processo é que vai gerar a abertura econômica. A tríade econômica Estados Unidos, União Européia e Japão, estavam se abrindo e se completando, se os blocos econômicos vinham se desenvolvendo, não era correto estrategicamente no cenário da mudança capitalista o Mercosul ficar isolado. E mesmo dentro do Mercosul não seria correto o Brasil ficar isolado (Caron, 1999).

Conforme depoimentos, a abertura que se dá no Brasil não ocorre por motivo de uma visão onisciente, universal da autoridade brasileira que abre sua economia, mas se dá por uma reação do processo capitalista no espaço geográfico chamado Brasil. Portanto, a abertura econômica que se dá no Brasil é o impacto da globalização feito por reação das autoridades às pressões capitalistas que querem lucro, e para isto elas precisam de liberdade de movimentação dos fatores de produção. Por outro lado, também têm os consumidores que querem produtos mais baratos que incorporem qualidade maior e que sejam obtidos a custos menores.

No Brasil a partir da década de 90 começam a ocorrer mudanças significativas na política comercial brasileira, ou seja, nas suas estratégias de inserção dos produtos nacionais no exterior e aquisição de produtos importados. Esta abertura comercial é advinda da uma nova realidade econômica, a globalização, baseada principalmente nas integrações de países através de acordos bilaterais e multilaterais como zonas de livre comércio, mercados comuns e uniões aduaneiras.

As primeiras medidas para liberalizar o comércio exterior do Brasil foram tomadas no governo do Presidente José Sarney em 1988, formando parte da Nova



Política Industrial. A Nova Política Industrial foi uma tentativa de aplicar uma estratégia industrial alternativa com o objetivo de estimular o desenvolvimento industrial do país em um novo contexto internacional de liberalização. Essa política industrial continha incentivos fiscais destinados a aumentar a capacidade tecnológica e comercial das empresas brasileiras. O componente mais importante da NPI era a reforma da política comercial que tinha por objetivo reduzir gradualmente os impostos e eliminar quase todas as medidas não-tarifárias. Também compreendia a simplificação dos processos de importação e exportação. Mas, como a redução dos impostos não acompanhou a revisão das medidas não-tarifárias, os processos burocráticos passaram a ser o mecanismo principal para regular as importações (Prado, 1998).

Segundo Averbug (1999), entre 1988 e 1989, a redundância tarifária média caiu de 41,2% para 17,8%, foram abolidos os regimes especiais de importação. Exceto aqueles vinculados ao drawback, ao desenvolvimento regional, ao incentivo às exportações ao governo e aos acordos internacionais.

A política comercial brasileira sofreu profundas transformações a partir de 1990 com governo do Presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992), quando foi instituída a nova Política Industrial e de Comércio Exterior (PICE) que eliminou a maior parte das barreiras não tarifárias remanescentes do período de substituição de importações. Esta política definiu um cronograma, em 1991, de redução das tarifas de importação de forma gradual desde 1990 e 1994. Porém ocorreu uma antecipação das reduções previstas para 1993 e 1994, conforme Tabela 1, a seguir:

**TABELA 1 – REDUÇÃO DO IMPOSTO DE IMPORTAÇÃO**

Ano	1990	1991	19920	1993	1994	1995
Alíquota Média Simples (%)	32,1	25,2	20,8	16,5	14,0	13,1

Fonte: Baumann et al. (1996)

A estrutura de proteção foi definida, segundo Moreira e Correa (1996), da seguinte forma: os produtos sem similar nacional, com nítida vantagem comparativa e proteção natural elevada ou *commodities* de baixo valor agregado, tiveram alíquota nula; uma alíquota de 5% foi aplicada a produtos que já possuíam esse nível tarifário em 1990; tarifas de 10% e 15% foram destinadas aos setores intensivos em insumos com tarifa nula; a maior parte dos produtos manufaturados recebeu a alíquota de 20%, enquanto as indústrias de química fina, trigo, massas, toca-discos, videocassete e aparelhos de som teriam 30%; e os setores automobilísticos e de informática teriam proteção nominal de 30% e 40%, respectivamente.

Em 1992 o governo brasileiro ditou medidas de facilitadoras do comércio através da simplificação da tramitação comercial mediante a aplicação do Sistema Computadorizado Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), a consolidação da legislação relativa ao comércio exterior e a simplificação dos procedimentos aduaneiros especiais; a eliminação de barreiras fiscais e de gargalos das atividades de exportação decorrentes dos estrangulamentos da infra-estrutura; fortalecer os mecanismos oficiais de apoio a atividades exportadoras, através de financiamentos (Prado, 1996).

Porém, o Brasil atravessou uma crise institucional que culminou com o *impeachment* em dezembro de 1992, do Presidente Fernando Collor, por este motivo e por uma inflação galopante, as medidas facilitadoras do comércio não tiveram continuidade. A liberalização da economia foi retomada somente a partir de dezembro de 1993 com o anúncio do Plano Real (1994-1998) que se converteria na estratégia de reativação econômica do país. Este plano se aplicaria em três etapas, segundo Prado (1996), a saber: implantação de um conjunto de medidas para reduzir o desequilíbrio fiscal; aplicação de um mecanismo destinado a dar transparência aos preços relativos, em virtude do qual se criaria uma nova unidade de valor equivalente ao dólar (a unidade real de valor, a URV); conversão desta unidade de valor a uma nova moeda, o real. Assim, a economia brasileira a partir de 1995 sofreu profundas alterações como conseqüências do Plano Real, caracterizando-se, segundo Pinheiro et al. (1999), por: uma inflação baixa - em comparação com os padrões históricos do Brasil - e

declinante; contas públicas com elevado desequilíbrio; taxa de câmbio significativamente apreciada em relação ao nível de 1991-1994, anteriormente ao Plano real; rápida deterioração do resultado da conta corrente.

Com relação a abertura comercial e a apreciação cambial, o impacto da queda das tarifas de importação iniciada em 1991, foi muito significativa, bem como a apreciação nominal da taxa de câmbio sobre a demanda por importações. A cotação chegou a cair de R\$/US\$ 1.00, no início do Plano Real, para R\$/US\$ 0,84 cinco meses depois dentro de um contexto de inflação não desprezível (Pinheiro et al., 1999).

As importações brasileiras, segundo dados do Ministério da Indústria e Comércio e Turismo (MICT), totalizaram no ano de 1993 US\$ 25,5 bilhões. Em 1995 este valor havia quase dobrado, atingindo o valor de US\$ 49,9 bilhões. E no ano de 1996 atingiu US\$ 53,3 bilhões e em 1997 chegou a US\$ 61,4 bilhões. Em 1998 houve um arrefecimento das importações tendo seu valor reduzido para aproximadamente US\$ 57,5 bilhões, conforme Tabela 2.

**TABELA 2 - BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA: EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES (US\$ MILHÕES)**

Ano	Exportações	Importações	Saldo Comercial
1988	33.789	14.605	19.184
1989	34.383	18.263	16.120
1990	31.414	20.661	10.753
1991	31.620	21.041	10.579
1992	35.793	20.554	15.239
1993	38.597	25.480	13.117
1994	43.544	32.701	10.843
1995	46.506	49.859	(3.353)
1996	47.747	53.303	(5.556)
1997	52.987	61.351	(8.364)
1998	51.120	57.550	(6.430)

Fonte: Secex/MICT - 1999.

A análise do período de 1988 a 1997, permite verificar que as exportações brasileiras passaram de US\$ 33,8 bilhões para US\$ 53 bilhões, resultando em um aumento de 57%, obtendo um crescimento médio anual de 4,6%. Comparando o

mesmo período para as importações, as mesmas quadruplicaram o valor, crescendo em média 15,4% a.a., atingindo o valor de US\$ 61,3 bilhões. Esta disparidade no crescimento das importações ocasionou a inversão no sinal do saldo da balança comercial: passando o superávit de 1988 de US\$ 19,2 bilhões para um déficit de US\$ 6,4 bilhões.

Estes números revelam que durante o período de 1988 a 1998, a composição relativa das exportações permaneceu estável, com manufaturados representando em torno de 55% e os semi-manufaturados ao redor de 15%. O único setor que apresentou crescimento nas exportações foi o de manufaturados, mais especificamente o de automóveis, partes e peças para veículos. Os outros setores foram afetados pela crise global e conseqüentemente a diminuição da demanda internacional, especialmente dos básicos, que estavam recuperando-se lentamente a partir de 1995, mas que também sofreu com a queda dos preços de *commodities* (açúcar, soja, feijão).

Por último, o que se pode conferir pela Balança Comercial Brasileira é que a abertura comercial e o Plano Real, contribuíram fortemente para uma tendência de aumento de importações, gerando a partir de 1995 uma balança comercial deficitária em todos os anos subsequentes, confirmando para o ano de 1999 um déficit menor que o de 1998, no valor de aproximadamente US\$ 1,198 bilhões, conforme Tabela 02, já mencionada.

Segundo fontes do Itamarati e do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (1996), **as prioridades Política Brasileira de Inserção Internacional** foram um conjunto de proposições começaram a ser implementados no início dos anos de 1990 e provocaram um sistemático processo de ajustamento do sistema econômico nacional e das estratégias das empresas à nova realidade nacional e internacional.

**Os principais pontos da Política de Inserção Internacional e de Comércio Exterior do Brasil** no início dos anos 90, foram: a defesa do multilateralismo (*global trader*, ou seja, o Brasil como um negociador internacional aberto às oportunidades econômicas mundiais que sejam vantajosas para o interesse das empresas instaladas no

país); consolidação do processo de integração do Mercosul; o relacionamento estratégico com os países desenvolvidos e os blocos de nações desenvolvidas está vinculado à incorporação de tecnologias, atração de investimentos e abertura de novos mercados; em relação aos países em desenvolvimento, o interesse estratégico do Brasil seria de abertura de mercados para produtos brasileiros e de obtenção de insumos e bens semi-acabados para o processo de industrialização nacional visando aos ganhos de competitividade no mercado nacional e internacional.

**Os principais objetivos da Política de Comércio Exterior do Brasil** podem ser resumidos em: aumentar a eficiência na produção e comercialização de bens e serviços, o que implica em: incorporar tecnologias; incorporar padrões de produtividade internacionais; importar mais para exportar mais; aumentar valor arrecadado das exportações; rever estrutura tarifária; modernizar corredores de exportação; buscar novos nichos de mercado; criar mecanismos de financiamentos e incentivos à incorporação de novas tecnologias e produção destinada à exportação; liberalizar importações através da redução da proteção tarifária, aprimoramento das proteções não tarifárias; exposição da indústria nacional à competitividade internacional.

Com a posse de Fernando Henrique Cardoso na Presidência da República, uma política mais ampla e mais profunda é definida para orientar os ajustes da economia nacional e promover os ajustes da política brasileira internacional visando definir um cenário claro para o planejamento das estratégias das empresas nacionais no processo de modernização e cooperação internacional. O Brasil passa a ter uma Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior do governo brasileiro para o período 1995-1999, cujo objetivo básico é a reestruturação competitiva do sistema industrial brasileiro (Prado, 1998).

O propósito do governo de Fernando Henrique foi consolidar o novo padrão de expansão do sistema industrial brasileiro, criando as condições para que as empresas passem da estratégia defensiva da fase de reestruturação, para uma etapa ofensiva centrada no crescimento da capacidade de produção e na inovação tecnológica (Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 1996).

A ação do governo para alcançar este objetivo desenvolveu-se em duas frentes principais. Segundo Caron (1997), a primeira frente diz respeito a criação e manutenção de um ambiente favorável ao desenvolvimento das empresas, via eliminação do Custo Brasil. De acordo com documento produzido pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), entende-se por custo Brasil o conjunto de ineficiências e distorções que prejudicam a competitividade do setor produtivo nacional. Estas ineficiências se tornaram evidentes com o avanço da abertura da economia e se referem às relações entre Estado e setor privado.

O Custo Brasil se manifesta através de uma legislação inadequada e deficiências nos serviços e bens públicos, tais como operacionalidade dos portos, impostos, funcionamento dos serviços de comunicação, energia elétrica, água, estradas, sistema educacional que impede o setor produtivo de encontrar no mercado o profissional adequadamente treinado. A redução do custo Brasil é estratégia necessária para conquista de competitividade sistêmica. A eliminação do Custo Brasil se dará pela melhoria da infra-estrutura econômica e social, pela correção das distorções do sistema tributário, por adequadas condições de financiamento e pela modernização das regulamentações.

A segunda frente enfoca o apoio à expansão e à modernização do parque industrial do país principalmente através da inserção de um número crescente de empresas brasileiras na dinâmica da produção globalizada. Neste sentido a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior do Brasil teve os seguintes objetivos: formular e implementar políticas setoriais que resultem na expansão da produção, na geração de empregos e na elevação do padrão de vida da população brasileira; a desconcentração geográfica da produção industrial, através de apoio e o fortalecimento dos pólos industriais já existentes e o aproveitamento de novas oportunidades de investimento; melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, aumentar a formação e a capacitação profissional, corrigir as distorções existentes no mercado de trabalho que desestimulam a geração de empregos.

## 4.2 O COMÉRCIO EXTERIOR NO BRASIL E NO PARANÁ

Neste tópico pretende-se retratar a situação do comércio Exterior Brasileiro e Paranaense, sendo portando analisados alguns dados econômicos a partir do ano de 1997. A base de dados utilizada para análise foram dados preliminares, obtidos de estudos realizados pelo Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social – IPARDES.

### 4.2.1 Situação do Brasil

No ano de 1998 a situação nacional apresentou uma retração no movimento de divisas do comércio exterior brasileiro obtendo US\$ 108,67 bilhões, contra os US\$ 114,34 bilhões de 1997. A receita das exportações totalizou US\$ 51,12 bilhões, significando uma redução de 3,53% em relação ao ano anterior. As importações sofreram um decréscimo de (-6,2%), perfazendo US\$ 57,55 bilhões. Este resultado permitiu uma diminuição do déficit na Balança Comercial, de 8,36 bilhões em 1997 para 6,43 bilhões em 1998 (Paraná-Comex, 1999). E em 1999 as importações voltaram a cair, tendo como um dos motivos as medidas de restrição às importações promovidas pelo governo de Fernando Henrique Cardoso, reduzindo o déficit da Balança comercial para US\$ 1,198 bilhões, conforme Tabela 3.

As exportações brasileiras tiveram um desempenho negativo no ano de 1998, tendo como contribuição para este resultado os seguintes fatores: a relativa instabilidade do mercado mundial, em consequência dos efeitos da crise asiática propagados a outros mercados que experimentavam um período de ascensão econômica, e o declínio dos preços das *commodities*. Os produtos básicos foram os maiores responsáveis pela retração global das exportações brasileiras, com declínio de 10,4% em relação a 1997. Os itens que lideraram as quedas foram, principalmente, soja e café (Paraná-Comex, 1999).

TABELA 3 - BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA E PARANAENSE - 1990-1999

ANO	EXPORTAÇÃO		IMPORTAÇÃO		SALDO	CORR. DE
	US\$ FOB (mil)	Var. (%)	US\$ FOB (mil)	Var. (%)	COMERCIAL	COMERCIO
	US\$ FOB (mil)		US\$ FOB (mil)		US\$ FOB (mil)	US\$ FOB (mil)
<b>Brasil</b>						
1990	31 413 756	..	20 650 240	..	10 763 516	52 063 996
1991	31 620 459	0,66	21 041 000	1,89	10 579 459	52 661 459
1992	35 792 986	13,20	20 554 091	-2,31	15 238 895	56 347 077
1993	38 554 769	7,72	25 256 001	22,88	13 298 768	63 810 770
1994	43 545 162	12,94	33 078 710	30,97	10 466 452	76 623 872
1995	46 506 282	6,80	49 857 371	50,72	- 3 351 089	96 363 653
1996	47 746 728	2,67	53 286 251	6,88	- 5 539 523	101 032 979
1997	52 990 115	10,98	61 352 030	15,14	- 8 361 915	114 342 145
1998	51 139 862	-3,49	57 729 885	-5,90	- 6 590 023	108 869 747
1999	48 011 444	-6,12	49 210 314	-14,76	- 1 198 870	97 221 758
<b>Paraná</b>						
1990	1 868 168	..	626 178	..	1 241 990	2 494 346
1991	1 807 229	-3,26	739 491	18,10	1 067 738	2 546 720
1992	2 110 039	16,76	769 453	4,05	1 340 586	2 879 492
1993	2 481 143	17,59	1 201 065	56,09	1 280 078	3 682 208
1994	3 506 749	41,34	1 589 440	32,34	1 917 309	5 096 189
1995	3 567 346	1,73	2 390 291	50,39	1 177 055	5 957 637
1996	4 245 905	19,02	2 464 871	3,12	1 781 034	6 710 776
1997	4 854 032	14,32	3 463 217	40,50	1 390 815	8 317 249
1998	4 227 995	-12,90	4 062 949	17,32	165 046	8 290 943
1999	3 932 564	-6,99	3 699 105	-8,96	233 459	7 631 669

FONTE: IPARDES, 2000

NOTA: Dados brutos MDIC/SECEX.

Dentre as regiões brasileiras, apenas a Norte e a Sudeste apresentaram taxas positivas de crescimento nas exportações (0,75% e 1,34%, respectivamente); as demais, que têm em comum a presença relevante de *commodities* na pauta exportadora, contabilizaram quedas significativas na receita. Particularmente em relação à Região Sul, as vendas externas caíram 10,6%, reduzindo sua representação no contexto nacional. Em 1998, a região passa a responder por 24,4% das exportações brasileiras, participação que era de 26,8% em 1997. Os três estados da Região Sul acompanharam a mesma tendência de queda, dos quais o Paraná registrou a taxa mais negativa, conforme Tabela 3.

A economia brasileira no ano de 1999 sofreu uma estagnação, o país atravessou um período de grande instabilidade macroeconômica no primeiro quadrimestral de 1999, ocasionada pelas dúvidas da sociedade quanto a eficácia das importantes



mudanças nas regras cambiais, em janeiro, tornando as taxas de semifixas para flutuantes e da preservação do controle da inflação.

Estas incertezas foram observadas nas projeções de mercado realizadas que sinalizavam taxas de inflação em torno de 60%, dólar a R\$ 3,00, queda do Produto Interno Bruto (PIB) em torno de 5% e taxa de desemprego de 13% da População Economicamente Ativa –PEA (Lourenço, 2000).

Felizmente, estas previsões que tinham por base as experiências mexicana e asiáticas, não se confirmaram e a superdesvalorização imposta ao mercado foi contida; os fluxos de capitais foram restabelecidos e a escalada da inflação e a indexação se tornaram parte do cotidiano dos brasileiros.

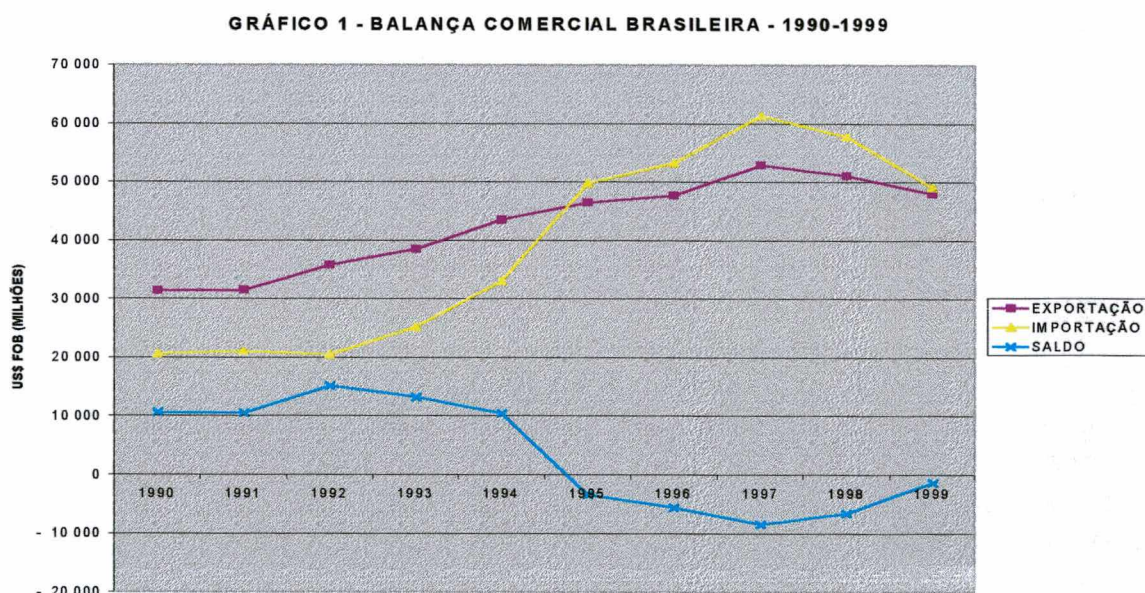
Segundo estudos realizados por Lourenço (2000) dividem os níveis de atividade econômica de 1999 em três níveis:

- a) o primeiro quadrimestre, marcado pelos impactos das alterações cambiais e a conseqüente intensificação da recessão, delineada em fins de 1998 a partir dos desdobramentos internos da moratória russa (choque de juros e pacote de contenção fiscal);
- b) o intervalo maio-setembro, caracterizado pela reacomodação dos mercados à nova estrutura de preços relativos, determinada pela desvalorização do câmbio e pela estratégia gradual de abrandamento monetário adotada pelo Banco Central;
- c) o último trimestre, reproduzindo um embrião de recuperação das exportações e de substituição de importações no segmento de bens intermediários e de resposta do mercado interno à diminuição dos juros e dos compulsórios, potencializada pelo aquecimento sazonal da economia atrelado às festas de fim de ano. Tanto que o PIB registrou expansão de 1,42% e 3,13% no quarto trimestre de 1999, frente, respectivamente, ao trimestre anterior e ao quarto trimestre de 1998.

O baixo dinamismo das exportações pode ser explicado por um conjunto de fatores desfavoráveis, com destaque para a diminuição da demanda mundial de

manufaturados – principalmente, em função da continuidade da crise asiática e da instabilidade da Rússia e mais recentemente da Argentina, o aumento dos estoques e o declínio das cotações internacionais das *commodities*. As linhas de crédito externas não sofreram uma recomposição - especialmente no primeiro semestre do ano – e, sobretudo, a demora na restauração das estruturas de vendas ao exterior, desmanteladas durante quatro anos e meio de câmbio sobrevalorizado (Lourenço, 2000).

Neste panorama, as exportações brasileiras totalizaram US\$ 48,0 bilhões em 1999, representando um decréscimo de 6,1% e 9,3% em relação a 1998 e 1997, respectivamente, contribuindo, mesmo com a queda de 14,8% das importações (que atingiram US\$ 49,2 bilhões), para o fechamento do quinto ano consecutivo de déficit na balança comercial (MICT/ Secex, 2000), conforme GRÁFICO 1.



Fonte: Paraná-Comex, n. 3, 1999.

#### 4.2.2 Situação do Paraná

No Paraná houve retração nas exportações, e também aumento nos gastos com importações, o que acarretou redução abrupta no saldo da balança comercial em 1998, decorrente da combinação de fatores tanto de caráter estrutural, quanto predominantemente conjuntural. Embora positivo, o saldo da balança comercial despencou de um patamar histórico superior a US\$ 1 bilhão para apenas US\$ 165 milhões, ver Tabela 02 .

Em 1998, o aumento das importações está estreitamente ligado ao início das operações das montadoras instaladas no Estado, havendo a intensificação do fluxo comercial entre o Paraná e os países do Mercosul, principalmente a Argentina, devido a vigência de um regime automotivo no âmbito do Mercosul. A redução das exportações se deve ao declínio nos preços das *commodities*, dada a recomposição dos estoques mundiais e a própria retração da demanda, desencadeada pelos efeitos da crise asiática, o que também afetou, o desempenho da economia mundial.

Segundo a Revista Paraná – Comércio Exterior de 1999, o declínio acentuado nas exportações paranaenses deveu-se principalmente aos produtos do complexo soja, além de outros de origem agrícola. Assim, com a redução de 24% nas vendas dos produtos básicos (dentro os quais a soja representa 82,8%), a participação paranaense na pauta nacional de exportações, era de 9,2% o em 1997, passa a representar 8,3 % em 1998.

Em relação aos principais mercados aos quais se destinam os produtos paranaenses, a queda de 72,63% nas aquisições por parte da Holanda maior comprador de derivados da soja, principalmente farelo - contribuiu para o desempenho negativo das exportações. Ocorreram outros decréscimos nas importações destes produtos na União Européia, nas exportações ao Mercosul, à Europa Oriental e ao Nafta, explicada pela retração nas aquisições, respectivamente, da Argentina, Paraguai e Uruguai; da Rússia, Turquia, Estados Unidos e outros países. Ratificam essa hipótese os

acréscimos nas aquisições por parte de países como a Alemanha, França, Bélgica, Itália, Reino Unido. Mas o que evitou um decréscimo ainda maior foi a elevação das exportações o Oriente Médio.

O desempenho das exportações paranaenses segundo gêneros industriais, também foi verificado decréscimos. O segmento de maior expressão e também o responsável por 41% do total das exportações do Paraná, a indústria de Produtos alimentícios verificou um declínio de 14,7% nas sua vendas. O principal item motivador deste declínio foi como já comentado, o farelo de soja, devido a queda nos preços internacionais.

A indústria madeireira, tradicional setor exportador do Paraná, demonstrou ter recebido um impacto menor na queda das exportações registrando redução de (-0,3%), tendo suas vendas um total de US\$ 311 milhões.

O fumo encerra sua participação relevante neste estado, em 1998, devido ao fechamento da fábrica da Phillip Morris, decorrente da crise econômica Russa que era seu principal mercador consumidor.

Outros setores da economia paranaense que registraram redução de suas exportações foram o de café solúvel e em grão , material de transporte e papel e celulose.

Alguns setores da economia paranaense registraram taxas positivas de crescimento como o de frango, e as exportações de açúcar. Os dados das análises precedentes encontram-se na Tabela 4, a seguir:

**TABELA 4 - EXPORTAÇÕES PARANAENSES, SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS - 1997-1998**

GRUPO DE PRODUTOS	1998		1997		VAR. (%)
	US\$ FOB	Part. (%)	US\$ FOB	Part. (%)	
<b>Soja</b>	<b>2 011 259</b>	<b>47,57</b>	<b>2 403 579</b>	<b>49,52</b>	<b>-16,32</b>
Grão	836 403	19,78	959 644	19,77	-12,84
Farelo	752 383	17,80	1 175 165	24,21	-35,98
Óleo bruto	326 835	7,73	207 691	4,28	57,37
Óleo refinado	95 638	2,26	61 080	1,26	56,58
<b>Máquinas e instrumentos mecânicos</b>	<b>314 923</b>	<b>7,45</b>	<b>342 473</b>	<b>7,06</b>	<b>-8,04</b>
Bombas injetoras p/motores diesel/semidiesel	117 754	2,79	135 980	2,80	-13,40
Injetores p/motores diesel/semidiesel	38 760	0,92	24 719	0,51	56,81
Máquinas e implementos agrícolas	32 910	0,78	39 804	0,82	-17,32
Motores p/veículos entre 1500 e 2500 cm <sup>3</sup>	26 338	0,62	288	0,01	9 056,60
Refrigeradores/congeladores	13 454	0,32	16 214	0,33	-17,02
Outros	85 706	2,03	125 469	2,58	-31,69
<b>Madeira</b>	<b>310 591</b>	<b>7,35</b>	<b>310 178</b>	<b>6,39</b>	<b>0,13</b>
Serrada espessura > 6mm	103 416	2,45	88 502	1,82	16,85
Compensado de madeira	98 552	2,33	101 387	2,09	-2,80
Obras de marcenaria/carpintaria	39 692	0,94	51 822	1,07	-23,41
Serrada espessura <= 6mm	21 901	0,52	31 227	0,64	-29,86
Outros	47 030	1,11	37 240	0,77	26,29
<b>Cigarro e fumo</b>	<b>219 892</b>	<b>5,20</b>	<b>237 938</b>	<b>4,90</b>	<b>-7,58</b>
<b>Carnes</b>	<b>217 504</b>	<b>5,14</b>	<b>209 713</b>	<b>4,32</b>	<b>3,71</b>
Aves	178 248	4,22	164 544	3,39	8,33
Suínos	16 493	0,39	23 353	0,48	-29,38
Bovinos	12 987	0,31	14 405	0,30	-9,84
Outros	9 775	0,23	7 410	0,15	31,92
<b>Café</b>	<b>210 003</b>	<b>4,97</b>	<b>270 833</b>	<b>5,58</b>	<b>-22,46</b>
Solúvel	124 253	2,94	165 599	3,41	-24,97
Grão não torrado	68 760	1,63	82 072	1,69	-16,22
Extratos, essências e concentrados	16 375	0,39	22 312	0,46	-26,61
Outros	616	0,01	850	0,02	-27,50
<b>Açúcar</b>	<b>179 847</b>	<b>4,25</b>	<b>148 844</b>	<b>3,07</b>	<b>20,83</b>
Em bruto	133 434	3,16	141 078	2,91	-5,42
Refinado	46 389	1,10	7 722	0,16	500,73
Outros	23	0,00	44	0,00	-46,30
<b>Material de transporte</b>	<b>146 624</b>	<b>3,47</b>	<b>180 124</b>	<b>3,71</b>	<b>-18,60</b>
Tratores	69 976	1,66	87 905	1,81	-20,40
Chassis com motor	37 579	0,89	23 156	0,48	62,29
Veículos p/transporte acima de 10 pessoas	17 248	0,41	54 442	1,12	-68,32
Outros	21 821	0,52	14 621	0,30	49,24
<b>Papel e celulose</b>	<b>137 177</b>	<b>3,24</b>	<b>149 105</b>	<b>3,07</b>	<b>-8,00</b>
Cuchê	41 475	0,98	46 080	0,95	-9,99
Kraft p/escrita, impressão e gráfica	26 318	0,62	23 005	0,47	14,40
Papel/cartão p/cobertura "kraftliner"	17 185	0,41	28 146	0,58	-38,94
Outros	52 199	1,23	51 873	1,07	0,63
<b>Couro e calçados (de couro)</b>	<b>81 098</b>	<b>1,92</b>	<b>97 189</b>	<b>2,00</b>	<b>-16,56</b>
Couro preparado ou curtido	73 323	1,73	85 595	1,76	-14,34
Outros	7 775	0,18	11 594	0,24	-32,94
<b>Seda</b>	<b>42 419</b>	<b>1,00</b>	<b>43 213</b>	<b>0,89</b>	<b>-1,84</b>
<b>Outros</b>	<b>356 413</b>	<b>8,43</b>	<b>460 843</b>	<b>9,49</b>	<b>-22,66</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>4 227 751</b>	<b>100,00</b>	<b>4 854 032</b>	<b>100,00</b>	<b>-12,90</b>

FONTE: IPARDES, 1999

NOTA: Dados brutos MDIC/SECEX.

Analisando as importações do Paraná em 1998 pode-se perceber um acréscimo de 17,37% em relação ao ano de 1997. O que contribuiu para isso foi a expansão nas compras de material de transporte, com destaque para as aquisições de automóveis para até 6 pessoas, o que totalizaram US\$ 871 milhões, representando 21,44% das importações totais do Paraná. Em relação ao ano de 1997 o aumento foi de 185%. O complexo metal-mecânico, juntamente com o grupo material de transporte, está o grupo máquinas e instrumentos mecânicos, cujas importações totalizaram US\$ 632 milhões, aumentando em 20,7% o resultado de 1997.

Assim a explicação do aumento relevante das importações, pode ser sustentado pelo incremento na aquisição destes dois produtos, que significaram 43,1% do total das importações de 1998.

A categoria de Bens de Capital e de consumo duráveis (Material de transporte, máquinas, aparelhos elétricos, instrumentos de ótica, foto, precisão e médico) responderam por 55,3% das importações totais do Estado. Pois, além das relevantes aquisições de veículos, também pode-se explicar este desempenho positivo através da contribuição de 9,7% a mais nas importações de máquinas aparelhos e material elétrico, o que poderia levar a acreditar numa preocupação de renovação tecnológica no setor industrial.

Com relação às importações de matérias-primas e bens intermediários houve uma redução de 3,63% de 1998 para 1997, resultando em US\$ 1,206 milhões em 1998. Registrou-se, então uma diminuição nas importações de cereais e grãos oleaginosos (-20,3%), madeira (-18,7%), algodão (-59,5%) e têxteis (-41,5%). Houve variação positiva nos plásticos ( 51%), minerais e metais (27,2%) e fertilizantes (4,5%), conforme Tabela 5.

**TABELA 5 - IMPORTAÇÕES PARANAENSES, SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS - 1997-1998**

GRUPO DE PRODUTOS	1998		1997		VAR. (%)
	US\$ FOB (mil)	Part. (%)	US\$ FOB (mil)	Part. (%)	
<b>Material de transporte</b>	<b>1 118 622</b>	<b>27,52</b>	<b>420 238</b>	<b>12,13</b>	<b>166,19</b>
Automóveis até 6 passageiros	871 371	21,44	305 447	8,82	185,28
Outros automóveis com motor	52 294	1,29	10 338	0,30	405,84
Veículos p/transporte acima de 10 pessoas	22 280	0,55	-	-	..
Demais produtos	172 676	4,25	104 453	3,02	65,31
<b>Máquinas e instrumentos. mecânicos</b>	<b>632 408</b>	<b>15,56</b>	<b>523 806</b>	<b>15,12</b>	<b>20,73</b>
Partes de bombas para líquidos	46 184	1,14	38 706	1,12	19,32
Motores para veículos automóveis	40 793	1,00	20 252	0,58	101,43
Partes de motores	31 031	0,76	22 866	0,66	35,71
Aparelhos elevadores para cargas	28 749	0,71	12 432	0,36	131,25
Refrigeradores/congeladores	14 440	0,36	14 655	0,42	-1,47
Demais produtos	471 211	11,59	414 895	11,98	13,57
<b>Máquinas e aparelhos elétricos</b>	<b>408 122</b>	<b>10,04</b>	<b>442 488</b>	<b>12,78</b>	<b>-7,77</b>
Equipamentos de telecomunicações	77 479	1,91	82 722	2,39	-6,34
Máquinas e aparelhos de solda	48 368	1,19	1 723	0,05	2 706,50
Dispositivos de proteção elétrica	34 289	0,84	6 585	0,19	420,75
Equipamentos de informática	28 931	0,71	21 931	0,63	31,92
Demais produtos	219 056	5,39	329 527	9,52	-33,52
<b>Adubos e fertilizantes</b>	<b>293 340</b>	<b>7,22</b>	<b>280 819</b>	<b>8,11</b>	<b>4,46</b>
<b>Combustíveis e lubrificantes</b>	<b>262 238</b>	<b>6,45</b>	<b>440 354</b>	<b>12,72</b>	<b>-40,45</b>
Óleo bruto de petróleo	181 418	4,46	399 443	11,53	-54,58
Óleo diesel (gasóleo)	47 848	1,18	9 335	0,27	412,57
Demais produtos	32 971	0,81	31 577	0,91	4,42
<b>Produtos químicos diversos</b>	<b>147 570</b>	<b>3,63</b>	<b>143 477</b>	<b>4,14</b>	<b>2,85</b>
<b>Cereais</b>	<b>118 529</b>	<b>2,92</b>	<b>86 579</b>	<b>2,50</b>	<b>36,90</b>
Trigo	48 358	1,19	41 031	1,18	17,86
Arroz	43 910	1,08	30 288	0,87	44,98
Milho	14 979	0,37	10 082	0,29	48,56
Demais produtos	11 282	0,28	5 177	0,15	117,91
<b>Matérias plásticas</b>	<b>107 704</b>	<b>2,65</b>	<b>71 235</b>	<b>2,06</b>	<b>51,20</b>
Polietileno	33 435	0,82	6 425	0,19	420,42
Policloreto vinila (PVC)	21 264	0,52	10 287	0,30	106,72
Demais produtos	53 005	1,30	54 524	1,57	-2,79
<b>Papel e celulose</b>	<b>103 549</b>	<b>2,55</b>	<b>101 924</b>	<b>2,94</b>	<b>1,59</b>
Pasta química	47 129	1,16	40 316	1,16	16,90
Kraft p/escrita, impressão e gráfica	11 810	0,29	14 925	0,43	-20,87
Demais produtos	44 610	1,10	46 683	1,35	-4,44
<b>Produtos hortícolas</b>	<b>89 471</b>	<b>2,20</b>	<b>79 950</b>	<b>2,31</b>	<b>11,91</b>
Feijão	33 204	0,82	23 953	0,69	38,62
Alhos e cebolas	32 666	0,80	39 118	1,13	-16,49
Azeitonas em conserva	16 703	0,41	13 911	0,40	20,07
Demais produtos	6 899	0,17	2 969	0,09	132,39
<b>Soja</b>	<b>83 140</b>	<b>2,05</b>	<b>156 250</b>	<b>4,51</b>	<b>-46,79</b>
Grão	57 507	1,41	119 781	3,46	-51,99
Óleo bruto	12 805	0,32	10 763	0,31	18,97
Farelo	12 798	0,31	25 706	0,74	-50,21
Demais produtos	30	0,00	-	-	..
<b>Frutas</b>	<b>62 945</b>	<b>1,55</b>	<b>45 888</b>	<b>1,33</b>	<b>37,17</b>
Peras	22 939	0,56	16 667	0,48	37,63
Maçãs	18 687	0,46	12 488	0,36	49,64
Uvas	7 439	0,18	4 970	0,14	49,67
Demais produtos	13 879	0,34	11 763	0,34	18,00
<b>Artefatos de borracha</b>	<b>62 769</b>	<b>1,54</b>	<b>92 383</b>	<b>2,67</b>	<b>-32,06</b>
Pneumáticos	38 553	0,95	64 860	1,87	-40,56
Demais produtos	24 216	0,60	27 523	0,79	-12,02
<b>Outros</b>	<b>574 340</b>	<b>14,13</b>	<b>577 826</b>	<b>16,68</b>	<b>-0,60</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>4 064 747</b>	<b>100,00</b>	<b>3 463 217</b>	<b>100,00</b>	<b>17,37</b>

FONTE: IPARDES, 1999

NOTA: Dados brutos MDIC/SECEX.

As relações internacionais entre o Paraná e o Mercosul registraram um déficit superior ao ano de 1997, passando de US\$ 523 milhões para US\$ 828 milhões em 1998. Contudo, as importações apresentaram um número muito superior as exportações advindas deste bloco, sendo registradas aquisições no valor de US\$ 1,324 milhões e exportações de US\$ 496 milhões. Este desequilíbrio deveu-se as negociações com a Argentina, onde houve um aumento de (38,4%) na aquisição de seus produtos, principalmente automóveis.

Outros produtos também contribuíram para o aumento das importações, como é o caso do acréscimo na importação de cereais (36,9%), destacando a Argentina com (81%) e de leite e derivados (108,6%) (Ipardes, Revista Paraná, 1999).

O desempenho do Comércio Exterior do Paraná apresentou resultado positivo totalizando no ano de 1999 o valor de aproximadamente US\$ 233 milhões demonstrando um superávit um pouco maior em relação ao do ano de 1998 que foi de US\$ 165 milhões, conforme Tabela 2, já apresentada. O que contribuiu para isto foi um decréscimo mais acentuado nas importações que somaram em torno de US\$ 3,69 milhões, em relação à redução das exportações que foram da ordem de US\$ 3,93 milhões. As exportações se comparadas com o ano de 1998 reduziram (-6,99%).

Um dos fatores que contribuíram para o declínio das importações paranaenses foi a queda da aquisição de veículos (-51,37%), que até o ano passado apresentava um ritmo de forte crescimento, sobressaindo-se valor expressivo que representam estas importações.

Segundo Wosch (1999), dois fatos de caráter conjuntural norteiam o desempenho das exportações paranaenses de 1999. O primeiro, contribuindo positivamente, foi a desvalorização do real frente ao dólar, o que garantiu competitividade dos produtos brasileiros no Exterior. O segundo, contribuindo negativamente, foi o baixo nível das cotações internacionais envolvendo *commodities* agrícolas (café, soja, trigo) o que comprometeu a receita decorrente das exportações.



**TABELA 6 - EXPORTAÇÕES PARANAENSES, SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS - 1998-1999**

GRUPO DE PRODUTOS	1999		1998		VAR. (%)
	US\$ FOB (mil)	Part. (%)	US\$ FOB (mil)	Part. (%)	
<b>Soja</b>	<b>1 667 043</b>	<b>42,39</b>	<b>2 011 259</b>	<b>47,57</b>	<b>-17,11</b>
Farelo	682 189	17,35	752 383	17,80	-9,33
Grão	603 714	15,35	836 403	19,78	-27,82
Óleo bruto	272 303	6,92	326 835	7,73	-16,68
Óleo refinado	108 837	2,77	95 638	2,26	13,80
<b>Madeira</b>	<b>462 107</b>	<b>11,75</b>	<b>310 591</b>	<b>7,35</b>	<b>48,78</b>
Compensado de madeira	185 207	4,71	98 552	2,33	87,93
Serrada espessura > 6mm	132 040	3,36	103 416	2,45	27,68
Obras de marcenaria/carpintaria	49 158	1,25	39 692	0,94	23,85
Serrada espessura <= 6mm	24 643	0,63	21 901	0,52	12,52
Outros	71 058	1,81	47 030	1,11	51,09
<b>Carnes</b>	<b>321 338</b>	<b>8,17</b>	<b>217 500</b>	<b>5,14</b>	<b>47,74</b>
Aves	267 075	6,79	178 248	4,22	49,83
Bovinos	31 423	0,80	12 987	0,31	141,95
Suínos	13 571	0,35	16 493	0,39	-17,72
Outros	9 268	0,24	9 772	0,23	-5,16
<b>Máquinas e Instrumentos mecânicos</b>	<b>273 791</b>	<b>6,96</b>	<b>314 923</b>	<b>7,45</b>	<b>-13,06</b>
Bombas injetoras p/motores diesel/semidiesel	108 824	2,77	117 754	2,79	-7,58
Injetores p/motores diesel/semidiesel	41 267	1,05	38 760	0,92	6,47
Motores p/veículos entre 1500 e 2500 cm <sup>3</sup>	33 003	0,84	26 338	0,62	25,30
Refrigeradores/congeladores	14 187	0,36	13 454	0,32	5,44
Máquinas e implementos agrícolas	9 407	0,24	32 910	0,78	-71,42
Outros	67 105	1,71	85 706	2,03	-21,70
<b>Café</b>	<b>213 328</b>	<b>5,42</b>	<b>210 003</b>	<b>4,97</b>	<b>1,58</b>
Solúvel	122 231	3,11	124 253	2,94	-1,63
Grão não torrado	79 392	2,02	68 760	1,63	15,46
Extratos, essências e concentrados	11 472	0,29	16 375	0,39	-29,94
Outros	234	0,01	616	0,01	-62,01
<b>Açúcar</b>	<b>160 154</b>	<b>4,07</b>	<b>179 847</b>	<b>4,25</b>	<b>-10,95</b>
Em bruto	122 439	3,11	133 434	3,16	-8,24
Refinado	37 701	0,96	46 389	1,10	-18,73
Outros	14	0,00	23	0,00	-40,27
<b>Material de transporte</b>	<b>157 324</b>	<b>4,00</b>	<b>146 624</b>	<b>3,47</b>	<b>7,30</b>
Automóveis	48 557	1,23	9	0,00	..
Tratores	37 499	0,95	69 976	1,66	-46,41
Veículos p/transporte acima de 10 pessoas	30 152	0,77	17 248	0,41	74,81
Chassis com motor	24 787	0,63	37 579	0,89	-34,04
Outros	16 328	0,42	21 812	0,52	-25,14
<b>Papel e celulose</b>	<b>140 824</b>	<b>3,58</b>	<b>137 177</b>	<b>3,24</b>	<b>2,66</b>
Cuchê	46 601	1,19	41 475	0,98	12,36
Kraft p/escrita, impressão e gráfica	22 574	0,57	26 318	0,62	-14,23
Papel/cartão p/cobertura "kraftliner"	17 692	0,45	17 185	0,41	2,95
Outros	53 957	1,37	52 199	1,23	3,37
<b>Couro e calçados (de couro)</b>	<b>74 674</b>	<b>1,90</b>	<b>81 098</b>	<b>1,92</b>	<b>-7,92</b>
Couro preparado ou curtido	67 761	1,72	73 323	1,73	-7,59
Outros	6 913	0,18	7 775	0,18	-11,08
<b>Material elétrico</b>	<b>54 874</b>	<b>1,40</b>	<b>40 451</b>	<b>0,96</b>	<b>35,66</b>
Condutores (inclui fibras óticas)	22 294	0,57	6 090	0,14	266,09
Equipamentos de telefonia/telegrafia	14 697	0,37	15 657	0,37	-6,13
Outros	17 883	0,45	18 704	0,44	-4,39
<b>Outros</b>	<b>407 107</b>	<b>10,35</b>	<b>578 277</b>	<b>13,68</b>	<b>-29,60</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>3 932 564</b>	<b>100,00</b>	<b>4 227 751</b>	<b>100,00</b>	<b>-6,98</b>

FONTE: IPARDES, 2000

NOTA: Dados brutos MDIC/SECEX.

O exemplo mais direto do efeito dos baixos preços nas exportações paranaenses pode ser visto no comportamento das exportações de soja grão que teve queda nos preços que recuaram 22,3% no primeiro quadrimestre de 1999; e do farelo que além da queda dos preços (-24,21%) também teve diminuição do volume embarcado. Outro produto que teve expressão foi o óleo bruto de soja em bruto, produto que se insere no próprio complexo soja, porém obteve uma dinâmica distinta, até mesmo por ser classificado como produto semimanufaturado. Na seqüência, apesar da queda nos preços em (-11,64%), o soja recebeu um incremento no volume embarcado (59,75%), propiciando um acréscimo de 41,14% na receita com exportações neste primeiro quadrimestre (Wosch, 1999).

Com relação às exportações merecem destaque no primeiro quadrimestre de 1999 as exportações de frango que superaram a taxa de 80%, as vendas de café, principalmente no solúvel aumento de 63,1%. As importações de madeira também merecem destaque, atingindo US\$ 37 milhões, significando um acréscimo de 125% no mesmo período do ano anterior (janeiro-abril, 1999). As madeiras serradas receberam aumento de 26,48%.

A União Européia é o Bloco econômico que tem a maior participação do mercado 38,9% das exportações do Paraná, pelo fato deste Estado ser um grande fornecedor de matéria-prima, com ênfase aos produtos do complexo soja, porém verificou-se uma queda nas aquisições por parte da Alemanha (-35,06%) e países Baixos (-35,74%).

O Mercosul também registrou queda nas aquisições na ordem de (8,96%), principalmente em função do impacto que a economia Argentina recebeu pela desvalorização do real frente ao dólar, também houve redução nas negociações com o Paraguai.

Com relação às importações paranaenses, como já ressaltado houve uma queda na aquisição de veículos na ordem de (-51,37%), os veículos fazem parte do grupo de material de transporte que sofreu uma redução no geral de (-31,69%), porém no item acessórios e partes para automóveis houve um aumento substancial de (131,52%) com

relação ao ano anterior, provavelmente em função da instalação e funcionamento de grandes montadoras de automóveis (Renault, Audi, Chrysler).

No grupo de máquinas e instrumentos mecânicos, houve um crescimento positivo (10,50%) este percentual é representativo uma vez que representa (18,89%) das importações totais do Paraná, aqui o item que mais se destacou foram as máquina para usinagem de metais obtendo uma variação de (237,50%).

Com relação aos bens de capital, com participação de 52,70% das importações, as aquisições apresentaram uma taxa negativa de 13,53%. Os bens de consumo, distribuídos entre duráveis e não duráveis reduziram de US\$ 375 milhões em 1998 para US\$ 268,21 milhões em 1999.

As matérias primas e os bens intermediários reduziram pouco em relação a 1998 (-3,53) passando de US\$ 1,168 milhões para US\$ 1,126 milhões em 1999. Dentro deste grupo o que merece destaque é o incremento das aquisições de grãos e frutos oleaginosos, crescendo (30,98%).

Um dos grupos que obteve desempenho positivo foi o de combustíveis e lubrificantes com (32,82%), cujas aquisições passaram de US\$ 266,98 milhões para US\$ 354,6 milhões em 1999.

Estas reduções demonstram um desaquecimento da economia do estado, gerada pela situação conjuntural das medidas econômicas adotadas pelo atual governo e pelo reflexo destas em todos os países que o Paraná faz negociações.

Os dados comentados anteriormente tiveram por base a Tabela 7, das Importações paranaenses, segundo principais grupos de produtos, caracterizada a seguir:

**TABELA 7 - IMPORTAÇÕES PARANAENSES, SEGUNDO PRINCIPAIS GRUPOS DE PRODUTOS - 1998-1999**

GRUPO DE PRODUTOS	1999		1998		VAR. (%)
	US\$ FOB (mil)	Part. (%)	US\$ FOB (mil)	Part. (%)	
<b>Material de transporte</b>	<b>764 075</b>	<b>20,66</b>	<b>1 118 622</b>	<b>27,52</b>	<b>-31,69</b>
Automóveis para passageiros	423 772	11,46	871 412	21,44	-51,37
Acessórios e partes para automóveis	290 506	7,85	125 477	3,09	131,52
Outros automóveis com motor	30 646	0,83	52 294	1,29	-41,40
Demais produtos	19 151	0,52	69 439	1,71	-72,42
<b>Máquinas e instrumentos mecânicos</b>	<b>698 836</b>	<b>18,89</b>	<b>632 408</b>	<b>15,56</b>	<b>10,50</b>
Máquinas para usinagem de metais	144 777	3,91	42 897	1,06	237,50
Moldes e máquinas para moldar	62 252	1,68	33 691	0,83	84,77
Partes de bombas para líquidos	50 197	1,36	59 744	1,47	-15,98
Motores para veículos automóveis	48 007	1,30	53 715	1,32	-10,63
Partes de motores	31 657	0,86	31 031	0,76	2,02
Aparelhos elevadores para cargas	17 447	0,47	28 749	0,71	-39,31
Demais produtos	344 499	9,31	382 581	9,41	-9,95
<b>Máquinas e aparelhos elétricos</b>	<b>370 657</b>	<b>10,02</b>	<b>408 245</b>	<b>10,04</b>	<b>-9,21</b>
Equipamentos de telecomunicações/telefonia	117 304	3,17	96 408	2,37	21,67
Componentes eletrônicos	41 429	1,12	25 200	0,62	64,40
Aparelhos de solda	26 622	0,72	48 368	1,19	-44,96
Equipamentos de informática	26 480	0,72	28 931	0,71	-8,47
Condutores elétricos	22 723	0,61	20 913	0,51	8,66
Material elétrico para automóveis	13 281	0,36	6 588	0,16	101,59
Dispositivos de proteção elétrica	12 157	0,33	34 289	0,84	-64,54
Demais produtos	110 660	2,99	147 548	3,63	-25,00
<b>Combustíveis e lubrificantes</b>	<b>348 643</b>	<b>9,43</b>	<b>262 238</b>	<b>6,45</b>	<b>32,95</b>
Óleo bruto de petróleo	311 378	8,42	181 418	4,46	71,64
Gases liquefeitos	31 225	0,84	20 451	0,50	52,69
Demais produtos	6 039	0,16	60 369	1,49	-90,00
<b>Adubos e fertilizantes</b>	<b>236 186</b>	<b>6,38</b>	<b>293 340</b>	<b>7,22</b>	<b>-19,48</b>
<b>Produtos químicos diversos</b>	<b>188 984</b>	<b>5,11</b>	<b>147 570</b>	<b>3,63</b>	<b>28,06</b>
<b>Matérias plásticas</b>	<b>141 076</b>	<b>3,81</b>	<b>107 704</b>	<b>2,65</b>	<b>30,98</b>
Poliétileno	58 534	1,58	33 435	0,82	75,07
Embalagens e artigos de acondicionamento	27 026	0,73	12 307	0,30	119,60
Demais produtos	55 516	1,50	61 962	1,52	-10,40
<b>Soja</b>	<b>108 497</b>	<b>2,93</b>	<b>83 140</b>	<b>2,05</b>	<b>30,50</b>
Grão	78 425	2,12	57 507	1,41	36,37
Óleo bruto	28 351	0,77	12 805	0,32	121,41
Demais produtos	1 721	0,05	12 828	0,32	-86,58
<b>Artefatos de borracha</b>	<b>102 121</b>	<b>2,76</b>	<b>62 769</b>	<b>1,54</b>	<b>62,69</b>
Pneumáticos e câmaras-de-ar	71 661	1,94	41 193	1,01	73,97
Demais produtos	30 459	0,82	21 576	0,53	41,17
<b>Cereais</b>	<b>99 379</b>	<b>2,69</b>	<b>118 529</b>	<b>2,92</b>	<b>-16,16</b>
Trigo	62 541	1,69	48 358	1,19	29,33
Arroz	18 809	0,51	43 910	1,08	-57,16
Milho	13 034	0,35	14 979	0,37	-12,99
Demais produtos	4 996	0,14	11 282	0,28	-55,72
<b>Papel e celulose</b>	<b>88 051</b>	<b>2,38</b>	<b>103 549</b>	<b>2,55</b>	<b>-14,97</b>
Pasta química	52 094	1,41	47 287	1,16	10,17
Demais produtos	35 957	0,97	56 262	1,38	-36,09
<b>Frutas</b>	<b>46 265</b>	<b>1,25</b>	<b>62 945</b>	<b>1,55</b>	<b>-26,50</b>
Peras	16 645	0,45	22 949	0,56	-27,47
Maçãs	8 686	0,23	18 804	0,46	-53,81
Demais produtos	20 934	0,57	21 192	0,52	-1,22
<b>Produtos hortícolas</b>	<b>31 417</b>	<b>0,85</b>	<b>89 471</b>	<b>2,20</b>	<b>-64,89</b>
Alhos e cebolas	12 076	0,33	32 947	0,81	-63,35
Azeitonas	15 333	0,41	16 703	0,41	-8,20
Demais produtos	4 008	0,11	39 821	0,98	-89,93
<b>Outros</b>	<b>474 919</b>	<b>12,84</b>	<b>574 217</b>	<b>14,13</b>	<b>-17,29</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>3 699 105</b>	<b>100,00</b>	<b>4 064 747</b>	<b>100,00</b>	<b>-9,00</b>

FONTE: IPARDES, 2000.

NOTA: Dados brutos MDIC/SECEX.

Com relação as importações paranaenses na categoria de matérias primas e bens intermediários, estão relacionadas as compras internacionais de cereais e grãos. Os Cereais e sementes apresentaram uma variação pequena positiva de 0,93% em relação ao ano de 1998 , registrando o valor de US\$ 84,2 milhões. Porém em relação aos grãos e frutos oleaginosos importados houve um aumento considerável na ordem de 35,98% passando de um valor de importação de US\$ 59,4 milhões em 1998, para US\$ 80,02 milhões em 1999, demonstrando um desempenho positivo para este setor, principalmente o de grãos, conforme Tabela 8 - Importações Paranaenses por categoria de uso 1998-1999.

**TABELA 8 - IMPORTAÇÕES PARANAENSES POR CATEGORIA DE USO DE PRODUTO - 1998-1999**

CATEGORIA	1999		1998		VAR. (%)
	US\$ FOB (mil)	Part.(%)	US\$ FOB (mil)	Part.(%)	
<b>1 - Bens de consumo semiduráveis e não duráveis</b>	<b>268 214</b>	<b>7,25</b>	<b>375 155</b>	<b>9,23</b>	<b>-28,51</b>
1.1 - Alimentos	193 048	5,22	295 743	7,28	-34,72
Produtos hortícolas e plantas	37 495	1,01	99 650	2,45	-62,37
Frutas e preparados	46 265	1,25	62 945	1,55	-26,50
Carnes, preparados e derivados	42 835	1,16	51 254	1,26	-16,43
Gorduras, óleos e ceras animais e vegetais	34 671	0,94	23 394	0,58	48,20
Café e mate	-	-	63	0,00	-100,00
Bebidas	2 541	0,07	4 164	0,10	-38,98
Demais alimentos e preparações vegetais comestíveis	29 241	0,79	54 273	1,34	-46,12
1.2 - Vestuário e calçados	14 479	0,39	20 836	0,51	-30,51
1.3 - Outros	60 687	1,64	58 575	1,44	3,61
Mercadorias e produtos diversos	28 478	0,77	28 102	0,69	1,34
Produtos farmacêuticos e de perfumaria	24 486	0,66	20 698	0,51	18,30
Livros e produtos gráficos	6 679	0,18	9 115	0,22	-26,72
Ferramentas, Artif. Cutelaria e Talheres	1 044	0,03	660	0,02	58,10
<b>2 - Matérias-primas e bens intermediários</b>	<b>1 126 961</b>	<b>30,47</b>	<b>1 168 216</b>	<b>28,74</b>	<b>-3,53</b>
2.1 - Cereais, produtos da ind. moagem e grãos oleaginosos	196 459	5,31	199 208	4,90	-1,38
Cereais e sementes	84 200	2,28	83 425	2,05	0,93
Grãos e frutos oleaginosos	80 826	2,19	59 440	1,46	35,98
Produtos ind. moagem, malte, amidos e féculas	23 268	0,63	36 280	0,89	-35,87
Outros	8 166	0,22	20 063	0,49	-59,30
2.2 - Têxteis e peles	49 064	1,33	65 475	1,61	-25,06
Algodão e malhas	16 137	0,44	30 335	0,75	-46,80
Filamentos e fibras sintéticas	14 352	0,39	21 857	0,54	-34,34
Demais têxteis e peles	18 575	0,50	13 283	0,33	39,83
2.3 - Adubos ou fertilizantes	236 186	6,38	293 340	7,22	-19,48
2.4 - Produtos químicos	161 582	4,37	124 574	3,06	29,71
Produtos químicos orgânicos	101 530	2,74	73 618	1,81	37,91
Outros produtos químicos	60 052	1,62	50 956	1,25	17,85
2.5 - Madeira, pasta de madeira e papel	103 473	2,80	136 145	3,35	-24,00
Pasta de madeira e papel	87 044	2,35	101 282	2,49	-14,06
Madeira	16 429	0,44	34 863	0,86	-52,88
2.6 - Plásticos, borracha e suas obras	240 197	6,49	168 088	4,14	42,90
Plásticos e suas obras	140 062	3,79	106 603	2,62	31,39
Borracha e suas obras	100 135	2,71	61 485	1,51	62,86
2.7 - Minerais e metais	137 330	3,71	136 687	3,36	0,47
Minerais não metálicos, prod. cerâmicos, vidro e obras	42 398	1,15	51 448	1,27	-17,59
Ferro fundido, aço e suas obras	46 695	1,26	46 088	1,13	1,32
Obras diversas de metais comuns	25 910	0,70	19 991	0,49	29,61
Alumínio e suas obras	20 469	0,55	17 083	0,42	19,82
Demais metais não ferrosos	1 858	0,05	2 078	0,05	-10,55
Minerais metálicos	-	-	-	-	-
2.8 - Outras matérias-primas	2 669	0,07	44 699	1,10	-94,03
Fumo	1 961	0,05	43 621	1,07	-95,50
Demais produtos	708	0,02	1 078	0,03	-34,31
Óleo bruto de petróleo	311 378	8,42	181 418	4,46	71,64
Gasolina e óleos combustíveis	-	-	53 405	1,31	-100,00
Gás	31 225	0,84	20 451	0,50	52,69
Álcool carburante e metanol	5 961	0,16	4 750	0,12	25,50
Outros	6 039	0,16	6 963	0,17	-13,27
<b>4 - Bens de capital, componentes e consumo duráveis</b>	<b>1 949 326</b>	<b>52,70</b>	<b>2 254 389</b>	<b>55,46</b>	<b>-13,53</b>
4.1 - Material de transporte	764 059	20,66	1 118 587	27,52	-31,69
Veículos automóveis, tratores, ciclos e acessórios	762 775	20,62	1 097 515	27,00	-30,50
Outros veículos e materiais férreos, aéreos e marítimos	1 284	0,03	21 072	0,52	-93,91
4.2 - Máquinas, apar. e mat. mecânicos, elétricos e precisão	1 184 291	32,02	1 129 813	27,80	4,82
Máquinas, aparelhos e material elétrico	1 052 686	28,46	1 010 885	24,87	4,14
Instrumentos e aparelhos de ótica, foto, precisão e médico	109 526	2,96	102 973	2,53	6,36
Ferramentas	22 078	0,60	15 955	0,39	38,38
4.3 - Animais vivos (reprodutores)	976	0,03	5 989	0,15	-83,70
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>3 699 105</b>	<b>100,00</b>	<b>4 064 747</b>	<b>100,00</b>	<b>-9,00</b>

FONTE: IPARDES, 2000

NOTA: Dados brutos MDIC/SECEX.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A **Importadora de Frutas La Violetera Ltda.** foi fundada em 1934, pelo imigrante libanês Sr. H.M.R., na época sua atividade era a comercialização de frutas frescas, com o nome de Casa de Frutas Filomena. Em 1940 começou a atuar com importação. Em 1986 sua razão social é alterada para o nome atual Importadora de Frutas La Violetera, na sua direção geral encontra-se o filho do fundador, o Sr. F.A.R.

Os produtos comercializados pela empresa atualmente englobam um leque bem diversificado de produtos alimentícios que vão desde frutas frescas até enlatados. Alguns produtos: frutas secas e frescas, azeites, azeitonas, conservas, cerejas, geléias, cereais e grãos (lentilhas, ervilhas, amendoim, pipoca, canjica) e alguns alimentos para pássaros. Com relação aos cereais e grãos atua como empacotadora destes produtos.

A empresa conta com 315 funcionários estando estabelecida na Cidade Industrial de Curitiba, para atenderem esta estrutura numa área construída de 28 mil metros quadrados. As filiais em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte totalizando mais 26 funcionários. A administração da empresa é centralizada na matriz, todas as comunicações internas formais são efetuadas via rede, seu faturamento médio anual é da ordem de R\$ 50 milhões. Em 2001 está prevista a conclusão de suas novas instalações numa área de 100 mil metros quadrados com uma nova unidade com 43,5 mil metros quadrados, totalmente automatizada e com os mais modernos equipamentos de embalagem de produtos alimentícios.

A empresa **Jandira Comércio de Produtos Alimentícios Ltda.** foi fundada pelos pais da Sra. D. S.W. há 45 anos, a princípio era vendido condimentos e pó de alumínio para limpeza de fogões. Em seguida, foram ampliando incluindo na sua linha os cereais e grãos, e abandonaram o pó de alumínio, especializando-se em produtos alimentícios. Em 1984 a administração da empresa é assumida pela Sra. D.S.W quando de uma reestruturação da empresa. A sociedade ficou composta pela Sra. I.L.F.W com 90% e para Sra. D.S.W. 10%, ficando sob sua total responsabilidade a direção da empresa bem como a administração geral e as importações. A razão social

passa a ser a denominação atual: Jandira Com. de Prod. Alim. Ltda., sendo alterada também sua sede que era em Curitiba para novas e maiores instalações na cidade de Pinhais na região metropolitana de Curitiba.

O número de funcionários diretos são 55 e ainda existem os funcionários indiretos que são os representantes da empresa. O faturamento anual da empresa gira em torno de 3,5 milhões de reais. A área de atuação da empresa é toda a Região Sul, sendo o ramo de atividades, empacotamento e importação de cereais, grãos, condimentos, frutas secas. O carro chefe da empresa são pipoca e amendoim, os quais são vendidos o ano todo. E no final do ano a venda mais forte é de frutas secas e cristalizadas.

A empresa **Lunardon & Cia. Ltda.** foi fundada em Setembro de 1970, neste ano completa 30 anos de atividades no setor de empacotamento de cereais, grãos. Seus principais produtos são: amendoim, lentilhas, ervilhas, pipoca, canjica, e produção de farinhas de milho, bijú e fubá. A constituição societária é composta por dois sócios, os irmãos R.A.L., o qual é responsável pela parte administrativa e financeira da empresa e o Sr. L. V.L., responsável pela parte comercial. A empresa conta hoje, com 50 funcionários. E o ramo de atividade é o empacotamento e distribuição de produtos para o comércio varejista de pequeno ou de grande porte: os supermercados, grandes redes, mercearias, outros. O faturamento médio anual é aproximadamente R\$ 4,8 milhões de reais, os valores mensais têm uma oscilação mensal em função de sazonalidade de alguns produtos.

O **Moinho Rio Negro Ltda.** foi fundado em janeiro de 1947, pelos sócios S.M. e G.M., trabalhando no ramo de secos e molhado, cereais e alfafa, tendo sua sede inicial no estado de Santa Catarina, a sua razão social era Irmãos Massignan & Cia. Em 1954 iniciaram a atividade de moagem de trigo, juntamente a extração de madeira.

No ano de 1970 a empresa passa a atuar no Paraná, na cidade de Piraquara e em 1973 o Sr. R.J.M. assume a gerência do moinho, passando a condição de diretor após o falecimento do Sr. S.M. Nos anos subseqüentes a empresa cresce gradativamente, aumentando sempre sua capacidade de moagem que era inicialmente de 15.900 kg/ 24



horas, para 300.000 kg/ 24 horas no ano de 1994, sendo esta sua capacidade atual. Em 1996 ampliou sua linha de atuação para o empacotamento de outros cereais, grãos e farináceos e produtos a base de fibras. A empresa está localizada em um terreno de 10 mil metros quadrados e tem aproximadamente 6 mil metros quadrados de área construída.

A alteração da razão social para Moinho Rio Negro Ltda. ocorre em setembro 1997, ano em que a empresa completa seu 50º ano de atividades. Atualmente sua linha de produtos foi ampliada com o lançamento de diversos tipos de farinha especiais e pré-misturas para alimentos como pão de queijo, nhoque e farofa pronta. Nos cargos de direção da empresa se encontram o Sr. R.J.M sendo assistido pelo Sr. R.A.C., superintendente geral do moinho. O Faturamento anual médio é de R\$ 30 milhões de reais. Existe uma sazonalidade onde os períodos de menor venda são meados de dezembro, janeiro e fevereiro. Os funcionários da empresa somam o número de 130 pessoas.

A empresa **Paiol Cereais** foi fundada em Janeiro de 1986 sendo os sócios o Sr. L.O. com 70%, e o Sr. P.T.M. com 30%. O Ramo de atividade da empresa: aquisição beneficiamento, empacotamento e distribuição de cereais. Seus principais produtos são: arroz, feijão que são os principais e os outros cereais e grãos como pipoca, ervilha, lentilha, grão de bico, amendoim, trigo, alimentos para pássaros. Sendo a grande maioria dos produtos importados. O Faturamento Anual da empresa fica entre R\$ 7,5 milhões. Quando do levantamento de dados a empresa contava com 40 funcionários diretos.

A empresa **Stival Alimentos Indústria E Comércio Ltda.** foi fundada em 1971 pelo Sr. A.S. e um sócio Sr. V., sendo sua razão social na época Comercial Agrícola Vendramin Ltda. Em 1978 o Sr. A.S. adquiriu a parte do outro sócio e houve a alteração do nome da empresa para Stival Alimentos Indústria e Comércio Ltda. Portanto estará completando 30 anos em 2001. No ano de 1994 entram para a sociedade sua esposa e filhos ficando o capital da empresa assim distribuído: Sr. A.S. com 52%, sua esposa a Sra. O.T.S. com 23% e os filhos A.J.S. com 10%, R.S. com

10% e S.M.S. com os 5% restantes. A empresa é gerida hoje pelos dois filhos, A.J.S que atua no setor financeiro e R. S. no setor comercial. Os funcionários diretos somam 95 registrados e entre representantes e freteiros mais 60 pessoas.

A sua área de atuação é Curitiba e região metropolitana, litoral do Paraná, Ponta Grossa, Castro, Prudentópolis e Irati. Seu ramo de atividade é indústria empacotamento e comércio de cereais, grãos e rações em geral. O faturamento anual gira em torno de R\$ 24 milhões, têm como meta para o ano de 2001 aumentar o seu faturamento em 50%, em função da construção de uma nova unidade de arroz. Os produtos com os quais trabalham são arroz e o feijão que são os principais, e os demais produtos como lentilhas, ervilhas, grão de bico, canjica, pipoca, amendoim, linha de alimentos para pássaros e rações.

#### 4.4 DESEMPENHO DAS EMPRESAS ANTES DE 1990

Nesta etapa de análise e interpretação dos depoimentos dos dirigentes das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e região metropolitana, houve a intenção de preservar a identidade dos dirigentes, portanto adotou-se uma convenção para permitir à pesquisadora sua identificação. Isto posto partiu-se para as verificações dos itens estabelecidos como objetivos deste estudo, os quais estão expostos na seqüência.

Com relação a **caracterização dos desempenhos das empresas antes de 1990**, de forma geral, desde sua fundação até o período precedente a abertura econômica brasileira os dirigentes não tem um posicionamento unânime, na avaliação do desempenho de suas empresas. Isto posto, pode-se observar que em quatro das empresas pesquisadas os seus desempenhos foram caracterizados como inferiores aqueles verificados após a abertura econômica. Os depoimentos a seguir ilustram esses comentários:

(...) nosso desempenho era limitado. Era regular, pois em função do dólar estar valorizado nós ficávamos mais restritos nas compras do mercado interno, ou seja, dos importadores de São Paulo. A nossa compra e venda eram limitadas por causa dos preços serem muito parecidos com o dos concorrentes, não havia nenhum diferencial, a não ser aquele que já importasse (E1);

(...) Nesta época a empresa não era profissionalizada, não tinha nenhuma estrutura. A empresa era tocada no “grito”, não era informatizada, a sede da empresa era um pequeno barracão(...), não tínhamos uma gerência de vendas. Tudo isto gerava um baixo desempenho. (E5);

(...) Desde a fundação até meados de 1989, tínhamos limitações para a compra de nossos produtos, como já comentamos ficávamos nas mãos dos importadores de São Paulo. Pode-se dizer que o desempenho da empresa foi menor que após a abertura econômica (E6).

Contudo duas outras empresas afirmaram que, num primeiro momento, a abertura econômica prejudicou seus desempenhos, caracterizados como superiores aos percebidos nos primeiros anos subsequentes à abertura econômica. As seguintes falas revelam estes argumentos:

(...) com relação às dificuldades burocráticas e ao processo de importação, era mais difícil naquela época. Porém as operações eram muito mais lucrativas e restritas a poucos importadores, em função da burocracia muito grande para se abrir um cadastro de importador junto ao Banco do Brasil (E4);

(...) A abertura econômica em um primeiro momento prejudicou (E3);

(...) O desempenho da empresa em termos de lucratividade era melhor antes de 1990. Então antes de 1990 pode-se dizer que o desempenho dependia das normas governamentais, porque a compra da matéria prima do nosso principal produto era feita pelo governo. (...) naquela época ninguém perdia (E3).

Das empresas entrevistadas 5 afirmaram que começaram a importar antes de 1990. Uma delas afirmou que desde sua criação sempre importou. Outras quatro informaram que iniciaram suas importações no final da década de oitenta. Apenas uma começou importar após a abertura econômica, em função da proibição por parte do governo da importação do produto com o qual mais trabalhava na época em questão.

O motivo principal apontado, pelos dirigentes para a iniciativa de ser importador foi a independência de atuação. Assim, as empresas não teriam sua compra restrita às opções oferecidas pelos importadores do mercado de São Paulo. Estes importadores são considerados como pouco exigentes em termos de qualidade e muito especulativos em termos de preços. A possibilidade de escolha da qualidade de seus

produtos e a obtenção de melhores preços influenciaram para o aumento do desempenho das empresas. Isto pode ser constatado através das seguintes colocações:

(...) Começamos a importar porque dependíamos muito de importadores de São Paulo na sua maioria. A importação proporcionou através de uma compra direta, principalmente do Mercosul uma melhor condição de preço e uma melhor condição de venda. Também a aquisição de mercadorias de melhor qualidade. Não ficando na dependência do que o importador de São Paulo comprou (E5);

(...) Começamos a importar no final de 88, início de 1989. O motivo foi que a compra principal da empresa era feita de importadores de São Paulo e era como um cartel, porque se a mercadoria faltasse no mercado externo o produto sumia do mercado de São Paulo, ou se houvesse algum estoque os preços aumentavam de forma absurda. E assim a empresa ficava muito limitada a mercê dos grandes importadores e distribuidores de São Paulo (E1);

(...) A partir do momento em que passamos a importar, conseguimos determinar a qualidade do produto. Eu acredito que este foi o grande pulo, foi uma grande evolução de desempenho que os empacotadores paranaenses deram trazendo seu próprio produto, porque aquilo que você coloca dentro de sua marca hoje é opção exclusiva sua. Nós que atuamos no mercado sabemos que existem vários padrões de mercadorias, e não necessariamente a pessoa que importa para te revender estará preocupado com a qualidade, ele pode estar considerando somente preço ou ocasião do negócio (E6).

#### 4.5 DESEMPENHO DAS EMPRESAS DEPOIS DE 1990

Com relação ao **desempenho das empresas após 1990**, percebeu-se que de maneira geral ele aumentou. Em alguns casos este aumento foi muito significativo e em outros casos o desempenho diminuiu num primeiro momento, porém foi retomado e superado no decorrer da década de 90. Alguns exemplos desta constatação:

(...) O desempenho da empresa após 1990 aumentou de maneira crescente. Enfim a constatação de que crescemos nos últimos 10 anos vem do reflexo do nosso faturamento, aumento da quantidade de funcionários, que triplicou, aumento da estrutura (nova sede), logística de distribuição nacional (...) o aumento de faturamento foi no mínimo de 50% do ano de 1990 para o ano de 1992 (E2);

(...) o nosso desempenho alterou significativamente a partir de 1989 quando começamos a importar. Aumentou a nossa lucratividade, e verificou-se um crescimento em torno de 30% no nosso faturamento (E1);

(...) Pode-se dizer que o desempenho da empresa na década de 80 foi menor que o seu após desempenho após a abertura econômica. O nosso desempenho nos anos subsequentes a 1990, aumentou (E6);

(...) Começamos a importar no final do ano de 1990, início de 1991. A partir disto o nosso desempenho melhorou pois obtivemos produtos com mais qualidade e a preços competitivos (E5);

(...) O desempenho da nossa empresa em termos de lucratividade era melhor antes de 1990, mas em termos de produtividade agora o desempenho é muito maior. (...) a

lucratividade diminuiu em função do aumento da concorrência e da grande oferta de produtos.(E3);

(...) No período inicial do presidente Fernando Henrique Cardoso, com as medidas adotadas pelo governo nós perdemos o valor agregado do produto que caiu, as margens permaneceram muito disputadas. Tivemos uma diminuição no resultado operacional da empresa, com o agravante de que perdemos nossa receita financeira, porque os juros para o aplicador ficaram muito baixos, e para o tomador os juros continuaram altos E os estoques que se vinha mantendo, foram em muitos casos perdendo valor (E4).

A análise das respostas levam a perceber algumas argumentações que demonstram o aumento do desempenho empresarial, tais como: o aumento no faturamento da empresa; na produtividade; o aumento da quantidade de funcionários; ampliação da estrutura da empresa; quatro empresas mudaram ou ampliaram suas sedes; aumento da lucratividade, possibilidade de conseguir produtos de melhor qualidade e preços competitivos.

Duas empresa afirmaram que o seu desempenho diminuiu. A primeira argumenta a redução do desempenho através de colocações como: perdemos a nossa receita financeira, houve diminuição do resultado operacional. A segunda empresa comenta que ocorreu uma redução da lucratividade em função do aumento da concorrência.

#### 4.6 ANÁLISE DOS DESEMPENHOS EMPRESARIAIS COM A ABERTURA ECONÔMICA

O desempenho para as empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos pode ser traduzido através de alguns indicadores usados para sua mensuração, os quais objetivam demonstrar a situação anterior e a atual da organização. Aliado a isto, existem alguns fatores condicionantes do desempenho que foram identificados de acordo com a visão de seus dirigentes, durante as entrevistas. A identificação destes dois itens: **indicadores de desempenho** e os **fatores condicionantes de desempenho** foram verificados neste estudo para melhor compreender o desempenho das empresas do setor e as possíveis relações existentes com o processo de abertura econômica.

Com relação aos **indicadores utilizados para medir o desempenho** as empresas usam com intensidade a pesquisa de mercado; relatórios de venda, informativos da rotatividade, lucratividade, evolução de preços dos produtos, relatórios de produção. As análises financeiras são utilizadas por todas as empresas que acreditam ser esta uma forma de mensuração relevante para saber a real situação da empresa em termos de rentabilidade, lucratividade e faturamento real.

Levando-se em consideração o tipo de produto que trabalham, os cereais e grãos têm o preço muito variável, e também uma estratégia de promoção pode ocorrer em determinado período o que influencia no valor de faturamento, portanto somente o faturamento como indicador não é suficiente para medir o real resultado ou a eficácia que a empresa obteve, todas utilizam a relação faturamento por peso de produtos comercializados, obtendo um indicador real do crescimento ou diminuição de vendas, faturamento da organização. As considerações anteriores tem respaldo nos seguintes depoimentos:

(...) Utilizamos uma medida de faturamento por peso dos produtos comercializados, isto porque os produtos que trabalhamos como os cereais podem ter uma grande variação de preço por quilo de um dia para, principalmente feijão e arroz que podem dobrar de preços. Portanto, eu não posso me condicionar num faturamento deste, é necessário um cálculo faturamento por peso para que eu possa medir o meu crescimento ou decréscimo de vendas (E5);

(...) usamos relatórios de produção, de venda por produtos, de participação destes produtos no mercado, de resultados financeiros. Medimos nossa venda física e verificamos o nosso resultado financeiro também. Os mais relevantes são a mensuração e o acompanhamento dos resultados financeiros da empresa que são: análise mensal de custo x receita, margem de contribuição, lucro operacional. São feitas todas as análises contábeis e gerenciais (E4);

(...) verificamos diariamente a evolução do preço de venda de todos os produtos, a margem líquida de cada produto, e a produtividade diária e mensal de todo o complexo industrial, lucratividade por tonelada (...) isto é feito sistematicamente. Também são medidos todos os custos envolvidos no processo, custos fixos e os variáveis: mão de obra, energia elétrica, impostos, água, matéria prima, frete, embalagem, transporte, contribuição social, distância dos pontos de comercialização. Sempre buscamos verificar o nosso desempenho em termos quantitativos e qualitativos (E3);

(...) utilizamos análises financeiras, indicadores financeiros de resultados, relatórios gerenciais, venda por produto e venda por Região para identificar se o produto deve continuar ou não. Acompanhamento periódico do comportamento das vendas dos 3 últimos anos (E2).

Os dirigentes de algumas empresas informaram que nem todos os indicadores utilizados para medir os seus desempenhos são sofisticados, porém são considerados

eficazes para o fim a que se propõe. Os indicadores elencados são relativos ao desempenho organizacional interno de forma geral.

A verificação de alguns indicadores que avaliassem o desempenho dos *stakeholders* da empresa, como clientes, fornecedores e funcionários, foram identificados durante a entrevista. A verificação do desempenho dos clientes é realizada por todas as empresas, aonde as informações vêm através de relatórios feitos por seus vendedores ou representantes, os quais disponibilizam números de pedidos entregues; número de devoluções e reclamações, preço da concorrência, quantidade comprada. Essas verificações são feitas periodicamente, sendo em algumas empresas semanal e em outras quinzenal. Um dos depoimentos confirmam:

(...) Medimos o desempenho de nossos clientes (os supermercados) pelo total de vendas de seus produtos, linha de produtos que o cliente compra – isto é verificado pelos gerentes regionais e através de relatórios informam a matriz. O acompanhamento das vendas é quinzenal (E2);

O acompanhamento da situação financeira do cliente é usado como indicador verificador de desempenho. As empresas pesquisadas têm distintas formas de verificação. A maioria observa o recebimento de suas vendas, se estão sendo feitos em dia, o volume comprado e se não existem restrições de crédito deste cliente. O depoimento a seguir ilustra esta afirmação:

(...) estamos com um novo sistema implantado onde estamos atualizando todas as fichas cadastrais, dentro desta ficha existe um histórico de quanto comprou e como paga. O sistema está preparado para bloquear uma venda quando existirem fatores negativos na ficha do cliente que possam impedir a comercialização para o cliente. Também verificamos o nome e o CGC do cliente junto a órgãos competentes a fim de saber se não há pendências (E3).

Com relação a medição de desempenho de fornecedores apenas uma das empresas afirmou realizar verificação de desempenho, através do seguinte depoimento:

(...) Traçamos um perfil de cada importação, do fornecedor, da qualidade enviada, tempo de chegada, custos da importação e outros para acompanharmos e evitarmos problemas nas próximas importações. E nos portos de origem também fazemos um controle, contratamos uma empresa chamada de superintendência (*supervices*) que fazem o controle amostral da carga importada, tirando amostras a cada 15 segundos, para garantir a qualidade da mercadoria embarcada dentro das características mínimas solicitadas (E3).

(...)A qualidade da matéria prima é verificada através de testes físicos e também é feita a análise laboratorial(...)

Os demais dirigentes das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos afirmaram não realizarem uma medição do desempenho de seus fornecedores, porém demonstraram a intenção da implantação de um sistema de medidas que pudesse avaliar este desempenho. Isto pode ser observado na seguinte colocação:

(...) Com relação aos fornecedores não medimos seu desempenho, porém pretendemos começar no 2º semestre de 2000, acreditamos que os indicadores básicos a serem considerados serão: qualidade do produto, capacidade de produção (E2).

Apenas uma empresa informou que realiza uma verificação de desempenho junto a seus funcionários adotando os seguintes critérios: comprometimento, assiduidade, qualidade no trabalho. A empresa oferece treinamento inicial para o funcionário que está ingressando e os treinamentos periódicos são realizados apenas para o setor de vendas. Eis o depoimento:

(...) O desempenho de funcionários é avaliado de 6 em 6 meses sendo considerados: assiduidade (faltas, horários de entrada e saída); qualidade do trabalho desenvolvido; relacionamento com a equipe; comprometimento do funcionário; motivação. São oferecidos treinamentos quando o funcionário inicia na empresa, porém alguns setores como vendas têm treinamento periódico (E2).

Contudo, isto não quer dizer que as outras empresas não realizem a verificação junto aos funcionários, foi deixado transparecer que os relatórios de vendas de clientes seriam norteadores do desempenho dos vendedores e representantes, uma vez que quanto maior fosse o volume de venda, tanto maior teria sido o esforço do vendedor ou do representante para atingi-lo.

**Os fatores condicionantes de desempenho** considerados pelas empresas pesquisadas convergiram principalmente para a qualidade do produto, preços, marca, atendimento, logística/distribuição e o mercado. Outros fatores também foram citados por algumas empresas porém de forma menos enfática, tais como: política de marketing, processo de venda, tradição da empresa e a embalagem. E estes fatores condicionantes podem ser detectados nos seguintes depoimentos:

(...)Acredito que é um conjunto de fatores que levam ao desempenho, a qualidade, o atendimento, o mercado, a distribuição isto tudo gera a marca (E5);

(...) Outros fatores condicionantes de desempenho que consideramos são a logística, (...) e a inovação de produtos, estes formam um conjunto de fatores que fazem a diferença (E5);



(...) O desempenho pode ser melhorado em função de uma boa compra de matéria prima, através de uma constância de qualidade e de marca, de uma boa política de marketing, uma forte participação no processo de venda com uma equipe de venda agressiva (E3);

(...) Consideramos como fatores condicionantes do desempenho preço (realizado em função dos custos/ estrutura da empresa); marca; qualidade; tradição (continuidade) (E2);

(...) A nossa empresa acredita que um fator fundamental que é condicionante de desempenho é o atendimento personalizado de nossos clientes, visto que esta foi uma oportunidade identificada frente a carência do mercado. Outro fator condicionante de desempenho é a manutenção da marca de forma que esta traduza qualidade, na memória do consumidor (E1);

(...) para nós é basicamente o preço, pois este é o que atrativo buscado pelos clientes, num primeiro momento. Lógico, depois vem uma seqüência de outras observações como o produto ter uma qualidade desejada ou não. A marca também influencia pois pode ser vista como sinônimo de qualidade(E6);

(...) O mercado pode influenciar em função de alterações de hábitos de consumo, decorrentes de uma vida mais moderna e agitada. O mercado exige que você traga para o consumidor facilidades, principalmente em relação a facilidade de preparo de produtos.. (E6).

Somente um dos entrevistados, afirmou que a marca não é fator relevante, acreditando ser mais importante as condições comerciais oferecidas, como condições de pagamento e outros.

(...) No setor de arroz, onde fornecemos para grandes redes de supermercados, a marca não é fator tão importante, o que conta são as condições comerciais que podemos oferecer como preço, qualidade do produto, *packing* (embalagem) e os serviços adicionais a nossa venda, como: repositores, trocas, logística tornou-se fundamental e o bom atendimento (E4).

Com a perspectiva de analisar as possíveis **relações entre os desempenhos empresariais com a abertura econômica brasileira** das empresas estudadas, foram selecionadas das entrevistas passagens onde os dirigentes expunham suas idéias a cerca do desempenho de suas organizações, após o ano de 1990 quando é iniciada a abertura econômica. As informações coletadas levaram a observar que todos os dirigentes acreditam na influência deste fenômeno sobre os rumos de suas empresas.

Duas situações foram destacadas: a primeira refere-se a uma influência positiva da abertura econômica que traz uma melhora dos desempenhos organizacionais. A segunda refere-se a uma influência negativa, onde houve uma momentânea redução de seus desempenhos em função do aumento de concorrentes, aumento de competitividade das empresas concorrentes do setor.

O intuito de analisar cada uma dessas situações influenciadoras com mais detalhes, levou a uma seleção de falas dos dirigentes que embasassem as constatações, já expostas. Utilizando o critério de observar primeiro os aumentos de desempenhos e depois as reduções, procedeu-se às análises.

A maioria dos depoimentos retratam uma situação de melhora no desempenho global da empresa, de forma quase imediata, relatando uma facilitação dos processos de importação, o que favoreceu às empresas com oportunidades de negócios que lhes garantissem melhores preços e qualidade para os produtos que adquirissem. Percebe-se nestes casos uma influência positiva da abertura econômica brasileira sobre as empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e região metropolitana. Isto pode ser observado através do aumento de seus faturamentos, ampliação do número de clientes, ampliação da linha de produtos, melhoria da qualidade de seus produtos, redução de custos em função de melhores ofertas de preços dos produtos importados. Os depoimentos a seguir deixam evidentes esta situação:

(...) o aumento de faturamento foi no mínimo de 50% do ano de 1990 para o ano de 1992, acreditamos também que um dos fatores que contribuem para este aumento de desempenho pode ter sido a abertura econômica que reduziu alguns entraves às importações, redução de barreiras e os acordos comerciais, como o Mercosul (...) tanto aumentamos o nosso desempenho que em 1992 construímos a sede atual, (...) aumentamos nosso leque de produtos e clientes (E2);

(...) A abertura econômica brasileira (...) em termos gerais para nós foi espetacular pois possibilitou uma maior facilidade em trazer produtos de melhor qualidade para dentro da empresa, novos parceiros comerciais fora do Brasil ultrapassando os limites das fronteiras do país (E6);

(...) em termos de produtividade agora nosso desempenho é muito maior. Ex.: a empresa processava no ano de 1990 uma quantidade de produto de 200 ton./semana, e agora produzimos 300 ton./dia (E3);

(...) o nosso desempenho alterou em função da abertura econômica e da iniciativa de começar a importar, sentimos isto na nossa lucratividade e no faturamento. Quando começamos a importar verificou-se um crescimento em torno de 30% no nosso faturamento, em função de maior flexibilidade de preços e aumento da qualidade do produto oferecido. Com relação aos preços estes ficaram mais competitivos porque fomos buscar na fonte o produtor ou exportador destes produtos no seu país de origem, evitando intermediários que por consequência encarecem o produto e não asseguram a qualidade necessária. Também conseguimos abrir novos clientes que não compravam produtos fracionados como os supermercados, mas compravam quantidades interessantes como atacadistas, ou cerealistas, cozinhas industriais, restaurantes e outros (E1);

(...) Isto para a empresa significou novas oportunidades de crescimento, ampliação do leque de mercadorias e solidificação no mercado da região sul (E1);

(...) A abertura econômica ao mesmo tempo que trouxe algumas facilidades para importação também trouxe aumento de concorrência, o que exigiu uma melhor estruturação de nossa equipe de vendas, por outro lado houve a oportunidade de sair das mãos dos importadores de São Paulo, passando nós mesmos a ser importadores obtendo melhores preços e qualidade de produtos para colocarmos em nossa marca (E5).

Alguns depoimentos de dirigentes relatam as influências negativas da abertura econômica brasileira para suas empresas. As seguintes colocações permitem este entendimento:

(...) Num primeiro momento foi difícil, porque esta abertura ainda continua acontecendo, ainda existem muitas dificuldades para pequenas e médias empresas (E6);

(...) A partir da abertura econômica quando houveram medidas facilitadoras de importação houve uma demanda muito grande por estes produtos com os quais trabalhamos, principalmente arroz e feijão, pois muitas empresas puderam ter acesso ao processo de importação o que gerou uma valorização destes produtos no exterior, em função de uma pressão maior de importação. Importar tornou-se uma coisa corriqueira, principalmente dos países do Mercosul, não era mais um diferencial, a concorrência tornou-se mais acirrada (E4);

(...) Bem, a abertura econômica trouxe uma maior dificuldade em termos financeiros, para captação de capital de giro. Porque quanto mais você aumenta sua capacidade de produção mais capital de giro você precisa, e os clientes compram a prazo (28, 40 dias), na sua maioria, então você tem a necessidade de um estoque mínimo para 50 dias de produto e tenha ainda mais 30 a 40 dias de estoque para o comprador então você precisa de 90 dias de capital de giro e os juros para tomar este capital são caríssimos (E3);

(...) em termos de lucratividade o desempenho diminuiu em função do aumento da concorrência e da grande oferta de produtos (E3).

Percebe-se pelos depoimentos expostos que o saldo do impacto da abertura econômica, ocorrido inicialmente após 1990, nas empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e região metropolitana, de maneira geral, é positivo, após um período inicial de adaptação às novas condições econômicas e de mercado.

Outros acontecimentos que marcaram a continuidade do processo de abertura econômica brasileira foram, por exemplo, o Plano Real que vigorou a partir de 1994, o Sistema Computadorizado Integrado de Comércio Exterior (Siscomex) para importação, implementado integralmente em 1997, e no primeiro quadrimestre de 1999 o país atravessou um período de grande instabilidade macroeconômica, decorrentes de alterações nas regras cambiais ocorridas em Janeiro de 1999 que tornavam as taxas de câmbio semifixas para flutuantes, o que chamamos neste trabalho de desvalorização do

real frente ao dólar. Estes aspectos também foram identificados durante as entrevistas junto aos dirigentes.

Para viabilizar o entendimento de cada um dos fenômenos citados anteriormente, iniciamos pela exposição em ordem cronológica de acontecimento dos fatos. Com relação ao primeiro fenômeno, a implantação do Plano Real este foi um movimento de reativação da liberalização da economia, sendo realizado através de um conjunto de medidas para reduzir o desequilíbrio fiscal, a criação da URV para posterior conversão a nova moeda - o real, redução e controle da inflação. Este fenômeno trouxe algumas situações favoráveis e outras desfavoráveis às empresas pesquisadas, o que pode ser constatado através dos depoimentos:

(...) O ano de 1996 teve uma particularidade, o atingimento de um pico muito alto de vendas – auge do Plano Real. Havia uma maior quantidade de dinheiro disponível no mercado, uma euforia por consumo em geral. Em 1997 pode-se perceber uma retração de consumo no mercado em geral, o nosso desempenho em função da redução nas vendas diminuiu. (E2);

(...) Analisando a época do Plano Real em meados de 1994 e 1995, tivemos uma tendência de redução, quase quebramos. Em 1993 estávamos ampliando a empresa e precisamos de crédito de bancos, e em 1995 toda aquela pendência e débitos com bancos, fez com que a nossa situação se agravasse. Já não se ganhava nada na venda com a inflação parada não se tinha correção no estoque e nem ganho financeiro. Isto nos levou a realizar uma reunião geral para fazermos um redirecionamento. O ano que consideramos um ano de impulso da nossa empresa foi o ano de 1995 por questão de necessidade, estávamos com nossa marca dilacerada então decidimos investir em embalagem e produtos. Começamos praticamente tudo de novo, engatinhando, mas a partir disto o crescimento foi sempre positivo (E5);

(...) Depois com o plano Real, se por algum motivo não era possível comercializar determinado volume num espaço de tempo muito rápido, você perdia com a desvalorização de um dia para outro por exemplo o produto hoje custa R\$ 10,00 e amanhã cai para R\$ 8,00. Também contribui para isso grandes safras de arroz e feijão e a migração de consumo destes produtos básicos para outros já semi-preparados ou já elaborados (E4);

(...) a redução da inflação e sua estabilização reduziu os ganhos financeiros aos quais estávamos acostumados, isto reduziu muito nossos resultados, foi difícil se recuperar (E4).

As observações feitas pelos dirigentes das empresas demonstram a dificuldade de atuação numa economia com baixa inflação a qual não se estava acostumado, o que traduzia menores correções de preços e estoques, sem possibilidade de ganhos na circulação financeira o que reduzia os lucros da empresa. Ao mesmo tempo que o consumidor estava apto a comprar mais em função de uma estabilidade de mercado, isto exigiu uma rápida adaptação das empresas para continuarem no mercado.

O Siscomex de importação, buscou uma consolidação da legislação relativa ao comércio exterior e a simplificação dos procedimentos aduaneiros, a eliminação de barreiras fiscais, agilização do processo de trocas internacionais. A repercussão da implantação deste sistema para as empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana pode ser entendida através dos seguintes depoimentos:

(...) E a implantação do Siscomex para importação facilitou o processo de importação, trouxe maior agilidade e menor burocratização, mas acredito que ainda pode melhorar mais (E6);

(...) O Siscomex veio a facilitar ainda mais as operações de importação, confirmando a minha afirmação anterior de que isto deixou de ser um diferencial frente aos nossos concorrentes (E4);

(...) Foi um avanço muito grande, é evidente que existiram muitos problemas no início, mas uns 90 % já foram contornados. O processo ganhou muito mais agilidade para todos os lados, os controles das importações brasileiras ficaram melhores, mais simples (E3);

(...) A implantação do Siscomex tornou mais ágil e menos burocratizado o processo, reduzindo o tempo de liberação de mercadoria que podiam levar em torno de 45 dias, caiu para aproximadamente 15 dias. A consequência disto para a empresa é que os níveis de estoque podem ser reduzidos uma vez que o período para a importação diminuiu. Passou a gastar-se menos com estocagem, foi aprimorada a logística, reduzidos os custos, mantivemos uma continuidade de fornecimento para nossos clientes e por consequência aumentamos a nossa competitividade (E2).

As constatações principais percebidas pelas respostas dos entrevistados foram: a agilização e simplificação do processo de importação, a redução da burocracia, a redução de custos e um conseqüente aumento de competitividade para as empresas importadoras em geral.

Por último, o evento da desvalorização do real frente ao dólar em função da mudança nas regras cambiais, iniciada em janeiro de 1999, tornando flutuantes as taxas de cambio, os relatos abaixo revelam como este fenômeno refletiu nas empresas estudadas:

(...) a desvalorização do real frente ao dólar, num primeiro momento elevou automaticamente todos os níveis de preços e influenciou bastante uma vez que 80% dos produtos com os quais trabalhamos são importados. Mas o mercado não aceitava o nível de preço. Num segundo momento esta desvalorização coincidiu com a entrada do grupo Sonae no estado, então houve uma resistência muito grande para fazer um reajuste de preços necessários, isto para nós foi terrível, os três primeiros meses do ano com aquele cambio maluco e ninguém sabia o preço que tinha que fazer. As negociações ficavam travadas pois o mercado não queria absorver estas alterações (E6)

(...) nós ainda não conseguimos nos recuperar do impacto da desvalorização do câmbio, pois o mercado ainda não se recuperou, todos nós ficamos um pouco mais pobres. E isto influencia diretamente no consumo, nós sentimos isto porque não vendemos produtos de primeira necessidade, são produtos que se pode passar sem. Então estes produtos foram diretamente influenciados entre 30 a 50% de reajuste, pode-se perceber que as vendas eram maiores antes desta desvalorização (E6)

(...) Com relação a variação cambial em 1999 afetou de duas maneiras: para aquelas empresas que importaram a prazo num panorama e depois da variação tinham que honrar o compromisso com um câmbio do dólar muito maior, isto foi muito prejudicial. Nós tínhamos diversas importações a serem pagas, mas já tínhamos vendido o produto com base num determinado valor antes da variação e derrepente tivemos que cumprir nossos compromissos em dólar a valores muito maiores, com taxas 40% a 60% maiores (E4);

(...) outro ponto foi que num primeiro momento, o mercado de importação se restringiu muito pois os produtos ficaram muito caros. Porém, o mercado se adequou muito rapidamente, na questão dos importadores, do nosso setor, pois eles puseram o preço do mercado em dólar em paridade com o mercado interno, principalmente nos produtos em que o Brasil seria um comprador "único" (...). Por exemplo o arroz depois da variação chegou a US\$ 500,00/ton. e depois retornou a US\$ 200,00/ton., porém nunca voltou ao que era antes desta variação(E4);

(...) Em 1999 quando deu a virada, a desvalorização do Real frente ao dólar nós por sorte só tínhamos um contrato de feijão cotado em dólar e este tinha sido pago um dia antes, pois estávamos preocupados com os boatos que estavam correndo e mesmo tendo prazo para fechar o câmbio decidimos fazê-lo antes. Claro que depois haviam outras conseqüências como a necessidade da adequação de tabela, reajuste no preço de alguns produtos que se tornaram mais caros (E5);

(...) Com a maxi desvalorização do dólar frente ao Real em 1999 quem tinha importações a prazo cotadas em dólar passou por grandes dificuldades. Nós importávamos com prazos entre 6 a 8 meses, quando a cotação do dólar subiu enfrentamos serias dificuldades, precisamos renegociar os contratos com o objetivo de reduzir os problemas. Atualmente compramos com 3 a 6 meses, alguns produtos compramos à vista. Procuramos aproveitar isto como uma oportunidade para aumentar mercado já que muitos concorrentes não teriam fôlego em função desta variação cambial. A perspectiva de 2000 é recuperar os prejuízos até o final do ano (E2);

(...) Para quem tinha dívidas em dólar foi uma calamidade, pois pouca gente acreditava que houvesse uma maxi desvalorização do real tão repentina e de tão alto percentual. Como grande parte da importações eram feitas com prazos, ou cartas de crédito em dólar é evidente que houveram perdas substanciais, principalmente para aquelas empresa que não tinham *hedge* ou *swaps*. No nosso caso como estávamos reduzindo os valores dos financiamentos não sofremos tanto, mas precisamos renegociar as dívidas E até hoje ainda estamos sofrendo as conseqüências (...) Isto leva muitos anos para retomar, ainda mais com as margens sempre pequenas (E3);

As entrevistas revelaram a força do impacto deste fenômeno que atingiu todas as empresas pesquisadas. Os pontos mais comentados pelos dirigentes foram: o problema dos contratos de importações realizados em dólar que tiveram aumentos substanciais; a necessidade de renegociação das dívidas e dos prazos de pagamentos; a dificuldade de repassar estes aumentos de 30 a 50% para seus clientes, as redes varejistas, que muitas vezes não aceitavam negociar; a redução do poder de consumo da população de maneira geral. Tudo isto leva a crer em uma momentânea redução dos

desempenhos destas empresas, em função do aumento do grau de endividamento e redução de lucratividade. Quatro dirigentes afirmaram que para reverter esta situação ainda precisarão de alguns anos para retomar o equilíbrio e recuperar os prejuízos sofridos.

É importante ressaltar algumas **conseqüências da abertura econômica brasileira** relatadas pelos dirigentes das empresas em questão. Os depoimentos a seguir refletem as conseqüências:

(...) Em função da rapidez de ascensão de nossa atuação no mercado, facilitada pela abertura econômica, foi necessário reestruturar nossos processos, aprimorar todos os setores principalmente na logística de entrega e no atendimento a nossos clientes, promotores atuantes nas lojas dos clientes, pesquisas de mercado, desenvolvimento de novas e melhores embalagens. Com relação ao atendimento dos clientes este passou a ser personalizado, através da atuação de representantes bem treinados e da manutenção de contatos regulares dos dirigentes desta empresa com os clientes. (...) Estas atitudes buscaram ser diferenciais uma vez que a abertura de econômica ativou uma maior concorrência nacional e internacional no mercado brasileiro, exigindo maior competitividade das empresas em geral (E1);

(...) O nosso mercado de atuação também foi ampliado em função da necessidade de atingir outras regiões que tivessem capacidade para absorver os nossos produtos, então hoje vendemos para Paraná, São Paulo, Santa Catarina, Mato Grosso, Rondônia (E3);

(...) Mas ao mesmo tempo que trouxe maior competitividade, também proporcionou uma grande concorrência. (E6);

(...) O setor de alimentos este não foi muito influenciado pela abertura econômica, se comparado com outros setores da economia, por exemplo o de automóveis. Contudo não resta dúvida que as pequenas e médias empresas que antes não conseguiam importar tiveram suas vidas facilitadas, o que tornou maior a concorrência, aumentando a competitividade no setor (E2);

(...) A abertura econômica trouxe maiores opções aos consumidores que passam a exigir produtos com qualidade e preços compatíveis às suas necessidades (E2).

Os dirigentes em seus relatos acreditam que as principais conseqüências da abertura econômica brasileira são a necessidade de uma reestruturação de todos os seus processos, principalmente no setor de logística e atendimento ao cliente. Com relação ao atendimento aos clientes dois dos entrevistados comentaram a importância de fazê-lo de forma personalizada.

Outra conseqüência relevante foi o aumento da concorrência pela facilitação às importações para as pequenas e médias empresas, também pela possibilidade de

empresas internacionais venderem seus produtos aqui. Isto gerou uma oferta grande de produtos os quais não eram absorvidos totalmente pelo mercado consumidor da região, ocorrendo excedentes de mercadorias. Para tanto as empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e região metropolitana precisaram ampliar seus mercados de atuação em função da necessidade de colocar os produtos em regiões que tivessem a capacidade de absorvê-los.

Os consumidores tiveram mais opções de compra, o que auxiliou na formação de novos hábitos de consumo, tornando-os mais exigentes por produtos de qualidade e preços compatíveis as suas necessidades. Por último, estas alterações econômicas e comerciais acarretaram uma competitividade maior para o setor, exigindo das empresas estudadas reestruturar suas estratégias para sua sobrevivência neste mercado.

Ao final das entrevistas foi solicitado aos dirigentes que eles revelassem algum aspecto o qual acreditassem ser relevante para uma pesquisa desta natureza. A observação que eles fizeram foi praticamente unânime, quando da afirmação da entrada de grandes redes varejistas como um fator dificultador de seus desempenhos. Na seqüência são transcritas algumas considerações feitas pelos dirigentes:

(...) No setor de modo geral das empresas que fornecem o varejo, ou as redes varejistas, o que está acontecendo, em todo o país, é uma concentração excessiva do poder destas redes. Em cada estado tem 3 ou 4 redes mandando no mercado, e há 1 ou 2 redes que detêm um share maior de mercado e há um desequilíbrio muito grande, selvagem nestas negociações. O poder do fornecedor está enfraquecido, desarticulado em todas as categorias, ficando a mercê dos grandes grupos varejistas. Eu considero hoje um cartel os grandes supermercados, podem ser comparados aos antigos barões do café. Estas grandes redes têm seu capital formado por capitais internacionais. No momento em que estas redes pressionam seus fornecedores de todos os portes a fazerem concessões com os tipos de contratos, enxoval, prazos, bonificações, as trocas, enfim uma gama de custos que são transferidos ao fornecedor que muitas vezes não tem o papel de arcar com os mesmos, por exemplo assumir os custos da Central de Distribuição - CD destas redes, pagar alguns custos fixos na central de um determinado grupo quem deveria pagar isto é o próprio supermercado. A partir dos hábitos introduzidos no Brasil pela rede Carrefour eles conseguiram moldar uma plataforma de negociação em que as pressões fazem com que os fornecedores em qualquer área não tenham margem os que tem sorte e a maioria acabam tendo prejuízo em suas operações e não têm alternativas de fornecimento. Se você for em São Paulo e não fornecer ao Extra ou ao Carrefour você vai fornecer a quem? Se no Paraná você não fornecer ao Sonae, Carrefour ou Extra ou Wall Mart você estará praticamente aliado do mercado (E4);

(...) Os nossos clientes são pequenos e grandes varejistas, mas a entrada das grandes redes varejistas deu um impacto significativo na nossa empresa, dificuldades de fechamento de contratos e de relacionamento (E5);



(...) Um fator dificultador do desempenho que chega junto com estas grandes redes varejistas é a alta concorrência nacional que vem em função de um cadastro já existente nos supermercados. A sua capacidade de penetração como fornecedor fica restrita a região e ainda passa a concorrer com fornecedores nacionais que você nem conhece, o que dificulta a elaboração de uma estratégia para poder competir (E6);

(...) Certamente ficamos dependentes da vontade deles, por isto muitas vezes nossas margens reduzem, reduzindo nosso lucro que afetarão o nosso desempenho (E6);

(...) Então se eu tenho custo e preciso ter uma margem de 3 ou 5%, mas começo a ter prejuízo assim toda a cadeira atrás de mim começa a sofrer com isto, refletindo até no produtor que também começa a ter prejuízos e deixa de plantar. São uma série de eventos que se inter-relacionam que partem desta questão, ocasionando margens muito baixas onde não se consegue obter resultados operacionais positivos. Esta forma de cartel é um fator que entrava o desenvolvimento das empresas (E4);

(...) As exigências das redes são muito excessivas, muito pesadas. Quando você fecha um contrato com eles as negociações mudam muito e tem uma série de descontos: de percentual de pagamento, de central de distribuição ou valor de contribuição para abertura de uma nova loja, etc., mas tudo isto é documentado e já estão previstos no meu preço. Mas as mudanças imprevistas nos contratos é que são prejudiciais, por exemplo vez ou outra eles chamam um fornecedor e alegam que trabalharam com seus produtos no vermelho dias “x” e “y”, portanto pedem um reembolso de reais para compensarem o que perderam Não é que isso dificulte o nosso crescimento, eu só não posso fazer tudo o que eles me pedem, se para vender eu tenho que ter prejuízo então eu não posso fornecer. Neste sentido o nosso desempenho é afetado (E5);

(...) A entrada desta rede [Sonae], dificultou muito pois eles representam cerca de 60% do potencial consumo da Grande Curitiba, assim eles praticamente detém o poder de negociação nas suas mãos impondo suas exigências enquanto o fornecedor fica a mercê disto (E6).

(...) Nós procuramos pulverizar mais a venda para não ficarmos nas mãos de um só cliente por exemplo com 30% das vendas, isto é muito perigoso. É claro que temos clientes de grande porte, mas somos cautelosos, para diminuir riscos. No pequeno varejo conseguimos preços maiores e maior lucratividade. Por isto que não nos interessou trabalhar com a rede Sonae, (...) a margem não interessava, estaríamos girando até com prejuízo. (E3);

As constatações advindas destas argumentações dos dirigentes, remetem ao entendimento de que no momento atual da economia paranaense, as empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana, contam com um novo fator condicionante de seus desempenhos, o qual é motivado por uma alteração do perfil do comércio do Paraná com a entrada das grandes redes varejistas. Estas grandes redes varejistas, a exemplo da Sonae, Carrefour, Extra, Wal Mart detém um poder de negociação extremamente alto uma vez que grande parte do potencial de consumo da grande Curitiba está em suas mãos.

Os fornecedores ficam à mercê destas redes que impõe contratos abusivos e condições excessivas de negociação. Isto gera uma perda não só para os fornecedores,

ou seja as empresas empacotadoras e importadoras em questão, mas também toda uma cadeia de produção que é anterior aos fornecedores. Por consequência perdem também os consumidores que não recebem o repasse dos descontos abusivos e outros benefícios e bonificações solicitados pelas grandes redes.

As influências tanto positivas como negativas da abertura econômica, estão resumidas a seguir no Quadro 5.

### QUADRO 5 - INFLUÊNCIA DA ABERTURA ECONÔMICA SOBRE OS DESEMPENHOS EMPRESARIAIS

<b>INFLUÊNCIAS POSITIVAS QUE SE TRADUZEM POR UM AUMENTO DOS DESEMPENHOS EMPRESARIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Independência comercial</li> <li>- Redução de custos;</li> <li>- Aumento de faturamento;</li> <li>- Aumento da lucratividade;</li> <li>- Aumento da produtividade;</li> <li>- Ampliação do número de clientes;</li> <li>- Ampliação da linha de produtos;</li> <li>- Melhora da qualidade dos produtos</li> <li>- Melhores condições de preços e prazos dos produtos importados.</li> </ul>
<b>INFLUÊNCIAS NEGATIVAS QUE SE TRADUZEM EM UM REDUÇÃO DOS DESEMPENHOS EMPRESARIAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento da concorrência</li> <li>- Aumento da competitividade da concorrência do setor</li> <li>- Exigência de adaptações rápidas frente as mudanças de facilitação de importação</li> <li>- O fato de ser uma empresa importadora deixou de ser um diferencial</li> <li>- Crescimento da necessidade de inovação de produtos, principalmente ampliando o leque para os itens semi-prontos.</li> </ul>

## 5. CONCLUSÕES

O Brasil passou dos anos 50 até meados dos anos 90 em uma economia extremamente protecionista baseada numa ideologia de substituição de importações. As transformações mundiais advindas de uma intensificação do processo de globalização da produção e dos mercados, forçaram o Brasil a tomar algumas medidas que não o deixassem à margem deste novo panorama que determinava novos padrões de competitividade, informação tecnologia e desempenho.

As mudanças mais significativas começaram a ocorrer quando o Brasil e a Argentina começam a desenvolver um modelo próprio de integração econômica que teve a adesão de outros países vizinhos como o Paraguai e o Uruguai, criando-se o tratado de Assunção em 1991, depois transformado em Mercosul no ano de 1994. No ano anterior a assinatura deste tratado, com idéias de iniciar um processo de abertura econômica são definidas algumas medidas governamentais que visavam a intensificação das trocas internacionais através da redução das barreiras tarifárias e não tarifárias, para tanto foi instituída a Nova Política Industrial e de comércio Exterior (PICE), no governo do presidente Fernando Collor de Mello (1990-1992). Pode-se dizer que estes são os marcos iniciais do processo de abertura econômica brasileira que é algo dinâmico e contínuo e que ano a ano avança um pouco ou retroage um pouco em função de medidas que são tomadas pelo governo e que têm influenciado sobremaneira as empresas localizadas neste espaço geográfico. o Brasil.

A abertura econômica pode ser caracterizada como sendo o grau de exposição de uma nação para com outras nações. Este maior ou menor grau de liberdade às vezes chamado como protecionismo (o que impede que as mercadorias entrem ou saiam de um país), outras vezes é chamado como abertura econômica, ou seja, a abertura de uma economia nacional para a suas inter-relações com outras economias nacionais.

Segundo os depoimentos tomados, percebe-se que a abertura econômica brasileira é o impacto da globalização feito por reação das autoridades às pressões capitalistas que querem lucro, e para isto elas precisam de liberdade de movimentação dos fatores

de produção. Por outro lado, também têm os consumidores que querem produtos mais baratos que incorporem qualidade maior e que sejam obtidos a custos menores. A partir disto, os consumidores podem obter maior qualidade de vida quando compram produtos com qualidade e preços melhores e quando eles têm emprego gerado pela dinâmica econômica decorrentes das trocas internacionais.

Na continuidade deste processo, os capitalistas inovam e investem para atender os consumidores, na seqüência capitalistas e consumidores se juntam e pressionam o governo. Portanto, a abertura econômica dos governos é uma reação ao movimento das pressões capitalistas dos empresários e as pressões dos consumidores por liberdade, não é um movimento proativo, do governo que se antecipa aos acontecimentos, mas sim reativo pois o governo tão somente reage ao problema.

A partir dessa caracterização do processo de abertura econômica brasileira que era um dos objetivos específicos deste trabalho, procedeu-se a identificação dos desempenhos das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana antes e depois da abertura econômica para que fosse possível estabelecer as relações existentes entre este processo e os desempenhos organizacionais das empresas pesquisadas.

As entrevistas realizadas com os dirigentes das empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e Região Metropolitana para caracterizar os seus desempenhos organizacionais antes de 1990, revelaram que quatro das empresas entrevistadas afirmaram que seus desempenhos eram inferiores em função de motivos como: falta de profissionalização da empresa; falta de opção de compra de produtos, ficando à mercê dos importadores de São Paulo que limitavam a qualidade dos produtos ofertados e as possibilidades de negociação de preços.

As outras duas empresas afirmaram ter desempenhos superiores aqueles percebidos nos primeiros anos subsequentes a 1990. Uma alegou que nesta época as operações de importação e venda de produtos eram mais lucrativas porque ficavam restritas a poucas empresas. E a outra por ser um caso específico, em que a compra e venda seu produto principal era totalmente controlada pelo governo. Então, esta empresa tinha um desempenho maior porque com o controle estatal da compra e venda

deste produtos, o lucro estava proporcionalmente garantido, em função de da capacidade de produção da empresa.

A verificação do desempenho das empresas em questão após 1990 apresentaram, de maneira geral, um considerável crescimento. A análise das respostas levam a perceber algumas argumentações que demonstram o aumento do desempenho empresarial, tais como: o aumento no faturamento da empresa; na produtividade; o aumento da quantidade de funcionários; ampliação da estrutura da empresa; quatro empresas mudaram ou ampliaram suas sedes; aumento da lucratividade, possibilidade de conseguir produtos de melhor qualidade e preços competitivos.

Somente duas empresas fizeram colocações a respeito de uma diminuição momentânea, até que seus desempenhos fossem retomados e superados nos anos subseqüentes. A primeira argumenta a redução do desempenho através das seguintes colocações: diminuição do resultado operacional e ocorrência de uma diminuição receita financeira em função do Plano Real. A segunda empresa comenta que ocorreu uma redução da lucratividade em função do aumento da concorrência gerada a partir da facilitação das importações.

Para uma melhor compreensão dos desempenhos empresariais das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos, buscou-se identificar os indicadores de desempenho utilizados e os fatores condicionantes de desempenho na visão de seus dirigentes.

Com relação aos indicadores utilizados para medir o desempenho as empresas afirmaram que muitos dos indicadores que utilizam não são sofisticados, porém são considerados eficazes para o fim a que se propõe. As análises financeiras são utilizadas por todas as empresas que acreditam ser esta uma forma de mensuração relevante para saber a real situação da empresa em termos de rentabilidade, lucratividade e faturamento real. Ainda, citaram o uso da pesquisa de mercado, dos relatórios de venda, dos informativos da rotatividade, lucratividade, evolução de preços dos produtos, relatórios de produção.

Outro indicador de desempenho muito utilizado é a relação faturamento por peso de produtos comercializados, obtendo um indicador real do crescimento ou diminuição de vendas, isto porque o tipo de produto com que trabalham, os cereais e grãos têm o preço muito variável, portanto somente o faturamento como indicador não é suficiente para medir o real resultado ou a eficácia que a empresa obteve.

Alguns indicadores de desempenho que medem o desempenho das empresas com relação aos seus *stakeholders* foram identificados durante as entrevistas. Com relação ao desempenho de clientes as empresas geralmente, utilizam os relatórios de vendas, os quais disponibilizam números de pedidos entregues, número de devoluções e reclamações, preço da concorrência, quantidade comprada. O acompanhamento da situação financeira do cliente também é usado como indicador: forma de pagamento, cumprimento de prazo de pagamento, valor faturado, restrições de crédito.

O desempenho de fornecedores é realizado por apenas uma empresa que se utiliza de um controle estatístico amostral para garantir a qualidade do produto que está comprando, isto é realizado no embarque da mercadoria. Também são realizados testes e análises laboratoriais previamente ao fechamento do contrato de venda. Outra empresa informou que estão em fase de implantação de um processo que irá avaliar a qualidade do produto e capacidade de produção dos fornecedores.

O desempenho de funcionários uma das empresas afirmou que realiza avaliações periódicas através dos seguintes critérios: comprometimento, assiduidade, qualidade do trabalho. A empresa oferece treinamento apenas para os novos funcionários. O setor de vendas é o único que recebe treinamentos periódicos. As outras empresas não relataram critérios formais para a verificação do desempenho de seus funcionários. Em seus relatos deixaram transparecer que uma forma de avaliação de desempenho de seus representantes ou vendedores seriam os relatórios de vendas, uma vez que quanto maior fosse o volume de venda, tanto maior teria sido o esforço do vendedor ou representante para atingí-lo.

Percebe-se que há uma carência de um conjunto bem estruturado de indicadores de desempenho que meçam o desempenho de fornecedores, funcionários, acionistas e sociedade.

Os fatores condicionantes de desempenho considerados pelas empresas pesquisadas convergiram principalmente para a qualidade do produto, preços, marca, atendimento, logística/distribuição e o mercado. Outros fatores também foram citados por algumas empresas porém de forma menos enfática, tais como: política de marketing, processo de venda, tradição da empresa e a embalagem.

As análises dos desempenhos empresariais com a abertura econômica deixa transparecer que realmente, existem influências deste fenômeno sobre os desempenhos das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana. Duas situações foram identificadas, uma que demonstra influências positivas e a outra que define influências negativas nos desempenhos. Estas observações puderam ser elencadas através dos depoimentos dos dirigentes das empresas em questão.

Com relação às influências positivas da abertura econômica, que traduzem um aumento nos desempenhos empresariais as mais representativas são: a independência comercial, desvinculação da dependência do mercado fornecedor de São Paulo; redução de custos; aumentos de faturamento, produtividade e lucratividade; ampliação do número de clientes e da linha de produtos; melhora da qualidade dos produtos e melhores condições de preços e prazos para os produtos importados. E as influências negativas da abertura econômica que se traduzem por uma redução dos desempenhos empresariais podem ser percebidas através do aumento na concorrência o que ocasionou um aumento da competitividade no setor; das exigências de adaptações rápidas frente às mudanças de facilitação nos processos de importação, uma vez que tornar-se importador deixou de ser um diferencial para tornar-se uma necessidade. Por último, o crescimento da necessidade de inovação de produtos, principalmente os chamados semi-prontos.

O processo de abertura econômica, como afirmado no referencial deste trabalho tem caráter contínuo, por isto foram verificados com mais detalhes alguns acontecimentos que marcaram a continuidade do processo de abertura econômica brasileira, após 1990, como: o Plano Real em 1994, a implantação do Siscomex de importação em 1997 e as alterações nas regras cambiais ocorridas em Janeiro de 1999.

Com relação ao Plano Real que foi um movimento para reativação da abertura economia caracterizado por um conjunto de medidas para reduzir o desequilíbrio fiscal, a criação da URV para posterior conversão a nova moeda - o real, redução e controle da inflação. As observações feitas pelos dirigentes das empresas demonstram a dificuldade de atuação numa economia com baixa inflação a qual não se estava acostumado, o que traduzia menores correções de preços e estoques, sem possibilidade de ganhos na ciranda financeira o que reduzia os lucros da empresa. Ao mesmo tempo que o consumidor estava apto à comprar mais em função de uma estabilidade de mercado, isto exigiu uma rápida adaptação das empresas para continuarem no mercado.

O Siscomex de importação, buscou uma consolidação da legislação relativa ao comércio exterior e a simplificação dos procedimentos aduaneiros, a eliminação de barreiras fiscais, agilização do processo de trocas internacionais. A repercussão da implantação deste sistema para as empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana foram uma agilização e simplificação do processo de importação, diminuição dos entraves burocráticos, o que favoreceu uma redução de custos tanto do processo de importação quanto os custos de estocagem de produtos, uma vez que pela rapidez nas importações, era possível reduzir o montante de capital destinado a manter estoques que pudessem suportar às demoras nas importações.

O evento mais recente deste processo de abertura econômica, ocorreu em Janeiro de 1999, quando o governo decide mudar as regras cambiais alterando as taxas semi-fixas para flutuantes, o que em princípio gerou uma desvalorização do real frente ao dólar. Os pontos mais comentados pelos dirigentes da empresas foram as



dificuldades em lidar com os seus compromissos que estivessem realizados em dólar em função de importações feitas à prazo; a dificuldade em repassar o aumento de preços generalizado às grandes redes varejistas em torno de 30% a 50% para os itens de produtos importados. Este fenômeno gerou um momento de intranquilidade e incertezas, elevando o grau de endividamento destas empresas e reduzindo sua lucratividade, estes acontecimentos geram uma redução no desempenho da maioria das empresas entrevistadas, que afirmam já terem conseguido recuperar uma parte dos prejuízos sofridos, mas que levará alguns anos para estarem totalmente recuperadas.

As conseqüências da abertura econômica elencadas de acordo com a visão dos dirigentes foram: a necessidade de uma reestruturação de todos os seus processos, principalmente no setor de logística e atendimento ao cliente, que deve ser feita de forma personalizada. O aumento da concorrência pela facilitação às importações para as pequenas e médias empresas, também pela possibilidade de empresas internacionais venderem seus produtos aqui; necessidade de ampliação de seus mercados de atuação que conseguissem absorver sua capacidade de produção; a formação de novos hábitos de consumo, tornando os consumidores mais exigentes por produtos de qualidade e preços compatíveis as suas necessidades; aumento da competitividade no setor; e necessidade de reestruturação das suas estratégias para a sobrevivência neste mercado.

Enfim, pode-se perceber que a abertura econômica brasileira influenciou e continua influenciando no desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana. A influência pode ser caracterizada como positiva em alguns casos e negativa em outros, mas o saldo geral é que ela contribuiu para o aumento do desempenho das empresas que perceberam novas oportunidades de mercado através da facilidade em importar. Isto gerou a possibilidade de reforçar suas marcas oferecendo produtos de qualidade aliados a melhores preços, conseqüentemente incrementando suas vendas, aumentando seus faturamentos e sua produtividade.

Por outro lado, a abertura da economia também trouxe um acirramento da concorrência, tornando necessário uma manutenção de um bom desempenho das empresas que deverão saber gerenciar sua estrutura interna, a tecnologia de seus produtos e processos, sua capacidade inventiva obtendo como consequência a competitividade necessária para atuar no setor de forma eficiente e eficaz.

## 6. RECOMENDAÇÕES

Este trabalho oportunizou a percepção de algumas situações de carências das empresas empacotadoras e importadoras de cereais e grãos de Curitiba e Região Metropolitana, captadas através da análise das entrevistas junto a seus dirigentes. Um ponto em comum a todas as empresas é a carência de complementação ou criação de um quadro referencial de indicadores de desempenho que fossem constantemente, ou periodicamente, utilizados no intuito de auxiliar as empresas na medição de seus desempenhos frente a seus clientes, seus fornecedores, funcionários, e até em relação ao desempenho da empresa perante a sociedade.

Portanto uma sugestão inicial a estas empresas seria a adoção de indicadores que seguissem critérios que assegurassem alguma credibilidade, de acordo com as idéias propostas na fundamentação teórica deste estudo á luz dos autores Takashina e Flores (1996), aonde são elencados alguns critérios como segue:

- Seletividade ou importância do indicador - que é o item que capta uma característica-chave do produto ou processo;
- Simplicidade e clareza do indicador - deve ter fácil compreensão e aplicação em diversos níveis da organização, numa linguagem acessível;
- Abrangência do indicador - deve ser suficientemente representativo, inclusive em termos estatísticos, do produto ou do processo a que se refere: devem-se priorizar indicadores representativos de situação ou contexto global
- Rastreabilidade e acessibilidade - o indicador deve permitir o registro e a adequada manutenção e disponibilidade dos dados, resultados e memórias de cálculo, incluindo os responsáveis envolvidos. É essencial á pesquisa dos fatores que afetam o indicador (os dados podem ser armazenados em microfilme, meio eletromagnético, relatórios).

- Comparabilidade do indicador - deve ser de fácil comparação com os referenciais apropriados, tais como o melhor concorrente, a média do ramo e o referencial de excelência.
- Estabilidade e rapidez de disponibilidade - o indicador deve ser perene e gerado com base em procedimentos padronizados, incorporados às atividades do processador (qualquer unidade organizacional que realiza um processo). Permite fazer uma previsão do resultado, quando o processo está sob controle.
- Baixo custo de obtenção - o indicador deve poder ser gerado a baixo custo, utilizando unidades adimensionais ou dimensionais simples, tais como percentagem e unidades de tempo.

Após a adoção dos indicadores de desempenho selecionados seguindo os critérios apresentados, a empresa poderia elaborar um quadro referencial para auxiliá-la na medição de seus desempenhos frente a seus clientes, seus fornecedores, funcionários, e até em relação ao desempenho da empresa perante a sociedade. Para tanto pode-se recomendar o modelo desenvolvido por Martins e Costa Neto, professores da Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR), o qual têm se demonstrado satisfatório e completo ao fim que se propõe, ver o Quadro 3, deste trabalho e a fundamentação teórica. Por exemplo:

<i>Stakeholders</i>	<i>Meios</i>	<i>Indicadores de desempenho</i>
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preço</li> <li>- qualidade</li> <li>- rapidez de entrega</li> <li>- variedade de produtos</li> <li>- confiabilidade no prazo e entrega</li> <li>- inovação dos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- preço de venda do varejo em relação à média da concorrência e custo do produto;</li> <li>- nível de satisfação dos clientes; n.º de chamadas de campo; n.º de reclamações; n.º de devoluções;</li> <li>- tempo de atendimento de um pedido e tempo de ciclo de manufatura</li> <li>- n.º de pedidos entregues no prazo e atraso médio de entrega em dias</li> <li>- participação de novos produtos no faturamento e n.º de lançamentos de novos produtos no ano</li> </ul>

Ainda com relação aos indicadores de desempenho seria interessante incluir a determinação de algum indicador que pudesse mensurar as perdas que ocorrem no transporte destas mercadorias, verificando se este é um fator influenciador na perda da produtividade das empresas, auxiliando a definição de estratégias e políticas de preços.

A consciência ecológica que permeia a sociedade atual poderia ser refletida na adoção de novos indicadores que verificassem a sanidade dos produtos importados pelas empresas estudadas, principalmente com relação aos níveis de agrotóxicos existentes nos produtos, bem como o seu impacto ambiental. Esta preocupação poderia gerar um argumento de marketing que auxiliasse na promoção da marca e da empresa como ecologicamente corretas, podendo ser este um diferencial de mercado perante a concorrência e a comunidade.

Este trabalho não tem a pretensão de recomendar a adoção inflexível de modelos prontos, visto que em administração de empresas não existem fórmulas únicas, o que existem são diretrizes e experiências de outras empresas, e estudos bem fundamentados, que podem ser norteadores dos caminhos a seguir, mas cada empresa dentro de sua individualidade deve elaborar as estratégias mais adequadas ao perfil e objetivos de cada uma.

O caráter contínuo do processo da abertura econômica brasileira também pode ser considerado um item motivador de novos estudos que acompanhem os desempenhos empresariais frente aos novos fatos que poderão ocorrer neste setor.

É importante salientar a necessidade da realização de novos estudos com relação ao impacto da entrada das grandes redes varejistas no Paraná, visto que todas as empresas entrevistadas revelaram esta como uma forte ocorrência para a economia do Estado. Este fenômeno pode ser investigado até como um novo fator condicionante do desempenho das empresas.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.
- AVERBUG, André. Abertura e Integração Comercial Brasileira na década de 90. In: GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício Mesquita. **A Economia Brasileira nos Anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999. p.43-71.
- BAUMANN, Renato. Uma visão econômica da globalização. In: BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 33-54.
- BAUMANN, Renato [et. al]. **As tarifas de importação do Plano Real**. Texto para Discussão 14. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Centro de Estudos de Reforma do Estado, 1998.
- BAUMANN, Renato. Dimensões da inserção internacional do Brasil. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis (Coord.). **Mercosul e Nafta: o Brasil e integração hemisférica**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1995.
- BAIN & COMPANY. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? **HSM Management**, n.19, ano 4, mar./abr. 2000. p. 122-130.
- BIZELLI, João dos Santos, BARBOSA, Ricardo. **Noções básicas de Importação**. 4. Edição São Paulo: Aduaneiras, 1994
- BIZELLI, João dos Santos. **Roteiro Básico para Importação**. São Paulo: Aduaneiras, 1998.
- BURGESS, R.G. **Field Research: A source Book and Field Manual**. London Allen Uinwin, 1982.
- CAMERON, Kim S. Effectiveness as Paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Sciences**. v.32, n 5, May, 1986.
- CARON, Antoninho. **Estratégia de Cooperação Empresarial Internacional**. Um estudo do caso sobre as estratégias das empresas industriais de Curitiba e Região Metropolitana. Curitiba. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal do Paraná: UFPR, 1997.
- CARON, Antoninho. Globalização e Regionalismos Econômicos. **Revista da FAE - Faculdade de Administração e Economia**. v.2., n. 1, p.13-30. jan./abr. 1999.

- CARVALHO, Maria Auxiliadora de; SILVA, César Roberto Leite da. **Economia Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CASTRO, Robson Gonçalves de. Comércio Internacional e Relações econômicas Internacionais. **AFTN Aduana**. Brasília: Ed. Vesticon, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- COUTINHO, Luciano. A fragilidade do Brasil face da globalização. In: BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e a economia mundial**. Rio de Janeiro: Campus, 1996. p. 219-238.
- CUPELLO, J.M.: "A new paradigm for measuring management TQM progress". **Quality Progress**, v.27 n.5, p.79-82, May. 1994.
- DRUCKER, Peter. Os novos desafios. **HSM Management**, n.12, ano 2, jan./fev. 1999. p. 36-42.
- EASTERBY-SMITH, Mark et al. **Pesquisa Gerencial em administração: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ETZIONI, Amitai. **Análise comparativa de organizações complexas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1975.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.
- FERRAZ, João Carlos. [et. al.]. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GIBSON, et.al. **Organizações; comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas 1996.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas 1995.
- GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.3. mai./jun., 1995.
- GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1993. p.67-80.
- GONÇALVES, Reinaldo. **A nova economia Internacional: uma perspectiva brasileira**. In: GONÇALVES, Reinaldo [et. al.]. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

- HRONEC, S.M. **Sinais Vitais**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- KAPLAN, Robert S., **Balanced Scorecard**. **HSM Management**. São Paulo, n.11, ano 2, nov./dez. 1998. p. 120-126.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. The Balanced Scorecard- measures that drive performance. **Harvard Business Review** Boston, jan./fev. 1992.
- KATZ, D. & KAHN, R. L. **O Conceito de Efetividade Organizacional**. In: **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978, p. 175 - 198.
- KRUGMAN, Paul R; OBSTFEL D, Maurice. **Economia Internacional - Teoria e Política**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- LOURENÇO, Gilmar Mendes. **Economia Brasileira: Trajetória de 1999 e cenários para 2000**. **Análise Conjuntural**, Curitiba, n.11-12, v.22, p.1-12, jan./fev.2000.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MACHADO DA SILVA, Clóvis L. **Eficácia Organizacional de Universidades: um modelo para teste empírico**. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. v.2, p. 203-25, jul./dez., 1984.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**.3.ed. São Paulo: Atlas,1996.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de Monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARTINS, Roberto Antonio; COSTA, Pedro Luiz de Oliveira, Neto. **Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: uma Proposta de Sistematização**. São Carlos: **Gestão & Produção - Revista do Departamento de Engenharia da Produção**. Universidade Federal de São Carlos, São Paulo, v.5, n.3, p. 298-311 , dez, 1998.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.



- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1992.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, Técnica e Arte: O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1993. p. 9-29.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Política Industrial e tecnológica e de Comércio Exterior do governo brasileiro**. São Paulo: Edições Aduaneiras, 1996.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Balança Comercial Brasileira**. Brasília: SECEX, jan./nov. 1999.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Balança Comercial Brasileira**. Brasília: SECEX, fev./mar. 2000. Disponível na internet. <http://www.mdic.gov.br>. 15 abr. 2000.
- MOHR, Lawrence E. O conceito de meta organizacional. Trad. para CIPAO do original. **American Political Science Review**. v. 67, p. 470 - 81, 1973.
- MORHMAN, Susan Albers, CUMMINGS, Thomas G.. **Self-Designing Organizations**. Learning How to Create High Performance. E.U.A: Addison-Wesley Publishing Company, 1989.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- MOREIRA, M.M. ; CORREA, P.G. **Abertura Comercial e indústria: o que se pode esperar e o que se vem obtendo**. Texto para Discussão 49. Rio de Janeiro: BNDES, 1996.
- MOTTA, P. R., CARAVANTES, G. R. **Planejamento Organizacional**. São Paulo: FGV, 1979.
- ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de Processos: O caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU)**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 1998.

- OMAM, Charles. Globalização e regionalização nas décadas de 1980 a 1990. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis et. al. **A Nova ordem internacional e a terceira revolução industrial**. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1992.
- PARANÁ. Comércio Exterior. Curitiba: **IPARDES**, n.3, 1999.
- PARANÁ. Comércio Exterior. Curitiba: **IPARDES**, n.4, 2000.
- PARK, Kil H. **Introdução ao Estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- PERIA, Milve Antônio. **Prática de Importação**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
- PERROW, Charles. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**; tradução de Sônia Fernandes Schwartz. São Paulo: Atlas, 1981.
- PRADO, Luiz Carlos Delorme. Las políticas de Comercio e Industria en Brasil: Evolución y perspectivas. **CEPAL-Comisión Económica para América Latina e Caribe**. ONU: LC/L. 1107. 29 de julho de 1998.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROBBINS, Stephen P, COULTER, Mary. **Administração**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.
- ROMEU, Sonia A. **Considerações sobre os objetivos organizacionais**. In: \_Escola: objetivos organizacionais e objetivos educacionais. São Paulo: EPO, p.11-30, 1987.
- SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil: é hora da relevância**. Educação Brasileira. Brasília, v.4, n. 9,p.8-27, 2 sem. 1982.
- SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia Científica a construção do conhecimento**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.
- SINK, D.Scott; TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993 .
- SOSA, Roosevelt Baldomir. **A Aduana e o Comércio Exterior**. São Paulo: Aduaneiras, 1995, p.32.
- TAKASHINA, N.T. & FLORES, M.C.X.; **Indicadores da Qualidade e do Desempenho - como estabelecer e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- THIOLLENT, M. **Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária**. São Paulo: Polis, 1980.

- THOMPSON, J. D. & MCEWEL, W. J. **Objetivos Organizacionais e Ambiente.** In: Amitai Etzioni: Organizações Complexas. São Paulo: Atlas, 1973, p. 177-87.
- THORSTENSEN, Vera [et al.]. **O Brasil frente a um mundo dividido em blocos.** São Paulo: Nobel, 1994
- TRIPODI, Tony [et al.]. **Análise da pesquisa social;** diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1975.
- USA-DoE. Department of Energy. **How to measure performance: A handbook of techniques and tolls.** *Prepared by the training Resources and Data Exchange (TRADE) Performance-Based Management Special Interest Group (PBM-SIG) – October 1996*
- VAN MAANEN, J. **Qualitative Methology.** London: Sage, 1983.
- VAZQUEZ, José Lopes. **Comércio Exterior Brasileiro.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- WOSH, Luiz Fernando Oliveira. Desempenho do Comércio Exterior Paranaense no Primeiro Quadrimestre de 1999. **Análise Conjuntural.** Curitiba, n 5-6, v.21, p. 9-11, mai./jun. 1999.
- ZEY-FERREL, M. **Effectiveness and Efficiency.** In: Dimensions of Organizations. Califórnia: Goodyear Publishing, Co., 1979.

## ANEXO - ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

<b>DATA DA ENTREVISTA:</b>
<b>NOME DA EMPRESA:</b>
<b>NOME DO ENTREVISTADO:</b>
<b>CARGO / FUNÇÃO NA EMPRESA:</b>

### Objetivos da entrevista:

- Identificar e analisar o desempenho das empresas empacotadoras e importadoras de Curitiba e Região Metropolitana antes e depois da abertura econômica;
- Estabelecer as relações existentes entre as variáveis estudadas: abertura econômica/ desempenho.

### Instruções:

- Caracterizar o conceito de desempenho para fins deste trabalho;
- Explicar como a abertura econômica é entendida neste trabalho;
- Solicitar ao término da entrevista a autorização para novo contato se necessário, para o esclarecimento de dúvidas.

## ROTEIRO DE ENTREVISTA

- 1- Como se caracteriza a história da empresa?
- 2- Quando e por que a empresa começou a Importar?
- 3- Como era o desempenho da sua empresa antes da abertura econômica, iniciada em 1990?
- 4- Quais os fatores condicionantes do desempenho na sua empresa?
- 5- Quais os principais indicadores usados para medir o desempenho da sua empresa (formas de mensuração com base em algum modelo)?
- 6- Após a abertura econômica como pode ser caracterizado o desempenho da sua empresa?
- 7- De que forma a abertura econômica brasileira influenciou o desempenho de sua empresa?
- 8- Existe alguma outra consideração ou aspecto relevante a ser examinado numa pesquisa desta natureza?