



Universidade Federal de Santa Catarina
Curso de Pós-Graduação em Administração - CPGA/UFSC
Programa de Expansão de Curso de Mestrado em Administração
Mestrado em Administração - Turma Especial Universidade do Amazonas

DISSERTAÇÃO

**ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DO SETOR
CERVEJEIRO DA CIDADE DE MANAUS (AM), ATRAVÉS DA AVALIAÇÃO
QUALITATIVA DOS FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE,
SEGUNDO O MODELO DE PORTER.**

Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho

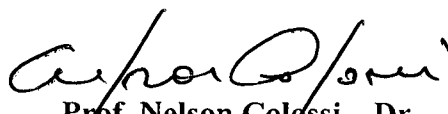
Prof. Carlos Wolowski Mussi , Dr. - Orientador

Dissertação Submetida como Requisito
para Obtenção do Grau de Mestre
Florianópolis - SC, outubro de 1998

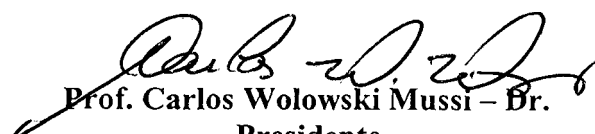
ANÁLISE DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS DO SETOR
CERVEJEIRO DA CIDADE DE MANAUS (AM), ATRAVÉS DA AVALIAÇÃO
QUALITATIVA DOS FATORES DETERMINANTES DE COMPETITIVIDADE,
SEGUNDO O MODELO DE PORTER.

Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Política e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Nelson Colossi – Dr.
Coordenador

Apresenta junto à comissão examinadora, integrada pelos professores:


Prof. Carlos Wolowski Mussi – Dr.
Presidente


Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya – Dr.
Membro


Prof. Rudimar Antunes da Rocha - Mestre
Membro

Florianópolis - SC, outubro de 1998.

A DEUS
mentor de todo o universo

Á AFRANIO e ANA,
meus pais e incentivadores em tudo

À FLÁVIA,
esposa e colaboradora deste trabalho

AGRADECIMENTOS

O autor agradece especialmente as instituições e pessoas a abaixo relacionadas, que contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade:

- A Fundação Universidade do Amazonas e ao Curso de Pós Graduação em Administração da Universidade de Santa Catarina;
- Professora Msc. Luiza Maria Bessa , pelo apoio e colaboração no decorrer do curso;
- Professora Msc. Severina Reis, Pro-Reitora da PROPLAN pelo incentivo em todas os momentos;
- Aos colegas Antônio Jorge Cunha Campos e Clélio de Figueiredo Rolin, pelo incentivo durante a jornada compartilhada em Florianópolis;
- Ao Prof. Msc. Sérgio Augusto Vieira, pela tradução do resumo deste trabalho;
- A todos os funcionários, supervisores, gerentes e diretores da Antartica da Amazônia e da Companhia e Cervejaria Brahma, pela colaboração e confiança depositada neste trabalho;
- Ao Professor Dr. Nelson Colossi, pela eficiente condução dos trabalhos no CPGA;
- Aos funcionários do CPGA/UFSC, pela atenção e paciência;
- Ao Prof. Dr. Carlos Wolowski Mussi, pela orientação durante todo este trabalho;
- Ao Professor Msc. Rudimar Antunes da Rocha, pelo auxílio, atenção, amizade e colaboração no decorrer desta dissertação;

- A Prof.^a Dr.^a Ilse Maria Beuren, pelos conhecimentos compartilhados e pela cessão da moradia durante a estada em Florianópolis;
- A todos os colegas do Curso do Mestrado em Administração, cujo convívio tornou mais agradável e estimulante a realização deste curso ;
- Todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse trabalho.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|-----------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 4 |
| 1.1 | Tema e problema de pesquisa | 6 |
| 1.2 | Objetivos da pesquisa | 7 |
| 1.3 | Justificativa | 8 |
| 1.3.1 | Teórica | 8 |
| 1.3.2 | Prática | 9 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 10 |
| 2.1 | Origem da teoria estratégica | 10 |
| 2.2 | Ambiente organizacional | 15 |
| 2.3 | Estratégia Empresarial | 26 |
| 2.4 | Planejamento Estratégico | 29 |
| 2.5 | Administração Estratégica | 31 |
| 2.6 | Pensamento Estratégico | 35 |
| 2.7 | Tipologias Estratégicas em evidência | 42 |
| 2.8 | Tipologia Estratégica de Michael Porter | 48 |
| 2.8.1 | Cadeia de valores | 55 |
| 2.8.2 | Elos na cadeia de valores | 61 |
| 3 | METODOLOGIA | 63 |
| 3.1 | Questões de pesquisa | 63 |
| 3.2 | Tipo de pesquisa | 64 |
| 3.3 | Coleta e análise dos dados | 66 |
| 3.4 | Definições constitutivas e operacionais | 69 |
| 3.4.1 | Definições Constitutivas | 69 |
| 3.4.2 | Definições Operacionais | 70 |
| 3.5 | Limitações da pesquisa | 71 |
| 4 | ANÁLISE | 73 |
| 4.1 | Histórico das empresas | 73 |

| | | |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.1.1 | ANTARCTICA ® | 74 |
| 4.1.2 | CCB – Companhia e Cervejaria BRAHMA ® | 80 |
| 5 | CONCLUSÕES | 85 |
| 5.1 | Análise individual das empresas | 85 |
| 5.1.1 | Antarctica | 86 |
| 5.1.2 | CCB – Companhia e Cervejaria Brahma | 97 |
| 5.2 | Análise das atividades de valor. | 108 |
| 5.3 | Atividades de valor componentes da Cadeia de Valores da empresas pesquisadas | 108 |
| 5.3.1 | ANTARCTICA | 108 |
| 5.3.2 | COMPANHIA E CERVEJARIA BRAHMA – CCB | 114 |
| 5.3.3 | Cadeia de Valores Antarctica da Amazônia | 122 |
| 5.3.4 | Cadeia de Valores Companhia Cervejaria Brahma - CCB | 123 |
| 5.3.5 | Posicionamentos Estratégicos Genéricos das empresas pesquisadas | 124 |
| 5.4 | Diferenciais competitivos do setor cervejeiro da cidade de Manaus - Amazonas | 126 |
| 5.4.1 | Fatores Culturais | 126 |
| 5.4.2 | Desempenho de atividades de valor | 127 |
| 6 | RECOMENDAÇÕES | 130 |
| 6.1 | Tendências atuais no mercado cervejeiro global | 130 |
| 6.2 | Perspectiva futura do mercado cervejeiro da cidade de Manaus | 131 |
| 7 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 133 |

ÍNDICE DE FIGURAS QUADROS E GRÁFICOS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 01. Desenvolvimento da Estratégia Econômica. Kenneth R. Andrews. | 13 |
| Figura 02. Principais etapas do processo de administração estratégica | 14 |
| Figura 03. Ambiente Organizacional. | 17 |
| Figura 04. Microambiente Empresarial | 20 |
| Figura 05. Principais forças do macroambiente da empresa. | 22 |
| Figura 06. Abordagem de Lawrence e Lorsch | 23 |
| Figura 7. As cinco disciplinas organizacionais | 41 |
| Figura 08. Os cinco componentes básicos de uma organização. | 44 |
| Figura 09 Ciclo de adaptação empresarial. | 45 |
| Figura 10. Sistema básico de administração estratégica | 48 |
| Figura 11. Fatores de competitividade dentro de uma indústria | 52 |
| Figura 12. Estratégias Competitivas Genéricas | 53 |
| Figura 13. Sistema de valores | 55 |
| | |
| Quadro 1. Termômetro das variáveis ambientais | 25 |
| Quadro 2. Principais diferenças entre planejamento e administração estratégica | 32 |
| Quadro 03. Características das organizações que aprendem. | 38 |
| Quadro 04. Modelo de sistema básico e completo | 47 |
| Quadro 05. Estratégias Genéricas de Porter | 54 |
| Quadro 06. Rentabilidade 1997 – AM/PA. Unidade % | 77 |
| Quadro 07. Valor adicionado gerado por funcionário nas empresas – 1997 – AM/PA Unidade US\$ | 78 |
| Quadro 08 Aquisições sobre o Capital Imobilizado em relação ao ano anterior – AM/PA Unidade US\$ | 78 |
| Quadro 09 Capital Integralizado em relação ao Capital Investido – AM/PA – 1997 Unidade R\$ | 79 |
| Quadro 10. Melhores resultados Nacionais – Método MVA – 1997 - Unidade R\$ | 82 |
| Quadro 11 Participação em vendas – 1997 - Unidade % | 82 |
| Quadro 12. Rentabilidade – 1997 - Unidade % | 83 |
| Quadro 13. Valor agregado gerado por funcionário – Brasil – 1997 . Unidade % | 84 |
| Quadro 14. Preferencia dentre os freqüentadores de bares e restaurante em Manaus referência ago./98 | 88 |
| Quadro 15. Pesquisa de preços de cerveja 600 ml. Período 24-30 set./1998. Unidade R\$ | 105 |
| Quadro 16. Apurado de entrevistas da Antarctica. | 144 |
| Quadro 17. Apurado das entrevistas na CCB. | 145 |
| | |
| Gráfico 1. Evolução da capacidade produtiva Antarctica. | 89 |
| Gráfico 2. Evolução da capacidade produtiva CCB. | 99 |

RESUMO

Com as mudanças ocorridas neste século, advindas principalmente da revolução tecnológica e da evolução no gerenciamento da informação, instalou-se no mercado através de disputas pela liderança empresarial, uma rica arena, palco de grandes batalhas por preciosos pontos percentuais. Assim, o ambiente organizacional pode ser considerado cada vez mais importante na busca pela vantagem competitiva. Tal cenário desafiador e mutante instiga o espírito do pesquisador.

O presente estudo é oriundo de pesquisa realizada no setor cervejeiro, analisando as duas mais antigas empresas instaladas na cidade de Manaus: COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA S/A e ANTARCTICA DA AMAZÔNIA S/A. Foram identificados os diferenciais competitivos existentes, que são as atividades que destacam o desempenho das empresas perante seus consumidores. Constatou-se então, um vasto campo de estudo, formado por reações ofensivas e defensivas, provenientes dos movimentos estratégicos executados. A análise foi feita através da cadeia de valores, metodologia de Michael Porter, que procura estudar as empresas analisando suas partes menores, chamadas de atividades de valor. Além disto, procurou-se explorar bastante na fundamentação teórica, a opinião de diversos autores como Ansoff, Prahalad, Hamel, Mintzberg, dentre outros, confrontando seus posicionamentos.

A pesquisa é, de acordo com Triviños e Richardson, predominantemente qualitativa na forma multicaso, e, adotou-se, como metodologia de coleta de dados, entrevistas estruturadas e semi-estruturadas com os dirigentes de primeiro escalão e alguns dos gerentes e supervisores de segundo escalão das empresas pesquisadas. Também utilizou-se

a prática de observações assistemáticas feitas nas visitas programadas, além, de dados secundários fornecidos pelas mesmas e extraídos em diversas publicações.

Como resultado pode-se identificar o posicionamento estratégico das empresas dominantes do setor cervejeiro em Manaus, classificando-as de acordo com o modelo estratégico proposto por Michael E. Porter.

ABSTRACT

Through the transformations in this century, which have followed mainly from the technological revolution and from the information management evolution, it could be instaled through the market leadership struggle the existence of a rich arena, stage on which great battles for percentage points have been played. Thus, the organizational environment may be considered more and more important when companies seek competitive advantage. Such challenging and changeable scenery instigates the researcher's spirit.

This work is the result of research done in the beerhouse sector. The two oldest companies settled in Manaus were analyzed: COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA S/A and ANTARCTICA DA AMAZÔNIA S/A. The existent competitive differences, which are the activities that stand out as the companies' performance before consumers, have been identified. We could verify a wide study field, formed by offensive and defensive reactions, deriving from performed strategic moves. The analysis was made through the asset chain, Michael Porter's methodology, which tries to approach companies through the analysis of its minor parts, called asset activities. In addition, we have tried to exploit, in the theoretical background, the opinions of several authors, such as Ansoff, Prahalad, Hamel, Mintzberg, among others, confronting them as well.

According to Triviños and Richardson, the research is predominantly qualitative in the multicase type, and we have chosen as our data collecting methodology structured and semi-structured interviews with managers of the highest hierarchy and some managers and supervisor of the second highest hierarchy from the analyzed companies. We have also

made use of the non-systematical observation practice performed during the programmed visits, as well as data furnished by the companies and drawn from magazines.

As result can identify the strategic positioning of the section brewer's dominant companies in Manaus, classifying them in agreement with the strategic model proposed by Michael E. Porter.

1 INTRODUÇÃO

Por quase meio século o Planeta Terra viveu sob a ameaça de uma guerra atômica. Este temor, de cunho predominantemente ideológico, retardou a aproximação comercial entre várias nações. Na “guerra fria”, havia um bloco que acreditava na harmonização comercial e sociológica, mantido fechado atrás de uma “cortina de ferro” socialista. No outro extremo, estavam aquelas nações que defendiam o “capitalismo selvagem”, que subjugava países com a força dos monopólios comerciais.

No entanto, com a cisão dessas fronteiras ideológicas na década de oitenta, a reaproximação comercial entre todas as nações do mundo deixou de ser um “sonho”. Para as empresas localizadas em blocos continentais definidos, o advento da globalização revitalizou o comércio. As organizações proativas motivaram-se para buscar novas formas de explorar mercados, provocando um acirrado aumento na concorrência mundial. Barreiras alfandegárias foram eliminadas como forma de viabilização comercial entre as nações integrantes destes blocos.

Com o avanço da globalização, um número cada vez maior de consumidores tem oportunidade de experimentar, produtos provenientes de locais anteriormente inacessíveis. Os diferentes critérios de consumo atrelam-se a um aumento do nível de exigência em qualidade, preço, valor e serviços (Souza, 1994).

Diante de consumidores cada vez mais exigentes e informados, cabe as empresas a árdua tarefa de analisá-los, decodificá-los e, principalmente, satisfazê-los. Desta forma, elas poderão conseguir uma identidade aos olhos de seu público-alvo.

O mercado brasileiro, inserido nesta nova tendência mundial, necessita acompanhar as transformações a fim de ter competitividade internacional. A busca pela competitividade, contribui para que as empresas procurem ultrapassar seus limites de excelência. A interdependência entre empresa/ambiente influi no alcance destes resultados. Esta inter-relação será tratada com maior profundidade em um segmento específico no decorrer deste trabalho.

A análise deste ambiente competitivo evoluiu sob o foco mercadológico em dois momentos: de uma maneira indiferenciada para com o cliente, para um mercado personalizado, buscando assim uma comunicação integrada entre todos os fatores ambientais. Kotler (1994) adverte que o mercado de massa está irremediavelmente sepultado, e sugere a adoção de sistemas de apoio a decisão que auxiliem as empresas a conhecerem os perfis de seus consumidores. Através do uso destas informações, buscam atender a exigência crescente pela melhoria na qualidade de produtos e serviços.

Para buscar melhores níveis de competitividade, uma empresa deve procurar a maximização de seus pontos fortes, assim como, a atenuação de suas limitações. Com esta combinação harmônica pode-se permitir uma sinergia estratégica.

Nos mercados domésticos, influenciados por hábitos regionais, as empresas sofrem concorrência local e internacional (Kotler, 1998). Desta forma, o consumidor tem ao seu alcance, um leque de produtos semelhantes e de substitutos. Sob esta influência, o consumidor vem obtendo das empresas visionárias um tratamento diferenciado, almejado a bastante tempo.

A estratégia empresarial assume um papel de destaque neste contexto, conduzindo e convergindo forças em direção aos objetivos organizacionais. As estratégias normalmente provém de tipologias elaboradas por diversos autores. Algumas destas serão explanadas no decorrer deste estudo. Diante do exposto, nesta fase introdutória seguimos com esclarecimentos do tema e problema da presente pesquisa.

Na fase introdutória desta pesquisa serão demonstrados o tema e problema, assim como seus objetivos e justificativas.

Nas fases subsequentes serão fundamentados os estudos, através de conceitos e tipologias de diversos autores.

No capítulo 03, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados, além das questões de pesquisa, a forma de coleta de dados, as definições constitutivas e operacionais e as limitações encontrados.

Na seqüência o capítulo 04 mostrará o histórico das empresas pesquisadas, além da análise dos dados coletados.

Finalmente, os capítulos 05 e 06 apresentarão as conclusões e recomendações, respectivamente.

1.1 *Tema e problema de pesquisa*

Para uma empresa, a adoção de uma estratégia empresarial ultrapassa a visão intuitiva de seus dirigentes. Desta maneira, busca auxílio em tipologias estratégicas que possibilitem uma melhor orientação e que se adaptem às necessidades de uma organização. Estratégia empresarial é definida por Certo e Peter (1993, p.6) “(...) como um processo contínuo e iterativo, que visa manter uma organização funcionando em conjunto e apropriadamente integrada a seu ambiente”. A condução da estratégia empresarial nas organizações é tarefa de seus administradores, gestores do processo. Estes profissionais dirigem as organizações interagindo estas duas realidades. Esta relação vem sendo estudada por diversos estudiosos organizacionais.

Muitos autores vem direcionando suas atenções para o estudo da estratégia empresarial. As preocupações referentes ao tema são distintas. Alguns autores como Porter e Ansoff, enfocam que a vantagem competitiva das empresas deve ser buscada através da análise de seus mercados. Os autores mencionados concordam que o mercado é o eixo da estratégia empresarial. Já a linha defendida por estudiosos organizacionais como Mintzberg, Hammer e Prahalad, vislumbram que o diferencial competitivo está fundamentalmente nas empresas. Para os autores supramencionados o diferencial estratégico é intraorganizacional. Sendo um tema multifacetado, diversos autores vem contribuindo desenvolvendo tipologias estratégicas. Dentro da linha de conduta desta pesquisa, preferiu-se trabalhar com a tipologia de Michael Porter.

Face ao exposto, optou-se por pesquisar o setor cervejeiro da cidade de Manaus (AM), identificando o diferencial competitivo existente entre as duas mais representativas empresas do setor, INDÚSTRIA DE BEBIDAS ANTARCTICA DA AMAZÔNIA S/A¹ e COMPANHIA E CERVEJARIA BRAHMA S/A (CCB)²

Conforme o considerado, o problema de pesquisa abordado foi definido como segue:
Qual o diferencial competitivo entre as cervejarias ANTARCTICA e CCB na cidade de Manaus, de acordo com a cadeia de valores de Michael Porter ?

1.2 *Objetivos da pesquisa*

O objetivo geral da presente dissertação de mestrado, foi analisar comparativamente as duas mais representativas empresas do setor cervejeiro da cidade de Manaus(AM), através dos

¹ O nome Antarctica será utilizado nesta pesquisa para caracterizar a Indústria de Bebidas Antarctica da Amazônia S/A.

fatores determinantes de competitividade e da Cadeia de Valores de Porter, identificando o *Diferencial Competitivo* das mesmas.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Identificar e analisar, qualitativamente, os fatores determinantes de competitividade nas indústrias cervejeiras CCB e Antártica, segundo o modelo de Porter.
- Identificar e interpretar as atividades de valor existentes nas empresas citadas, de acordo com a Cadeia de Valores Genérica das mesmas.
- Identificar o Posicionamento Estratégico Genérico das referidas empresas.

1.3 *Justificativa*

Para fins de entendimento, pormenoriza-se a presente justificativa em dois momentos: teórico e prático.

1.3.1 **Teórica**

O desafio de se estudar estratégia empresarial é extremamente motivante para qualquer pesquisador. O estudo justifica-se pela riqueza de conceitos e diversificação de abordagens. Para o cenário empresarial tem um papel de extrema relevância, face a necessidade das empresas conquistarem e manterem posições competitivas em seu mercado-alvo. A interpretação e

² O nome CCB, será usado nesta pesquisa, para caracterizar a Companhia e Cervejaria Brahma.

implementação de estratégias implicam em uma importante tomada de decisão e representam uma grande dose de esforço e determinação na escolha do melhor posicionamento a ser adotado.

Desta maneira, o presente estudo pretende auxiliar as empresas do setor cervejeiro, em estudos, através de conceitos, tipologias de autores e resultados obtidos

Na realidade amazônica são poucas pesquisas conhecidas sobre o tema. Portanto, almeja-se com os resultados deste trabalho, poder contribuir para esta importante área de estudo. Pretende-se, também, colaborar para a alavancagem da pesquisa em outras áreas de relevância da região amazônica.

1.3.2 Prática

Sob o ponto de vista prático, o presente estudo foi desenvolvido buscando auxiliar o meio empresarial na aplicação da estratégia em empresas na região amazônica. As informações podem ser utilizadas, como um referencial na tomada de decisão. Desta forma, considerando a pequena quantidade de trabalhos práticos voltados para a região amazônica, a pesquisa pode, também, ser utilizada como futuros parâmetros a interessados .

Vale ressaltar que a pesquisa tem como principal finalidade, observar o setor cervejeiro no que tange a aplicação de estratégias empresariais. Espera-se que o presente estudo auxilie a aplicação do modelo de Porter, no futuro, a empresários, consultores e pesquisadores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com a delimitação desta pesquisa, procurou-se fundamentar o estudo, enfocando conceitos e tipologias estratégicas, que servirão como base teórica a toda a pesquisa. Para o fiel embasamento dos dados procurou-se focar neste capítulo a Estratégia e sua importância para o meio Empresarial.

Os mercados internacionais, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, exigem das empresas atuantes “credenciais” importantes para aceitação comercial. Estas empresas são consideradas *world class companies* e possuem conhecimento necessário para fazerem negócios em todo o mundo (Vassalo, 1997, p.114). Para facilitar esta condição utiliza-se estratégias empresariais que elaboradas de forma consistente, direcionam o ritmo destas organizações em diversos tipos de mercados. Estratégia Empresarial não é um privilégio restrito à grandes corporações. Ao longo deste trabalho abordou-se o tema de várias maneiras, enfocando a postura crítica de diversos autores.

2.1 *Origem da teoria estratégica*

Henderson (apud Montgomery e Porter, 1998) estabeleceu uma análise comparativa entre estratégia empresarial e a evolução dos seres vivos. Ele fundamentou seus argumentos no trabalho do Prof. G. F. Gause da Universidade de Moscou, que idealizou o princípio de Gause da Exclusão Competitiva. O cerne deste estudo aponta para a competitividade existente entre duas espécies vivas que conseguem seu sustento de maneira idêntica, portanto, não podendo coexistir.

Gause (apud Montgomery e Porter, 1998) estudando o processo evolutivo, constatou o desenvolvimento de uma complexa rede de interação competitiva. Esta rede moldada-se na disputa existente entre duas espécies por um recurso essencial, logo, uma deslocava a outra e consolidava uma posição competitiva. Os recursos essenciais eram provenientes do ambiente onde estes seres habitavam.

Hendersen (apud Montgomery e Porter, 1998) associou e comparou esta descrição de cadeia biológica ao mundo empresarial. Concluiu que existem muitas semelhanças entre as duas cadeias competitivas. Assim sendo, ressaltou que a diferença crucial desta análise foi a possibilidade dos estrategistas de negócios utilizarem o raciocínio lógico para acelerarem a mudança dos fatores ambientais a favor de seus interesses.

Para poderem usufruir desta condição determinante e não serem deslocados no ambiente competitivo, os estrategistas empresariais fazem uso da estratégia. As conclusões desta análise corroboram com o momento vivido pelas empresas em todo o mundo, demonstrando a importância da estratégia empresarial.

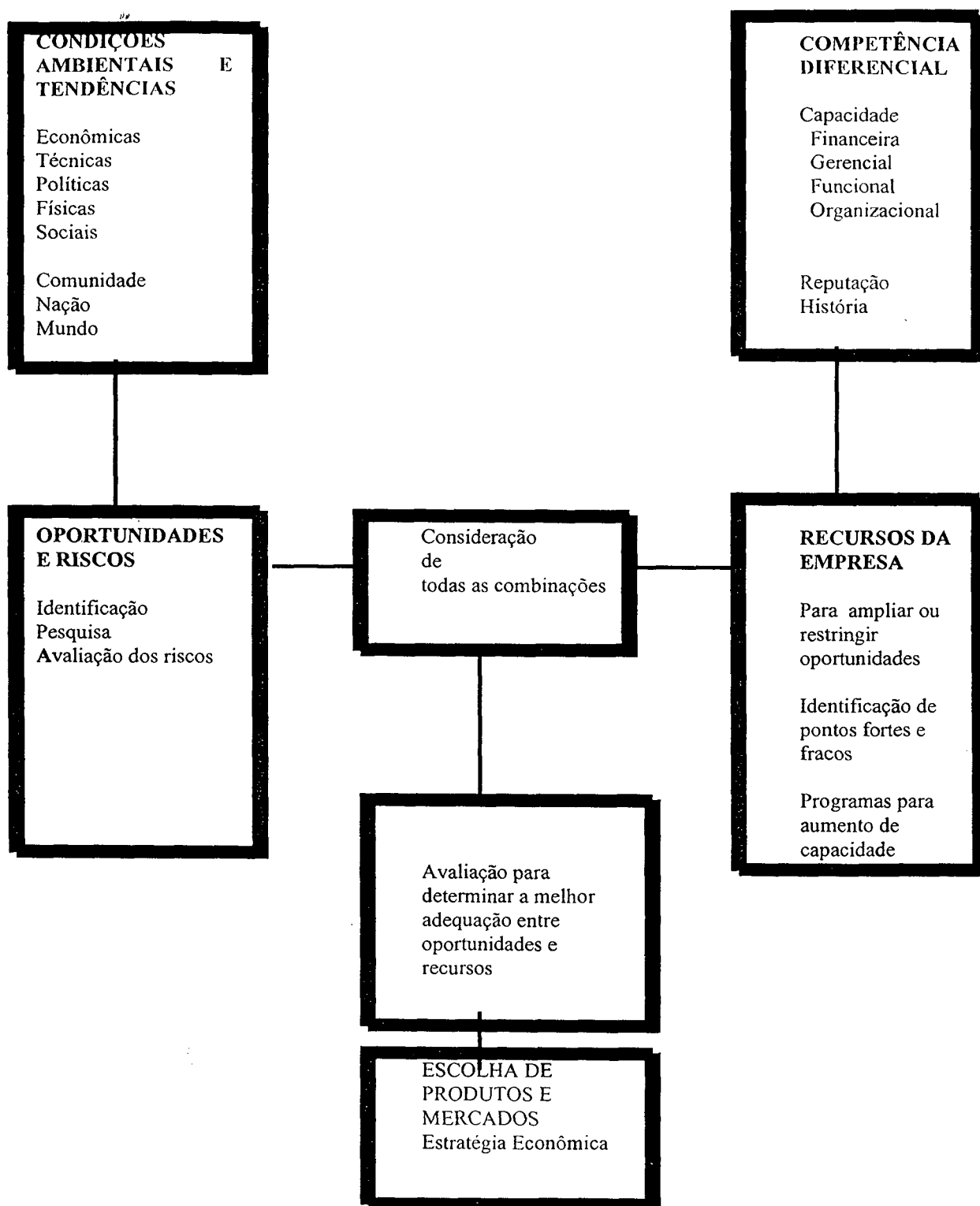
A estratégia passa a ter uma aplicação prática para as empresas, a partir do conceito de administração estratégica. De acordo com o trabalho de Certo e Peter (1993), a Administração Estratégica foi definida como área de estudo a partir da associação da *Fundação Ford* com *Carnegie Corporation*. Ambas patrocinaram em meados dos anos cinqüenta, uma pesquisa no currículo das *Businnes School*. O estudo denominado relatório *Gordon-Howell*, concluiu que deveria haver uma ampliação dos currículos destas instituições, onde pudesse ser incluído um curso de capacitação em uma área chamada política de negócios. As atividades curriculares propostas deveriam ser bastante distintas, apresentando aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, tais como marketing ou finanças, além de integrarem conhecimentos adquiridos em outros cursos.

O conteúdo programático seria desenvolvido através da identificação, análise e solução de problemas do mundo real, possibilitando aos acadêmicos a oportunidade de exercitarem suas qualidades de julgamento de maneira prática. A aceitação do relatório *Gordon-Howell* foi ampla, e por volta dos anos setenta a política de negócios já fazia parte do currículo de muitas escolas importantes de administração.

No princípio dos anos sessenta surgiu, na *Harvard Business School*, uma forma holística de se pensar a empresa liderada pelos professores Kenneth Andrews e C. Roland Christensen. O trabalho realizado pelos pesquisadores foi contrário aos padrões da época, visto que, o conceito gerencial estava orientado para funções específicas individuais como produção, marketing e finanças, e não analisava a empresa como um todo (Montgomery e Porter, 1998). Esta nova concepção tratava a empresa de forma total, almejava a unificação de suas áreas funcionais e o relacionamento com o ambiente externo. De acordo com o pensamento de Andrews e Christensen, estratégia é considerada uma justaposição entre competências diversas, recursos empresariais, condições e tendências ambientais e riscos e oportunidades (Figura 01). Este estudo recebeu a denominação de Estratégia Econômica, onde buscava-se o sentido macro da definição de estratégia, e obteve aceitação de diversos autores dos setores econômicos nos Estados Unidos da América.

O conceito central do referencial de análise era demonstrar a adequação entre as capacidades de uma empresa, face as exigências competitivas de um setor, fator que a distinguiu das demais. Na concepção de Andersen e Christensen (apud Montgomery e Porter, 1998), a gerência teria como desafio escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa poderiam produzir algum tipo de vantagem competitiva. Para a atualização desta forma de estratégia haveria necessidade de um esforço consistente de coordenação de metas, políticas e planos funcionais da empresa (Certo e Peter, 1993).

Figura 01. Desenvolvimento da Estratégia Econômica. Kenneth R. Andrews.

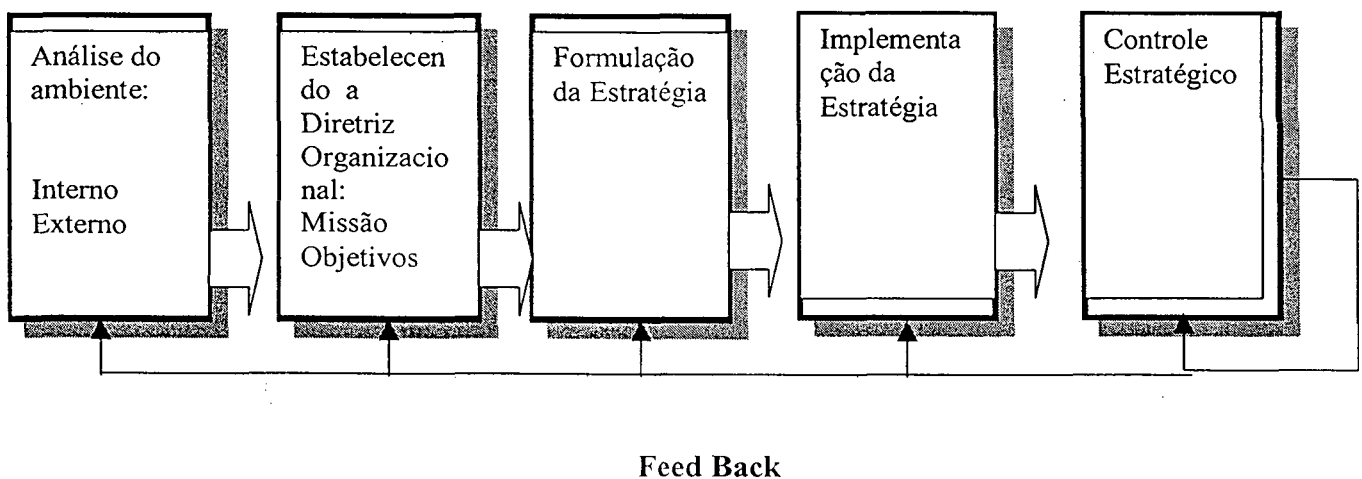


Fonte: Montgomery & Porter (1998, p.XIII).

A estratégia competitiva, na visão de Ohmae (1998), é parte de um ambiente envolto por grandes mudanças de paradigma. Tais mudanças não se restringem somente às provocadas pela revolução da informação, mas também, as que advém da globalização. Tais fatos estariam viabilizando em novos mercados a inserção de capital, informações, produtos e serviço, além de empresas e clientes. O resultado deste estudo foi a elaboração de um modelo de organização com menos níveis hierárquicos e com a valorização do capital intelectual. Neste caso, o setor de serviços seria o mais propenso a despontar como uma força bastante poderosa neste cenário. Da mesma forma, o mercado financeiro elevaria seu grau de importância. A aproximação de preferências entre consumidores do mundo inteiro pode vir a resultar em vantagem competitiva.

Na concepção de Certo e Peter (1993), estratégia é vista como um processo administrativo, formado por 5 etapas distintas: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação e controle estratégico.

Figura 02. Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Certo e Peter. (1993, p.14).

Estas etapas, funcionando harmoniosamente, são consideradas como alicerces da Administração Estratégica. Comumente, podem vir a ser executadas por administradores de maneira simultânea. Neste caso, duas ou mais etapas poderiam vir a ser desenvolvidas concomitantemente. Cada etapa citada pode vir a ter que sofrer um processo de retroalimentação para garantir o êxito em sua execução.

A importância do ambiente organizacional é notória na concepção do processo de gestão empresarial. Assim, procurou-se estabelecer, a seguir, uma abordagem criteriosa a respeito do assunto.

2.2 Ambiente organizacional

Chiavenatto (1993), afirma que uma organização depende de outras organizações para seguir seu caminho e atingir seus objetivos. E, sem esta interveniência, não sobrevive. Desta maneira, enfoca o Modelo Estruturalista das Organizações demonstrando que o mesmo analisa o ambiente organizacional partindo de aspectos exógenos a organização. Esta análise ilustra-se através da “Sociedade das Organizações”, que seria o conjunto de todas as organizações existentes no ambiente.

A análise do ambiente organizacional fortaleceu-se a partir da Teoria Geral dos Sistemas, e, posteriormente, com a Teoria Contingencial. Para os seguidores da última, abria-se a possibilidade de visualizar as demandas do ambiente sob a ótica da dinâmica organizacional (Lawrence e Lorsch, Thompson, apud Rocha, 1992).

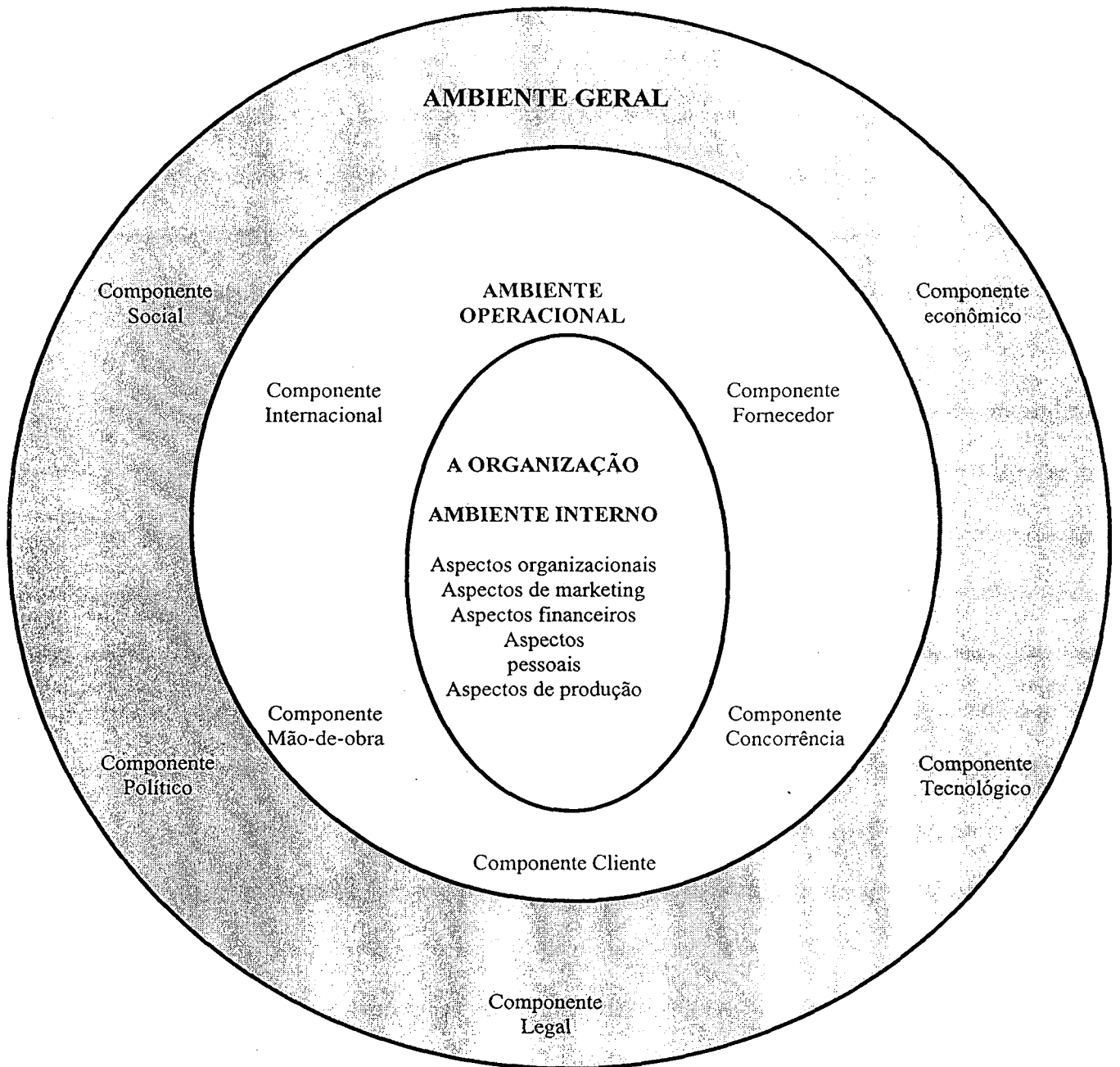
Na visão de Hall (1984), os fatores endógenos ou internos e exógenos ou externos são cruciais para o entendimento do ambiente. Neste sentido, as organizações são influenciadas pela mudanças ambientais, exigindo novos padrões administrativos, novas estratégias e reposicionamentos, de acordo com as contingências.

Perrow (1976) acredita que as organizações são influenciadas pelo seu ambiente, porém, também o influenciam, visto que tornam-se grandes, poderosas e indispensáveis ao mesmo. Pressupõe-se que o ambiente externo venha a provocar alterações nas organizações, uma vez que, a relação entre ambos é dinâmica e constante. Estas reações são ocasionadas pela adaptação às novas situações e podem acarretar movimentos reativos ou adaptativos, de acordo com a necessidade de se buscar autonomia perante este ambiente.

Pela a análise de Certo & Peter (1993), o ambiente organizacional leva as organizações a desenvolverem seus potenciais e buscarem o atingimento de suas metas. Os autores supramencionados analisam o ponto focal da Teoria Geral dos Sistemas, salientando que as organizações modernas seriam organizações abertas agindo em constante influencia e interação com seu meio-ambiente. Para a total compreensão do assunto, é preciso que se classifique o ambiente em que uma organização está inserida.

O ambiente de uma organização, segundo Thomas (apud Certo e Peter, 1993) é composto por três níveis distintos: geral, operacional e interno. Cada nível é caracterizado pelos componentes pertinentes a sua configuração. Sua estrutura baseia-se na relação entre os níveis, interagindo com a organização como um todo.

Figura 03. Ambiente Organizacional.



Fonte: Certo, & Peter (1993, p.43).

O ambiente geral é o nível mais externo à organização. É formado pelos componentes econômicos, sociais, políticos, legais e tecnológicos. No primeiro componente, o econômico, são

indicados os recursos que serão distribuídos e usados neste ambiente. Os mesmos são como instrumentos de “navegação” para os administradores (Certo e Peter, 1993).

O componente social responsabiliza-se pela descrição das características, variações e mudanças da sociedade na qual a organização está inserida. Para os assuntos governamentais relevantes a organização, existe o componente político, que encarrega-se de exercer um acompanhamento preciso na elaboração da legislação ainda a ser aprovada. Já no componente legal, trata-se do monitoramento da legislação aprovada, para que não venha a interferir negativamente na organização. Por fim, o componente tecnológico que procura abordar novos procedimentos e equipamentos para promover melhorias na produção de mercadorias e serviços.

O segundo ambiente é o operacional, que abrange também, o ambiente externo da organização. Este ambiente é composto pelos fatores que possuem implicações específicas e relativamente imediatas na condução de uma organização. Em sua estrutura estão: os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais.

Os clientes relacionam-se com o ambiente através de suas características e de seu comportamento. São, naturalmente, os consumidores dos produtos e serviços fornecidos pela organização. Já os concorrentes são encarados como rivais. Desta forma, procura-se compreendê-los analisando-os detalhadamente no ambiente competitivo. Na mão-de-obra encontram-se os fatores que influenciam a disponibilidade de recursos humanos. São fundamentais para realização das tarefas organizacionais necessárias. Dentre muitos exemplos, cita-se o nível de conhecimento e de treinamento, os salários e a idade média dos trabalhadores em potencial. Os fornecedores são os que proporcionam recursos operacionais para a organização. Algumas atividades vinculadas aos insumos podem ser destacadas, como a qualidade dos materiais oferecidos pelos vendedores, as matérias-primas adquiridas que são transformados durante o processo produtivo em

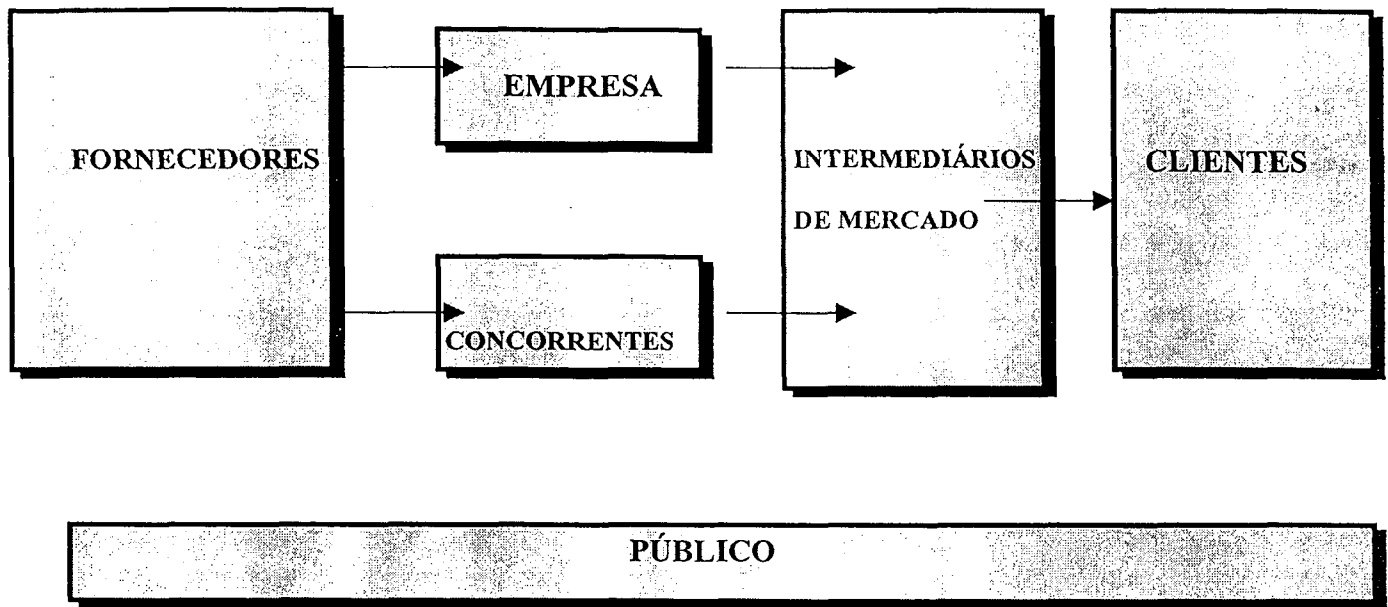
mercadorias e serviços finais, além da credibilidade nas entregas dos pedidos e os termos de crédito oferecido pelos mesmos.

Na seqüência, o componente internacional absorve todas as implicações internacionais passíveis de interferência nas operações organizacionais. As variações cambiais, a influência dos mercados internacionais e a competitividade em novos mercado, são alguns exemplos.

O último ambiente descrito por Certo e Peter (1993) é o interno. Este está inserido diretamente na organização, e normalmente, tem implicação imediata e específica na sua administração. É formado pelos aspectos organizacionais, de pessoal, de marketing, de produção e financeiros. Os componentes deste ambiente interagem constantemente com os demais. Os administradores para poderem gerir as empresas, devem procurar conhecer as nuances pertinentes a cada um dos níveis supracitados, estabelecendo uma relação harmônica entre empresa e ambiente.

Kotler (1991), em uma visão mais voltada para o marketing, analisa o ambiente organizacional em duas partes: microambiente e macroambiente. O primeiro é composto por forças próximas a empresa que afetam sua habilidade para servir a seus clientes e são passivas de serem influenciadas por ações administrativas. Estas forças são os canais de marketing, os mercados consumidores, os concorrentes e o público (Figura 04).

Figura 04. Microambiente Empresarial



Fonte: Kotler & Armstrong, (1991, p. 63)

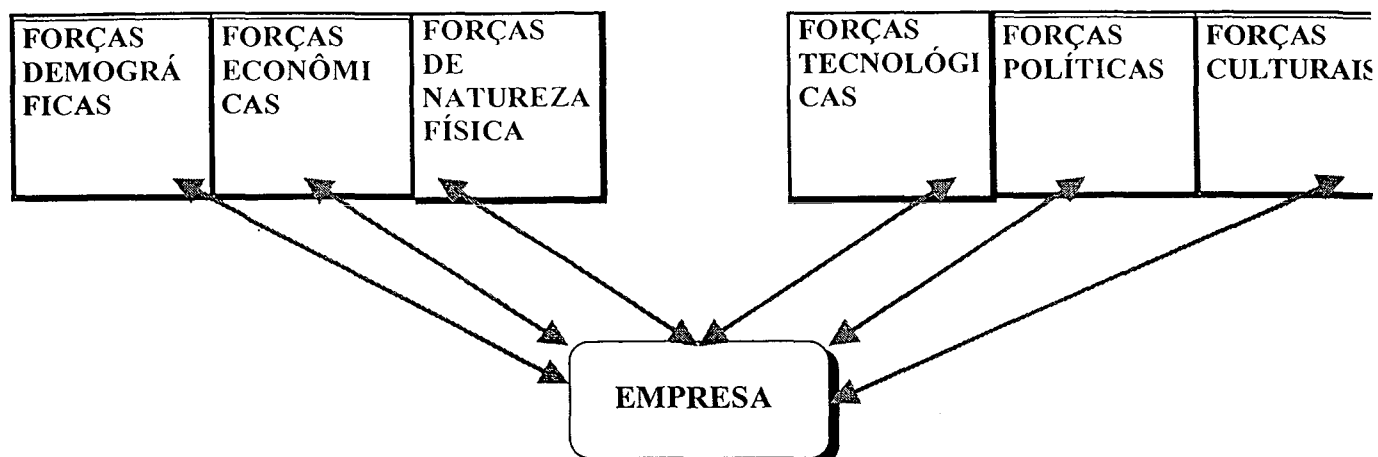
No macroambiente estão inseridas as forças sociais maiores que afetam o microambiente das organizações, composto pelas forças: demográficas, físicas, tecnológicas, políticas e culturais. Estas influenciam a empresa de maneira indireta e estão representadas esquematicamente na Figura 05. As forças demográficas tem como objeto de estudo a população humana em termos de densidade, localização, idade, sexo, raça, ocupação e outros dados estatísticos. É um ambiente que interessa muito os profissionais de marketing, ao passo que auxilia na homogeneização de grupos de pessoas, e, desta forma, pode vir a facilitar segmentação de mercados. No ambiente econômico, concentram-se os elementos que controlam as relações da empresa com fatores que afetam o poder de compra e os padrões de gasto dos consumidores, tais como: renda corrente, preços, poupança e créditos.

O ambiente natural acompanha os recursos naturais necessários que afetam ou que são afetados pelas atividades de marketing. Alguns fatores naturais representam riscos consideráveis, tais como: o aumento de taxa de poluição, a falta de matéria-prima, aumento do custo de energia e a depredação das florestas. Com a análise do ambiente tecnológico observa-se a abrangência de novas tecnologias, que podem vir a ser utilizadas na fabricação de produtos e na viabilização de novas oportunidades de mercado. A má utilização destes recursos obriga governos a regulamentar através da aplicação de tarifas restritivas e multas, a utilização de tecnologias que venham a representar perigo a sociedade. As mudanças tecnológicas aumentam geometricamente, propiciando uma abertura de novas oportunidades às empresas que estiverem acompanhando esta tendência.

No ambiente político são acompanhadas as alterações na legislação, e, também pela pressão de grupos de interesse que possam afetar a organização. Tais fatos são considerados pelo autor como aspectos limitativos às organizações e aos indivíduos em uma sociedade.

Por fim, o ambiente cultural, composto pelas instituições e outras forças que incidem sobre valores básicos: as percepções, as preferências e o comportamento da sociedade. Valores culturais inerentes a cada região, norteiam hábitos de consumo, podendo vir a influenciar no sucesso ou fracasso de novos produtos em mercados atípicos.

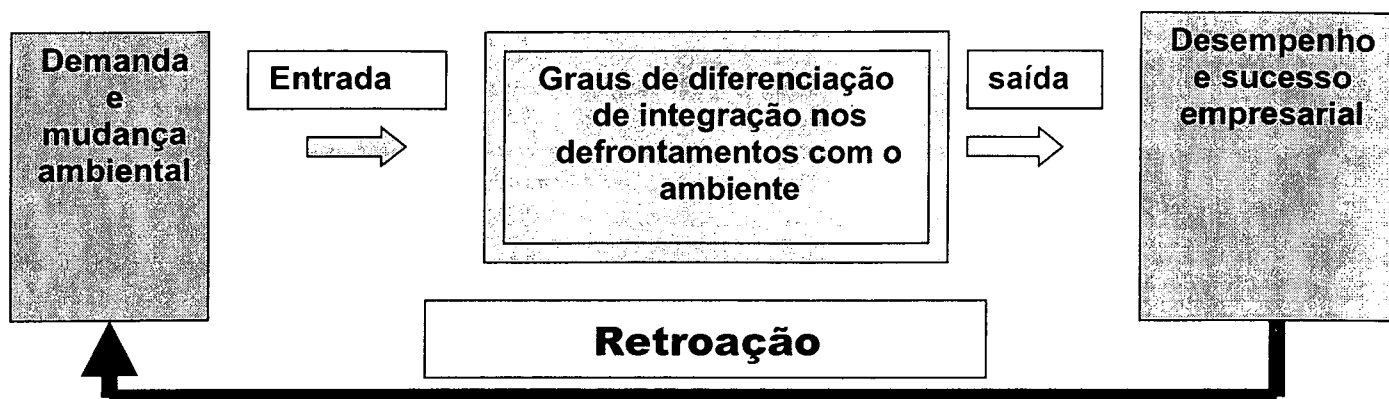
Figura 05. Principais forças do macroambiente da empresa.



Fonte: Kotler, & Armstrong (1991, p.54).

A interação entre ambiente externo e organização pode ser analisado através do impacto do primeiro sobre o segundo. Em sua análise, Lawrence e Lorsch (1993), apresentam dois problemas básicos para que as organizações possam enfrentar as adversidades do ambiente: a diferenciação e a integração. No primeiro caso, os subsistemas organizacionais reagem apenas aos estímulos que afetam diretamente cada unidade, provocando um limitado raio de visão. No segundo caso, antagônico ao primeiro, as empresas buscam a unidade de esforços e a coordenação entre os diversos subsistemas. Pode-se observar na Figura 06, todo o esquema de atuação baseado na diferenciação/integração. O processo ocorre mediante o aparecimento das demandas e mudanças ambientais e com o processamento das mesmas, através da diferenciação/integração, sempre buscando o sucesso empresarial.

Figura 06. Abordagem de Lawrence e Lorsch



Adaptado: Rocha, (1992, p.16).

Considerando a complexidade da análise do ambiente organizacional, cabe às organizações a iniciativa de tentar mapear o seu espaço ambiental. Chiavenatto (1993) considera três problemas básicos a serem enfrentados:

- a) Seleção ambiental – não é possível para as organizações a compreensão de todas as condições variáveis do ambiente de uma só vez, algumas de suas dimensões estão sujeitas a influências que não podem sequer ser previstas ou controladas.
- b) Percepção ambiental – um mesmo ambiente pode ser percebido e interpretado de diferentes formas por duas ou mais organizações.
- c) Os limites das organizações – existe uma dificuldade em demarcar as fronteiras entre ambiente e organização, existe apenas uma linha imaginária a separá-los.

O mapeamento ambiental deve ser realizado, segundo Vasconcelos Filho e Machado (apud Rocha, 1992), através da identificação das variáveis que podem exercer um alto grau de influência na organização. Torna-se necessário identificar todos os tipos de relacionamento que cada variável ou componente do ambiente mantém com a organização. Neste tipo de relação bionívoca, existe uma alternância de influências entre variáveis ambientais e organizacionais. Salientam os autores já citados que há, também, necessidade de avaliação dos objetivos do relacionamento. Assim, avalia-se a consistência existente no processo de intercâmbio entre o público externo e organização.

O mapeamento ambiental baseia-se na classificação de variáveis ambientais. Alguns autores classificam-nas como ameaças ou oportunidades. Vasconcelos Filho e Machado (apud Rocha, 1992), por não concordarem com esta linha de pensamento, sugerem que o ambiente de uma organização deva ser considerado como um resultado da soma de “n” variáveis de natureza e características diversas (positivas, negativas ou neutras), localizadas tanto dentro (internas) quanto fora (externas) da organização, influenciando em todos os níveis temporais (passado, curto, médio e longo prazo) o desempenho da organização. O funcionamento deste ambiente pode ser visualizado no Quadro 01.

Quadro 1. Termômetro das variáveis ambientais

| | |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Região Negativa | Ameaças Restrições Problemas Sintomas negativos |
| Região Neutra | Variáveis Neutras |
| Região Positiva | Sintomas positivos Incentivos Oportunidades |
| Natureza das variáveis ambientais | Características das variáveis ambientais |

Fonte: Vasconcelos Filho (apud Rocha, 1992, p. 19)

As variáveis ambientais então definidas, pelo autor (apud Rocha, 1992), quanto as suas características:

1. Ameaças - são situações desfavoráveis que podem atuar negativamente sobre a organização.
2. Restrições- são limitações às ações da organização.
3. Problemas – necessitam de atenção especial para a sua resolução, evitando que se transformem em restrições ou ameaças à organização.
4. Sintoma negativo – possibilita antever problemas, restrições ou ameaças à organização.
5. Variável neutra – é um situação difusa que poderá se transformar a qualquer momento em uma região negativa ou positiva para à organização.
6. Sintoma positivo – é possível antever um incentivo ou oportunidade para à organização.
7. Incentivo – é o estado favorável que pode se transformar em oportunidade para à organização.
8. Oportunidade – situação favorável às perspectiva futuras da organização.

Certamente no ambiente organizacional interno, onde existe relativo domínio exercido pela empresa, percebe-se maior facilidade na identificação das forças supracitadas. Maior

dificuldade pode-se ter quanto ao ambiente externo à organização, uma vez que estas forças estariam menos sujeitas ao controle e bem mais dispersas.

Pressupõe-se então, existir uma interdependência entre os ambientes internos e externos da organização e a implementação da estratégia empresarial. Desta forma, no tópico seguinte deste trabalho, foram abordados diversos conceitos da Estratégia Empresarial.

2.3 Estratégia Empresarial

Existem diversos posicionamentos quanto a definição de Estratégia Empresarial. Alguns, como o de Herbert Simon (1979) que conceitua o tema como sendo “(...) um conjunto de decisões que irão determinar um comportamento por parte da empresa, que será exigido em um determinado período de tempo”. Algumas definições bem mais sucintas, porém diretas, como o conceito de von Neumann e Morgenstein (apud Ansoff, 1977, p.99), que diz ser “um movimento ou uma série específica de movimentos realizados por uma empresa”. Os autores desenvolveram tal conceito com sua Teoria dos Jogos, considerada como uma versão introdutória da estratégia nos meios empresariais (Ansoff, 1977).

Outros conceitos são mais abrangentes, como o de Oliveira (1997, p.28), “(...) é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando otimizar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa”.

Na visão von Neumann e Morgenstein (apud Ansoff, 1977), a empresa é vista através de uma perspectiva unificadora. As situações de conflito seriam tratadas de uma mesma maneira independente de sua origem, na guerra, na política ou em atividades empresariais.

Assim, os autores desmembram o conceito de Estratégia Empresarial em duas partes: Estratégia Pura e Mista. Estratégia Pura foi caracterizada como uma manobra, ou uma série específicas de manobras que uma empresa pode realizar. Uma Estratégia Maior ou Mista é vista como um conjunto de regras estatísticas de decisão, que ajudarão a escolher a Estratégia Pura específica que a empresa deve adotar para cada situação. Como pode ser observado, estes conceitos se complementam.

Ansoff (1977), ressalta a importância do conceito militar de Estratégia Empresarial, que visto sob este prisma, age como apenas um apoio para a tomada de decisões, objetivando desaguar em ações, ou seja, na aplicação de forças em grande escala contra um ou mais inimigos. Por esta análise passariam os diversos tipos de decisões comumente tomadas dentro de uma empresa e, por sua vez, seriam classificadas de acordo com níveis crescentes de ignorância. Estes fatores seriam agrupados em uma escala crescente a partir do nível tático, passando pelo gerencial até o estratégico.

No primeiro nível abordado, o tático, observa-se a existência de procedimentos padronizados de operação e programas, que, normalmente, acontecem em condições ambientais de certeza, ou de risco parcial. Decisões de ordem política, acontecem, primordialmente, em condições de risco ou de incerteza e competem ao nível gerencial. Finalmente, as decisões estratégicas, que, comumente, acontecem em condições de desconhecimento parcial e até total, e acontecem nos níveis executivos ou estratégicos.

Baseado em resultados anteriores, Ansoff (1977) acredita que a estratégia empresarial, já não é mais algo programado somente para um espaço de tempo longo. As mudanças estão cada vez mais velozes, portanto, obrigando a adoção de instrumentos de controle e coordenação com maior profundidade. Ele considera estratégia empresarial como elemento fundamental para realizações de mudanças organizacionais.

Mintzberg (1990) por sua vez, aborda o tema como um conjunto de intenções claras de cursos de ação para o tratamento de uma determinada situação. Adverte que para funcionar como um estrategema, a empresa deve reagir com manobras mais rápidas que as de seus concorrentes, propiciando assim maior amplitude de visão.

No pensamento de Porter (1997), uma Estratégia Empresarial é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, através da elaboração de suas metas e a adoção de políticas necessárias a levá-las adiante. Desta forma, o autor acredita que a estratégia nasce de uma combinação dos fins (metas) e dos meios (políticas) pelos quais a empresa está buscando chegar a algum lugar (resultado).

Gaj (1987) ressalta que a Estratégia Empresarial, apesar de ser uma postura consciente, pode ser encarada, erroneamente, como sinônimo de sucesso. Para isto ser concretizável necessita-se de outros fatores adicionais. Desta forma, adverte o autor, estratégia não deve ser interpretada como uma forma de alcance de êxito nos negócios e não como solução para todos os problemas.

Ries e Trout (1972) observam a empresa a partir de sua base e acreditam que a estratégia dá sustentação a tática. Desta maneira seria difícil a sua elaboração sem a interferência dos executores das funções básicas. O foco de atuação das empresas é enfatizado pelos autores como condição preliminar a estratégia. A perda do foco empresarial acarreta dispersão desnecessária de forças pela empresa, podendo causar uma situação caótica. O foco vem auxiliar na elaboração da estratégia empresarial concentrando a atenção dos estrategistas nos pontos focais.

Os autores anteriormente citados, defendem que a manutenção do foco leva a empresa a buscar ações que vão ajudá-la a consolidar posições na mente do consumidor³. Para eles, a estratégia empresarial deveria concentrar-se na manutenção do foco empresarial.

Pode-se observar que as definições de Estratégia Empresarial enfatizam, primordialmente, a busca por resultados e a maneira de buscá-los. Para facilitar tal entendimento, torna-se necessário a abordagem, no tópico seguinte, do conceito de Planejamento Estratégico.

2.4 *Planejamento Estratégico*

O Planejamento Estratégico na concepção de Oliveira (1985), é visto como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa. Visa obter um nível ótimo de interação na relação empresa/ambiente, permitindo estabelecer a direção a ser seguida. O Planejamento Estratégico não estaria somente baseado em decisões futuras, mas sim em implicações futuras de decisões presentes. Nesta ótica, o Planejamento Estratégico aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

O planejamento não vem a ser um ato isolado, portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. O processo de planejamento é considerado segundo autor (1985), muito mais sistemático que seu produto final, que normalmente é o plano estratégico.

Ansoff (1977), analisa a estratégia em dois momentos evolutivos: do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica. No primeiro momento, o planejamento estratégico é

³ *Share of mind*, parcela na mente do consumidor, o primeiro impulso de compra, ligado a uma marca.

reavaliado para dar vazão a Administração Estratégica. Nesta passagem, o processo é caracterizado mostrando-se a obsolescência da maneira tradicional de abordagem empresarial. O autor conclui que haviam problemas que o planejamento a longo prazo, o controle financeiro e o planejamento de longo alcance não seriam adequados para resolver.

O foco principal dos problemas aconteceram, principalmente, quando a procura por novos mercados começou a cair e não podia ser reestimulada apenas por promoções ou atividades de *marketing*, tais como, propaganda e promoção de vendas por mais enérgicas que fossem. O problema mostrava-se mais difícil de ser tratado, a medida que os administradores perdiam espaços em seus mercados tradicionalmente domésticos, ao serem invadidos por competidores externos (Ansoff, 1977).

A racionalização destes problemas estaria na análise das forças estratégicas, na verificação eficaz das oportunidades oferecidas pelo meio, e na identificação dos pontos fortes e fracos das empresas. A importância da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) que una os dois extremos: empresa e ambiente. Esta compatibilização deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Com esta visão, a estratégia leva a solução essencial do problema (Ansoff, 1977). O planejamento nesta concepção, é visto como um ataque limitado a uma parcela do problema global.

Em um segundo momento o processo evoluiu para a administração estratégica. Sua atuação é multifocal, abordando o problema em todos os ângulos. A análise começa a partir do problema administrativo, através da identificação de sua configuração interna e vinculação externa. Nas etapas seguintes a administração estratégica do processo, o planejamento é deflagrado, e, posteriormente, encaminhada a solução do problema. Sua eficácia depende de sua total implantação e controle, caso contrário pode vir a provocar disfunções.

Na Administração Estratégica o planejamento, ao ser iniciado, sofre forte influência do macroambiente organizacional, através de variáveis psicossociológicas, de informações técnico-econômicas e de manobras políticas.

Para complementação dos conceitos anteriormente focados, faz-se necessário a abordagem, nas paginas seguintes, da administração estratégica.

2.5 Administração Estratégica

Devido a complexidade do tema, diversos autores o abordam de diferentes maneiras. Gaj (1987) constatou que, na década de 50, já haviam sido iniciados os primeiros trabalhos sobre administração estratégica, denominados Formulações Estratégicas, Estratégias Corporativas e Estratégias Empresariais. O processo utilizado para a formulações da estratégia era o Planejamento Estratégico.

A posteriori na década de 70, percebeu-se a necessidade de acrescentar àquele enfoque anterior, uma dimensão relacionada aos aspectos internos denominada capacitação. Esta deveria possuir uma certa coerência com a estratégia que seria adotada.

No início da década de 80, surgiram complementações especializadas na cultura organizacional, na tecnologia, e no concorrente que agregaram contribuições especializadas importantes para o estudo da estratégia. Pode-se verificar, esquematicamente no Quadro 02, as principais diferenças existentes entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica.

Quadro 2. Principais diferenças entre planejamento e administração estratégica

| Planejamento estratégico | Administração estratégica |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Estabelece uma postura em relação ao ambiente. | Acresce capacitação estratégica. |
| Lida com fatos, idéias, probabilidades. | Acresce aspirações em gente, com mudanças rápidas da organização. |
| Termina com um plano estratégico. | Termina com um novo comportamento. |
| Sistema de planejamento. | Sistema de ação. |

Fonte: Gaj, Luis. Administração Estratégica (1987, p.23).

Dentre os autores analisados por Gaj (1987) que conceituaram estratégia empresarial, detectou-se diversas posturas que foram reunidas em três tipos de abordagens:

- a) Aqueles que associam estratégia com planejamento. Para estes, o importante é o resultado obtido com o trabalho estratégico, expresso normalmente através de um plano escrito, para um período determinado de tempo e com mecanismos de ajustes periódicos.
- b) Os que consideram-na algo mais amplo, assim como uma maneira holística de ver o mundo. Esta é uma forma de definição mais filosófica e abrangente, permitindo um vislumbamento do futuro desejado e dos meios para alcançá-lo. Para este tipo de análise, são utilizados aspectos sociopolíticos que extrapolam os limites da organização específica em que se atua.
- c) Uma terceira abordagem, introduz a estratégia de forma bastante pragmática. Utiliza-a como instrumento de direcionamento às organizações. Desta foram, não necessita estar em forma de plano, mas, cabe as empresas um comportamento amadurecido para situar devidamente a organização e seu ambiente, conhecendo e utilizando os recursos disponíveis.

Alguns autores, similarmente, preferem utilizar a denominação Administração Estratégica, ao invés do conceito de Planejamento Estratégico adotado por outros. Oliveira (1997) considera a Administração Estratégica como a administração do futuro, “(...) é um conjunto de princípios, normas e funções que, agem de forma estruturada, sistêmica e intuitiva e servem para alavancar, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa”. Além disto, corrobora outros autores quando faz a associação do funcionamento eficaz da estratégia empresarial ao controle dos fatores ambientais. Para o autor, o campo de atuação da estratégia é interativo, pois está sempre em busca da antecipação das contingências de seu meio ambiente. Assim sendo, é analisado em dois sentidos distintos: empresarial (intraorganizacional) e ambiental (extraorganizacional).

O pensamento do autor enfatiza o teor participativo deste processo, uma vez que considera básicas para as empresas questões como criatividade, implementação de idéias, aproveitamento de iniciativas, processo decisório negociado e interativo, dentre outras. No sucesso desta visão corporativa torna-se necessário a busca pelo comprometimento e responsabilidades das pessoas.

Porter (1990), aborda a Administração Estratégica como a busca pela vantagem competitiva. Inicia a análise considerando o ambiente de indústria, identificando quatro fatores básicos: pontos fortes e fracos da companhia, ameaças e oportunidades da indústria, valores pessoais dos principais implementadores e expectativas mais amplas da sociedade.

Estes fatores devem determinar os limites daquilo que uma companhia pode ou não, realizar com sucesso. De acordo com o autor, devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exeqüível de metas e políticas.

No estudo de Menguzatto e Renau (apud Mussi, 1997), o processo estratégico pode ser visto em quatro abordagens: segundo o ciclo de vida da empresa, competitivas, por setores industriais e de crescimento.

As primeiras pressupõem que, para cada estágio do ciclo de vida das empresas deve haver um tipo de estratégia adequada. Estas começariam com etapas de crescimento passando a uma fase de instabilidade e declínio.

As estratégias competitivas, onde situa-se o modelo de Porter, pressupõem que o posicionamento estratégico será obtido por uma vantagem competitiva que a empresa possua no mercado. A empresa é analisada em um determinado setor industrial, preocupando-se com cinco fatores que determinam o respectivo nível de competitividade do setor.

As estratégias por setores industriais, fragmentam a estrutura das indústrias em quatro perfis e atribuem estratégias diferentes para cada um. Os setores são divididos em fragmentados, emergentes, maduros e declinantes. A cada um destes seria exigido um comportamento estratégico empresarial específico.

Por fim as estratégias de crescimento, que visam inclusive a internacionalização das empresas através de fusões, incorporações ou aquisições de novas organizações, bem como, pela adoção de posicionamento de consolidação que incluem a implantação de franquias, a subcontratação, o consórcio e a possibilidade de *joint ventures*.

Pela diversidade de abordagens no tema proposto, considera-se necessário uma abordagem no campo intraorganizacional. De maneira que, apresenta-se no próximo tópico, considerações de diversos autores sobre o Pensamento Estratégico.

2.6 Pensamento Estratégico

No estudo de Mintzberg (apud Montgomery e Porter, 1998), o modelo tradicional de estratégia é questionado, sendo abordado como processo eficaz de elaboração de uma estratégia, a associação a métodos de criação artesanais. O processo de planejamento tal qual foi difundido na literatura pertinente, estaria orientando inadequadamente as organizações que optam por adotá-lo sem considerar suas restrições.

Na abordagem do autor, estratégia geralmente é interpretada como um plano por diversos estudiosos organizacionais. Esta forma de utilização, oriunda do conceito militar, adquire uma conotação subutilizada, restringindo o conceito a, apenas, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes determinadas para se executar uma ação. Para os autores que compartilham desta corrente, os objetivos somente são alcançados se houver a antecipação das ações através do planejamento.

Mintzberg (apud Montgomery e Porter, 1998) analisa Estratégia Empresarial de forma perspectiva, visando o interior da organização, mais precisamente o conteúdo da mente dos estrategistas. Desta maneira, enfatiza o modo que os administradores percebem o “mundo”, destacando os estrategistas que estariam agindo como “futuristas”, aproveitando os aspectos tecnológicos existentes para estimularem novos hábitos em seus clientes.

De acordo com o autor, as estratégias podem se formar assim como virem a ser formadas. Uma estratégia realizada pode vir a tona como resposta a uma situação ainda em evolução (emergentes) ou pode ser introduzida deliberadamente, através de um processo de formulação seguido de implementação (deliberada).

No primeiro caso, a Estratégia Empresarial não necessitaria de uma preparação anterior, podendo vir a ser implementada de acordo com a análise do ambiente e o redirecionamento de

seus objetivos. Desta forma, a estratégia surgiria sem que houvesse intenção ou, ainda que haja tal intenção, surgiria naturalmente. As ações estratégicas seriam transformadas em padrões, que serviriam de sustentáculo a própria estratégia. O autor ressalta que uma estratégia emergente favorece a aprendizagem, já que não existem padrões anteriormente formados.

Na estratégia deliberada, adotada por grande parte das empresas proativas, os processos de formulação são seguidos pelos de implantação, exigindo um alto grau de informação. O autor em questão discorda de um ponto importante, nenhum estrategista estaria suficientemente informado e capacitado para poder antecipar-se a todos os fatos futuros.

Uma estratégia puramente deliberada pode vir a bloquear o processo de aprendizagem estratégica, uma vez que a estratégia já estaria formulada. Em contrapartida, uma estratégia emergente favorece-o, estimulando a criatividade dos estrategistas. Deste modo, as organizações agindo de forma emergente tem maiores possibilidades de esculpir suas estratégias através do aprendizado.

O pensamento estratégico age como elemento integrador de todos os atores empresariais. Não é um processo confinado a cúpula organizacional, ao contrário, normalmente, encontra-se disseminado em vários níveis organizacionais. Segundo Mintzberg (apud Montgomery & Porter, 1998), funciona como elemento facilitador da mudança, não estando atrelado a planos pouco flexíveis.

O ciclo de mudanças organizacionais, distingui-se pela associação de longos períodos de estabilidade e breves períodos de turbulência, ocorridos em condições normais durante o período de mudanças. Estas acontecem com a adoção de novas posturas estratégicas que, provavelmente, repercutirão na estrutura e cultura organizacional. A reavaliação da estratégia a curto prazo pode vir a ser prejudicial para a empresa. Isto ocorre devido a instabilidade provocada pelo processo

memórias de computador, e tácito porque inclui o discernimento, o instinto, e a compreensão profunda (Maira & Bragar, 1998).

Na concepção dos autores anteriormente citados, as organizações que aprendem estariam dentro de um perfil organizacional, com práticas diferenciadas conforme o demonstrado no Quadro 03 .

Quadro 03. Características das organizações que aprendem.

| Perfil Organizacional | Práticas diferenciadas |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • O aprendizado não é reativo, e sim intencional • O aprendizado não é oportuno, prevê os desafios, as ameaças e as oportunidades • O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização lide com a incerteza. • As pessoas se consideram capazes de gerar, continuamente, novas formas de criar resultados desejados. • As mudanças deixam de ser transitórias e passam a criar raízes. | <ul style="list-style-type: none"> • Cultivam uma visão holística das práticas administrativas, a fim de projetar novas ações para torna-las eficazes e propensas a mudanças. • Participação efetiva das pessoas envolvidas nos processos. • Prática de patrocinar programas de aperfeiçoamento contínuo. • Contínuos esforços para melhoria dos processos componentes da aprendizagem organizacional |

Fonte: adaptado de Maira & Bragar. (1998).

O pensamento estratégico contrapõe-se fortemente a tipologia desenvolvida por Porter, uma vez que considera a organização como principal objeto de estudo. Diversas tipologias estratégicas e seus respectivos instrumentos de operacionalização serão abordadas na seqüência.

Ohmae (1998) sugere em sua análise um novo formato da empresa. O autor alerta o fim das fronteiras mundiais, e conseqüentemente, o fim das fronteiras empresariais.

As empresas tradicionalmente exibiam formatos distintos, de acordo com a cultura imperativa de seus países. As empresas americanas impulsionam-se pelo senso de propriedade, trabalham pela maximização dos lucros dos acionistas. As empresas japonesas primam pelo relacionamento, visam a maior participação das pessoas e a interação familiar e as alemãs

dirigem-se pelo contrato social, mostram-se conscientes com questões ambientais e de responsabilidade social. Desta forma, na visão do autor, o modelo de Porter limita-se a explorar as empresas através de um formato apenas, a Cadeia de Valores, tornando o instrumento de análise bastante limitado.

Prahalad (1998), é considerado um opositor do modelo de Porter em vários pontos. Aproxima o conceito de estratégia a criatividade ou a arte de descobrir “competências essenciais”. Estas, devem ser descobertas pelos estrategistas através de longas análises e entrevistas com os clientes. A maneira descrita é através do estudo dos dados disponíveis, da reflexão sobre o futuro e da procura pelo que a empresa possui, possibilitando alcançar suas metas.

O processo de estratégia não se limita a compreender uma empresa como ela é, mas sim entender como criar novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios, que funcionará como um processo de descoberta. Estratégia passa a ocorrer tal como inovação e criatividade.

Hamel e Prahalad (1998) advertem que, para se manter na liderança é preciso pensar no futuro imediatamente. Acreditam na economia globalizada integrada ao mercado mundial, como forma de planejar o presente em função do futuro.

Os gerentes estariam preocupando-se demais com a estruturação e dedicando-se pouco a perseguir o crescimento futuro da companhia. Os autores já mencionados, indicam a previsão como uma maneira de antecipar-se aos momentos turbulentos, visando esquivar-se através de medidas corretivas.

Hamel (1998) acredita que a montagem da estratégia necessita de uma ruptura em velhos paradigmas de estrutura empresarial. O autor diferencia estratégia de planejamento, considerando o segundo como simples tática, diferente da primeira, que seria a revolução do conhecimento.

dirigem-se pelo contrato social, mostram-se conscientes com questões ambientais e de responsabilidade social. Desta forma, na visão do autor, o modelo de Porter limita-se a explorar as empresas através de um formato apenas, a Cadeia de Valores, tornando o instrumento de análise bastante limitado.

Prahalad (1998), é considerado um opositor do modelo de Porter em vários pontos. Aproxima o conceito de estratégia a criatividade ou a arte de descobrir “competências essenciais”. Estas, devem ser descobertas pelos estrategistas através de longas análises e entrevistas com os clientes. A maneira descrita é através do estudo dos dados disponíveis, da reflexão sobre o futuro e da procura pelo que a empresa possui, possibilitando alcançar suas metas.

O processo de estratégia não se limita a compreender uma empresa como ela é, mas sim entender como criar novas atividades, novos empreendimentos e novos negócios, que funcionará como um processo de descoberta. Estratégia passa a ocorrer tal como inovação e criatividade.

Hamel e Prahalad (1998) advertem que, para se manter na liderança é preciso pensar no futuro imediatamente. Acreditam na economia globalizada integrada ao mercado mundial, como forma de planejar o presente em função do futuro.

Os gerentes estariam preocupando-se demais com a estruturação e dedicando-se pouco a perseguir o crescimento futuro da companhia. Os autores já mencionados, indicam a previsão como uma maneira de antecipar-se aos momentos turbulentos, visando esquivar-se através de medidas corretivas.

Hamel (1998) acredita que a montagem da estratégia necessita de uma ruptura em velhos paradigmas de estrutura empresarial. O autor diferencia estratégia de planejamento, considerando o segundo como simples tática, diferente da primeira, que seria a revolução do conhecimento.

O ponto focal do trabalho de Hamel (1998) é chamar a atenção para a necessidade de democratizar o processo de criação da estratégia, encontrando os elementos revolucionários e envolvendo-os no processo estratégico. Ele orienta as empresas a buscarem estes elementos entre os jovens, os novatos no ramo e os funcionários de filiais, que teriam novos posicionamentos a colocar para a elaboração da estratégia e ainda não estariam “contaminados” por velhos paradigmas. Estes novos valores teriam a responsabilidade de acompanhar a mudança, e manter o controle sobre seus resultados (Hamel, 1998).

A empresa revolucionária possuiria algumas características que a diferenciariam das demais: a empresa seria inovadora, expansionista, democrática, exigente, futurista e propensa a aceitar novas idéias.

Nesta análise, o estrategista deveria descobrir oportunidades de revolução no setor, e, para tal, olharia o mundo por uma nova ótica. Esta maneira de atuação nas empresas é chamada pelo autor de união de competências essenciais.

Senge (1998) defende que, a vantagem competitiva de uma empresa será alcançada através de programas de aprendizado. Este processo, na prática, estabeleceria como condição *sine qua non* para seu sucesso o comprometimento e engajamento de todos os membros da empresa. A estruturação da aprendizagem organizacional estaria estabelecida através de cinco etapas processuais: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, o aprendizado em equipe e o pensamento sistêmico.

O significado de domínio pessoal está relacionado com a capacidade das pessoas aprenderem a expandir as capacidades pessoais para obterem os resultados desejados e criarem um ambiente empresarial que estimule todos os participantes a alcançarem as metas escolhidas.

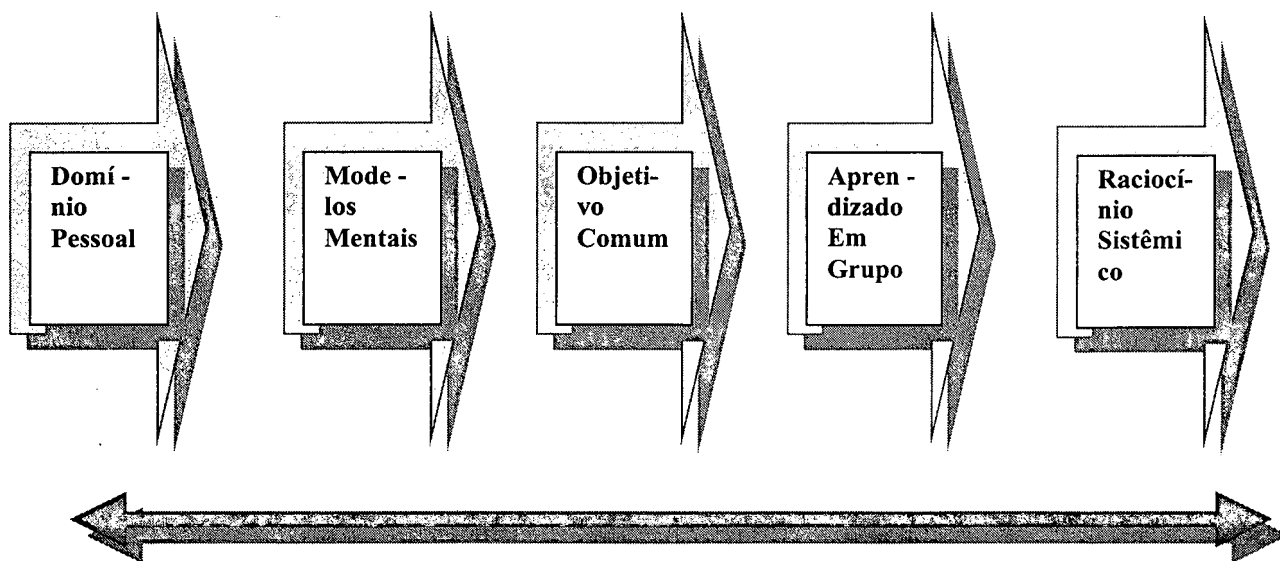
Os modelos mentais são os processos de reflexão e melhoria de imagem que cada personagem organizacional tem a respeito de seu ambiente, moldando atos e decisões. Na visão

compartilhada, o engajamento do grupo é estimulado. Desta maneira, o futuro é projetado para que se possa criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão o seu alcance.

Nesta seqüência, chega-se ao aprendizado em equipe, que procura transformar as aptidões coletivas, interligando-as ao pensamento e comunicação. Desta forma, os grupos de pessoas teriam grande probabilidade de buscar a sinergia, ou seja, o desenvolvimento da inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos individuais.

Por fim, o pensamento sistêmico, que seria o responsável pela criação de formas de análise e de uma linguagem única que pudesse descrever e compreender as forças e inter-relações que modelam o comportamento dos sistemas. Assim, poderia haver maior eficácia no processo de mudança. Para o autor anteriormente mencionado, é fundamental que essas cinco disciplinas organizacionais funcionem em conjunto, porém considera tal feito um grande desafio e admite ser difícil integrar novos instrumentos, ao invés de simplesmente aplicá-los.

Figura 7. As cinco disciplinas organizacionais



Fonte: Adaptado, Senge (1998).

O autor referenciado defende a idéia de que não basta somente a tecnologia para solucionar os problemas estratégicos de uma empresa. O alcance da tecnologia seria apenas a disseminação das informações. Através das pessoas haveria uma real compreensão de seu significado. Dentro desta visão, o aprendizado ocorreria ao longo do tempo no dia-a-dia da empresa. A alavancagem do potencial de aprendizado, viria sob novas formas de pensar, exercitando as pessoas para que carreguem seus esforços de concentração em busca de soluções.

A organização que aprende depende em grande parte de inovações, devendo fomentar entre seus funcionários o desenvolvimento de novas capacidades. O aprendizado, segundo o autor, não está confinado aos primeiros escalões, e sim muitas vezes, escondido em níveis inferiores das empresas. Estas pessoas seriam fundamentais no processo, pois poderiam criar inovações sem a interferência de planos e estereótipos já existentes.

Como elemento facilitador da implementação da Estratégia Empresarial, utiliza-se com base e sustentáculo, tipologias variadas. No tópico seguinte serão abordadas algumas destas tipologias estratégicas.

2.7 Tipologias Estratégicas em evidência

Dentre os diversos autores que desenvolveram tipologias estratégicas, optou-se por destacar cinco: Michael Porter, Henry Mintzberg, Miles e Snow e Luís Gaj. O primeiro, cuja tipologia foi utilizada neste trabalho, será melhor analisada em um tópico específico. Resumidamente, Porter (1986) desenvolveu uma tipologia estratégica baseada na liderança em

custos, na diferenciação de produtos/serviços ou no enfoque em um segmento de consumidores distintos, utilizando uma das posições anteriores.

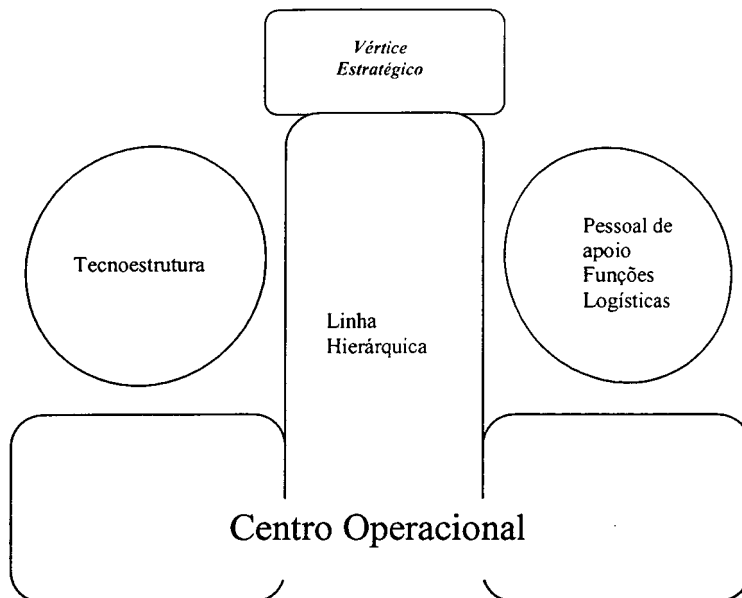
Porter (1997) inicia o estudo de estratégia de maneira extraorganizacional, pela análise do ambiente competitivo da Indústria⁴. Neste ambiente estão inseridos, cinco forças competitivas que fazem pressão sobre a empresa. O resultado desta análise caracteriza o setor de indústria onde a empresa está situada. A empresa, identifica seus pontos fortes e fracos, e parte para adoção de uma das três estratégias genéricas. A estratégia adotada irá direcionar a empresa a buscar o diferencial competitivo, através da análise de sua cadeia de valores e a de seus concorrentes.

A cadeia de valores inicia com a visão de uma empresa estudada em seus fragmentos menores, chamados atividades de valor (Porter, 1990). Cada atividade é agrupada e tem um valor a ela atribuído, representado graficamente na cadeia de valores. O diferencial competitivo é medido pela representação gráfica das atividades de valor, que destacam os produtos ou serviços da empresa perante seus consumidores e que a diferencia de seus concorrentes.

Os posicionamentos existentes são bastante diversificados. Alguns autores possuem uma visão estratégica extraorganizacional, ou seja, vislumbram o mercado como centro das atenções. Outros autores já abordam a questão sob uma ótica intraorganizacional, colocando a organização no cerne da análise estratégica.

Autores intraorganizacionais como Mintzberg (1979), que fundamenta seu estudo a partir da estrutura organizacional. Ele adverte que a partir do momento que existe a necessidade da divisão administrativa do trabalho, torna-se também essencial um modelo de estrutura organizacional. Este modelo foi baseado em cinco componentes básicos da organização: centro operacional, vértice estratégico, linha hierárquica, tecnoestrutura e funções de apoio.

Figura 08. Os cinco componentes básicos de uma organização.



Fonte: Mintzberg, Henry. 1979, p.38.

A base do esquema organizacional é o centro operacional, que dá sustentáculo a toda a organização. É onde concentra-se o nível operacional da organização. Acima deste estão o componente administrativo representada por três partes. Inicialmente seriam os gestores, divididos em dois grupos: os que se encontram no topo formando o vértice estratégico e os que encontram-se abaixo formando a cadeia de comando, constituem a linha hierárquica. Posteriormente, encontra-se a tecnoestrutura representada pelos analistas que aplicam técnicas que manteriam a organização nos rumos delimitados. Por fim as funções de apoio, que apoiam indiretamente o funcionamento do centro operacional.

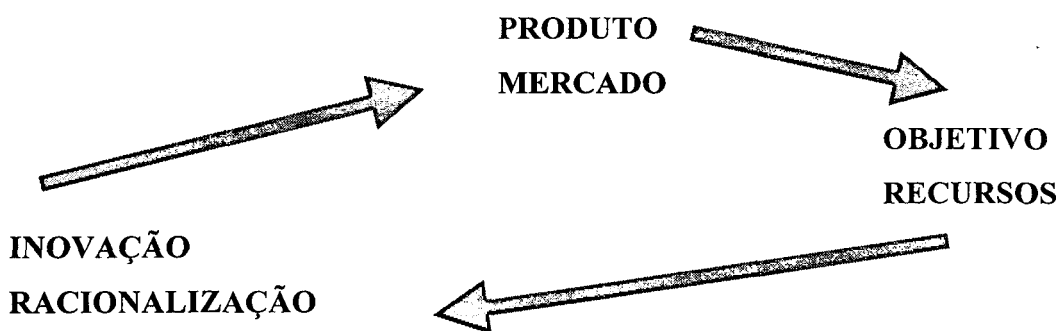
⁴ Grupos de Empresas que são fabricantes de produtos substitutos e bastante aproximados entre si (Porter, 1986).

Para Miles e Snow (apud Mussi, 1998), a configuração do comportamento estratégico obedece a condicionamentos distintos. A atuação das empresas orienta, no sentido de adaptação, as restrições internas existentes. As opções estratégicas condicionam estruturas e processos organizacionais, limitando as opções estratégicas.

Os autores defendem a possibilidade de classificação das empresas segundo suas orientações estratégicas. Desta forma, é possível prever o desenvolvimento futuro das mesmas através de opções estratégicas. Assim sendo, alguns tipos de organizações necessitam estilos específicos de administração.

Sob esta hipótese, a sobrevivência das empresas dependeria da qualidade das relações formuladas por seus dirigentes. Este ciclo de adaptação empresarial forma-se a partir das relações entre produto/mercado, necessidade de tecnologia, estrutura organizacional e da fixação do processo de coordenação.

Figura 09 Ciclo de adaptação empresarial.



Fonte: Adaptado Mussi (1998).

A figura 09 demonstra, esquematicamente, o sentido de adaptação empresarial defendido pelos autores, constituindo uma filosofia de comportamento empresarial. Pode-se constatar a existência de uma interrelacionalidade entre as etapas descritas, formando um movimento seqüencial, podendo iniciar-se em qualquer ponto. Neste caso, as decisões tendem a fortalecer o processo e possuem um comportamento restritivo.

Os autores anteriormente citados, classificam o comportamento empresarial em quatro tipos: defensivo, prospectivo, analítico e reativo. O primeiro orienta-se, basicamente, através da redução de custos e mensuração de resultados e preocupa-se com a perda da eficiência empresarial. As mudanças ocorridas em produtos e mercados constituem-se ameaças aos objetivos empresariais. Os objetivos estão voltados para a busca da eficiência. Neste tipo de comportamento, a manutenção do controle é considerada muito importante para equilíbrio empresarial.

O comportamento prospectivo orienta-se através da inovação constante, procurando buscar novas opções estratégicas. Preocupa-se, fundamentalmente, com a eficiência na aplicação dos recursos disponíveis. Procura explorar as novas oportunidades existentes no mercado. Os altos custos de P & D, em decorrência da flexibilidade, também fazem parte da caracterização das empresas inseridas neste tipo de comportamento, assim como, a coordenação de operações diversificadas.

Na seqüência, o comportamento analítico preocupa-se com o equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade empresarial. Orienta-se, basicamente, pela procura de novas oportunidades lucrativas com a menor condição de riscos possíveis. Apesar da busca por novas oportunidades, as empresas classificadas nesta topologia comportamental, procuram manter as oportunidades já estabelecidas. Os processos e a estrutura seriam diferenciados, de acordo com a análise de cada situação.

Por fim, o comportamento reativo demonstra uma coexistência em um ambiente instável. Neste caso, não haviam estratégias por parte dos dirigentes empresariais, além da incompatibilidade entre estrutura e processos de trabalho procurava-se manter a interrelação estratégia e estrutura, visando a recuperação do ciclo adaptativo.

Gaj (1987) idealiza um sistema básico de administração estratégica composto por quatro elementos: diagnóstico estratégico, desenvolvimento estratégico, administração do processo e orçamento estratégico (Figura 09). Estes acham-se inter-relacionados, não existindo uma seqüência correta para sua utilização em casos específicos. O autor enfocado, considera este modelo básico como suficiente para analisar uma empresa de pequeno porte, porém constata a necessidade de um maior aprofundamento para empresas médias ou grandes, para tais, desmembra o modelo em outro, que chama de completo (Quadro 04).

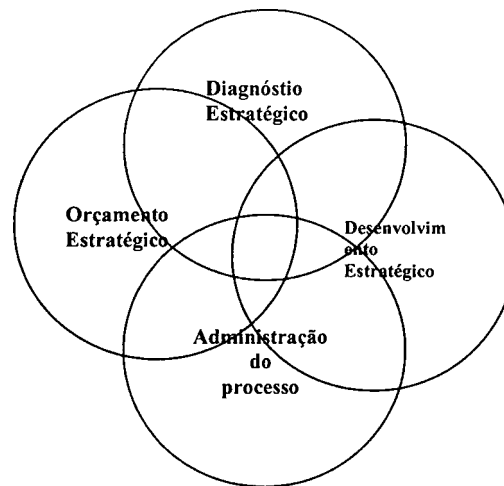
Quadro 04. Modelo de sistema básico e completo

| | |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> • Administração de resistência e conflitos • Diagnóstico |
| Desenvolvimento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de informações estratégicas • Desenvolvimento estratégico • Treinamento em administração estratégica |
| Administração do processo | <ul style="list-style-type: none"> • Administração de eventos • Administração de processos • Administração de projetos |
| Orçamento estratégico | <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional • Orçamento estratégico • Sistema de recompensas |

Fonte: adaptado Gaj, Luis (1987).

Este modelo chamado de completo pelo autor, foi idealizado para suprir todo o tipo de empresa que necessite de análise estratégica. O modelo básico somente com os quatro pontos principais pode ser visualizado a seguir.

Figura 10. Sistema básico de administração estratégica



Fonte: Gaj, Luis (1987,p. 29).

Deste maneira, o autor acredita que a sinergia de todos os fatores anteriormente citados dirijam a organização aos rumos desejados. A simplificação das teorias estratégicas provém de tipologias, que visam ilustrar o pensamento dos autores de uma maneira sistêmica. Assim sendo no tópico seguinte será explanado a tipologia do autor adotado como referencia para esta pesquisa.

2.8 Tipologia Estratégica de Michael Porter

A metodologia, descrita por Porter (1997), inicia pela análise do ambiente organizacional através das forças componentes do Setor Industrial. A estrutura industrial influi na adoção da estratégia, pois uma empresa escolhe seus movimentos estratégicos de acordo com as características do setor industrial a que pertence.

De acordo com o autor, a concorrência em uma indústria não limita-se somente aos participantes já estabelecidos, extrapola este conceito para um modelo de análise estrutural composto por cinco forças competitivas: ameaças de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação de fornecedores e dos compradores e a rivalidade existente entre os atuais concorrentes. Estas forças pressionam a empresa, provocando a necessidade de adoção de posturas ofensivas ou defensivas que vão posicionar a empresa defensivamente contra as retaliações destas forças opositoras.

Para melhor compreensão das forças competitivas passa-se a caracterização das mesmas a seguir:

- 1) **Ameaça de novos entrantes:** novas empresas com investimentos substanciais, novas capacidades, provocando um acirramento da competitividade no setor podem reduzir a rentabilidade do mesmo. Tais ameaças estão caracterizadas através dos fatores abaixo relacionados:
 - a) **Economias de escala:** declínios nos custos unitários de um produto ou de um operação, através de volume, compartilhamento de operações ou custos conjuntos, são responsáveis por pressões, que podem forçar a empresa a optar por uma ampliação de capacidades em larga escala ou uma redução em pequena escala, o que pode resultar em desvantagem de custo.
 - b) **Diferenciação de produto:** quando existe um sentimento de lealdade a uma marca ou produto que obriga as empresas a efetuarem despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.
 - c) **Necessidade de capital:** a necessidade de vastos investimentos financeiros, com o agravante de poder ser necessário investimentos em áreas praticamente irrecuperáveis, como P&D, publicidade inicial, dentre outras.

- d) Custos de mudança: provenientes da necessidade de mudança de fornecedores diversos. Neste tópico pode-se considerar uma ampla gama de atividades, como novo treinamento para funcionários, novos equipamentos auxiliares, dentre outros.
 - e) Acesso a canais de distribuição: dificuldades em negociar novos canais de distribuição, considerando que os canais existentes devam estar atendidos pelas empresas já estabelecidas.
- 2) Rivalidade entre os concorrentes existentes: Corriqueiramente, existe uma disputa por posições normalmente com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, aumento de serviços, garantias ao clientes. As empresas são consideradas mutuamente dependentes, uma vez que os movimentos de uma firma tem efeitos notáveis sobre seus concorrentes. A rivalidade entre algumas empresas são caracterizadas por expressões como: beliciosas, amargas, impiedosas, polida ou cavalheiresca. A rivalidade é uma consequência de vários fatores, a seguir descritos:
- a) Concorrentes numerosos ou equilibrados: um grande número de empresas no setor, pode causar por parte de algumas uma dissidência, levando estas a acreditarem que podem fazer movimentos sem serem notadas. Quando ocorre o equilíbrio em tamanho e recursos aparentes, pode criar instabilidade pela retaliação oriunda da luta por posições.
 - b) Crescimento lento da industria: o crescimento lento ocasiona a disputa por parcelas de mercado. Normalmente, isto provoca uma instabilidade maior do

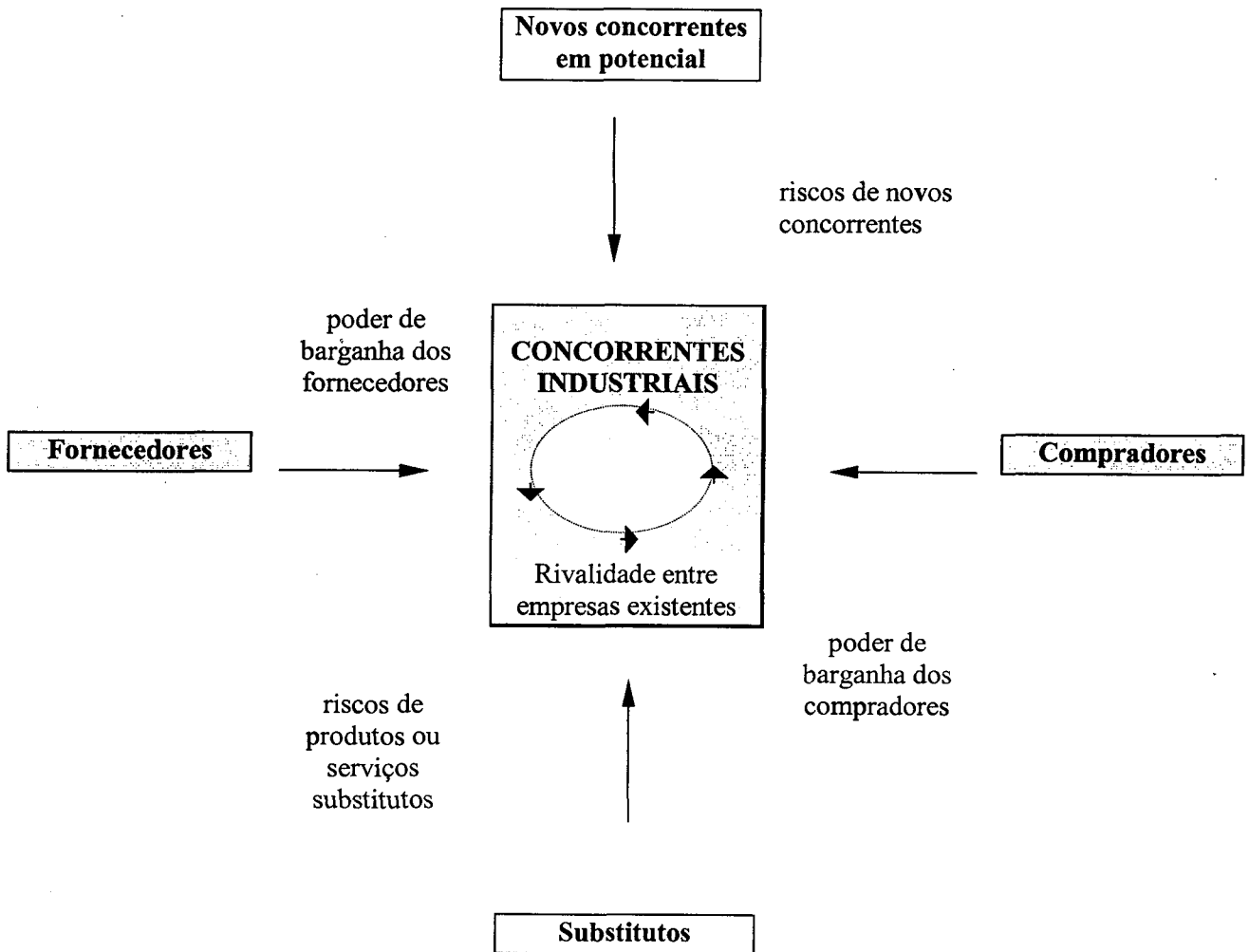
que as condições de crescimento rápido, que possibilitam uma racionalização de recursos em equilíbrio com a concorrência.

- c) Custos fixos ou de armazenamento altos: A existência de custos fixos criam pressões no sentido de que todas as empresas satisfaçam as capacidades. Isto pode vir a provocar uma escalada de reduções de preços em virtude do excesso de capacidade. Manter o produto em estoque pode ser muito difícil ou dispendioso, pela tentação de baixar os preços de modo a assegurar as vendas. Este tipo de pressão mantém lucratividade baixa em alguns setores de indústria.
 - d) Concorrentes divergentes: esta condição de indústria pode vir a dificultar a competitividade levando concorrentes a choques freqüentes.
- 3) Pressão dos produtos substitutos: o autor enfatiza a competição natural de uma empresa sobre outra com produtos substitutos. Normalmente, competem sob um teto de preço que acaba por fixar o lucro. O lucro sofre pressão e reduz os retornos potenciais de uma indústria.
- 4) Poder de negociação dos compradores: afeta a rentabilidade de uma indústria, através da barganha de preços, forçando-os para baixo; da exigência de mais qualidade no produto ou serviço; e na provocação de reações animosas entre os concorrentes.
- 5) Poder de negociação dos fornecedores: a ameaça de fornecedores elevarem os preços ou reduzirem a qualidade, podem reduzir a potencialidade de uma indústria.

Na visão do autor, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. A estrutura da indústria a qual a empresa pertence tem uma forte influência na determinação das regras competitivas, assim como nas estratégias

potencialmente disponíveis para a mesma. Forças externas à indústria são significativas, a medida que afetem à todas as empresas componentes. Neste caso, devem ser habilidosamente tratadas, a fim de serem aproveitadas como referencial estratégico.

Figura 11. Fatores de competitividade dentro de uma indústria



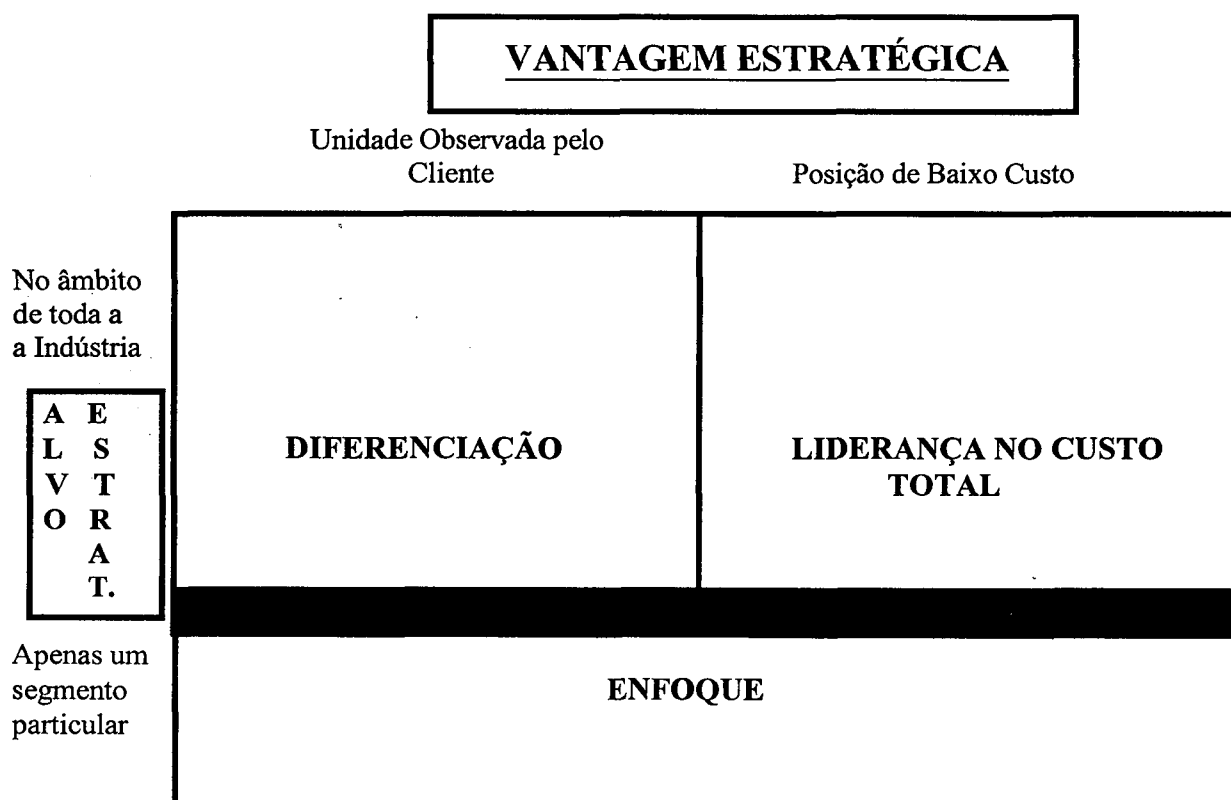
Fonte: Porter (1986, p. 23).

Na implementação da Estratégia Competitiva, faz-se necessário identificar as características estruturais básicas das Indústrias, detectando, portanto, o conjunto das forças

competitivas, e, possibilitando, a identificação da rentabilidade potencial da indústria. Uma empresa tem como meta à ser alcançada, o encontro de uma posição competitiva em que possa defender-se melhor contra as forças supracitadas.

Na concepção de Porter (1997), existem três tipos de estratégias, que direcionam a empresa a buscar a liderança em: custos, diferenciação e enfoque.

Figura 12. Estratégias Competitivas Genéricas



Fonte: Porter (1986, p.53).

Estas, anteriormente citadas, requerem uma análise com mais profundidade. A primeira, consiste em atingir a liderança em uma Indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para a redução dos custos em todo os setores da empresa. Na diferenciação,

torna-se necessário diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único, servindo para diferenciar a empresa perante aos concorrentes.

Quadro 05. Estratégias Genéricas de Porter

| Tipos | Políticas Funcionais | Recursos e habilidades em geral requeridos | Requisitos Organizacionais Comuns | Riscos na adoção da estratégia |
|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Custo Total | <ul style="list-style-type: none"> * Instalações agressivas; * Perseguição vigorosa da redução de custos; * Controle rígido do custo e despesas gerais; * Minimização do custo em áreas como: P&D, marketing, assistência, força de vendas, etc.... | <ul style="list-style-type: none"> * Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; * Boa capacidade de engenharia de processo; * Supervisão intensa de mão-de-obra; * Produtos projetados para facilitar a fabricação; * Sistema de distribuição com baixo custo. | <ul style="list-style-type: none"> * Controle de custo rígido; * Relatórios de controle freqüentes e detalhados; * Organização e responsabilidades estruturadas; * Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas. | <ul style="list-style-type: none"> * Mudança tecnológica que anula o investimento ou o aprendizado anteriores; * Imitação por parte de outras empresas ou capacidade de investimento em instalações modernas; * Custos inflacionados por pressões existentes de outros concorrentes. |
| Diferenciação | <ul style="list-style-type: none"> * Projeto único em: marca, tecnologia, peculiaridades, redes de revendedores; * Distribuição diferenciada; * Disponibilidade de produtos e serviços. | <ul style="list-style-type: none"> * Habilidade na área marketing; * Engenharia de produto; * Criatividade; * Pesquisa básica; * Boa reputação da empresa como líder em tecnologia ou qualidade; * Longa tradição no setor ou combinação ímpar de habilidades trazidas de outros negócios; * Forte cooperação entre canais. | <ul style="list-style-type: none"> * Coordenação entre as funções de P&D, marketing e desenvolvimento de produto; * Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas. | <ul style="list-style-type: none"> * Custos muitos distantes da concorrência sacrificando algumas características; * Sofisticação de compradores influenciando no fator diferencial; * Amadurecimento da indústria, pode reduzir a diferenciação percebida. |
| Enfoque | <ul style="list-style-type: none"> * Alvo focado em um determinado grupo de consumidores; * Alvo focado em um determinado segmento da linha de produtos; * Alvo em um determinado mercado geográfico. | <ul style="list-style-type: none"> * Direcionamento para o segmento em particular. | <ul style="list-style-type: none"> * Combinação das políticas acima descritas, dirigidas para a meta em um segmento particular; * Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada. | <ul style="list-style-type: none"> * Diferencial de custos entre a concorrência elimina vantagens de atender ao enfoque de um segmento apenas; * A redução das diferenças nos produtos ou serviços pretendidas entre a empresa e o grupo focado; * A concorrência detecta um subgrupo dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa. |

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.49-60).

Com o enfoque, a empresa busca atingir um nicho de mercado, que é um grupo homogêneo de compradores, e assim proporcionar o atendimento ao segmento, dedicando-se integralmente.

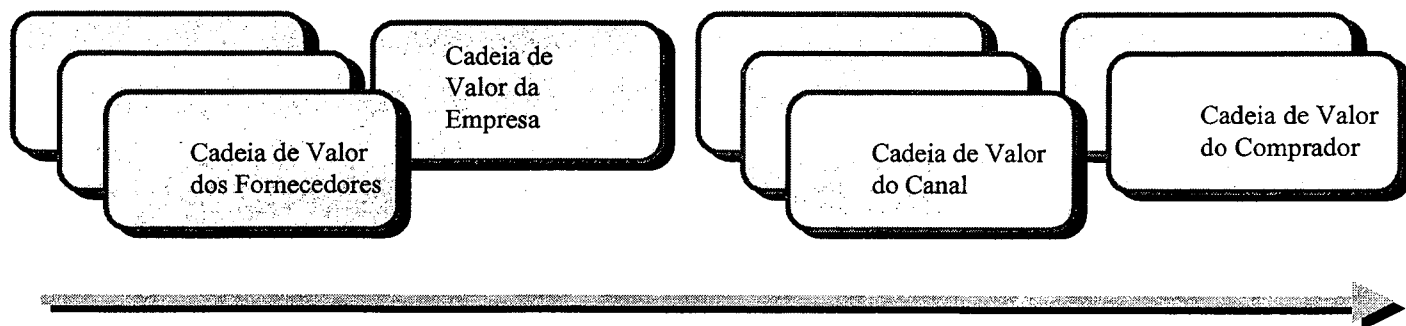
Cada estratégia retratada no modelo de Porter procura direcionar a empresa em busca de seus objetivos. Torna-se importante demonstrar o comportamento de uma empresa ao adotar uma delas. As características, recursos, habilidades, requisitos e riscos das estratégias genéricas estão descritas esquematicamente no Quadro 05.

Para intensificar os diferenciais competitivos, necessita-se da elaboração da cadeia de valores. Face a isto, no próximo tópico foram explanadas considerações do autor sobre o assunto.

2.8.1 Cadeia de valores

A Cadeia de Valores é parte integrante de um Sistema de Valores maior. Composto pelas Cadeias dos: Fornecedores, Empresa, Canais e Compradores (Figura 13). Para fins de pesquisa, abordou-se somente a Cadeias de Valores da empresa.

Figura 13. Sistema de valores



Fonte: Adaptado de Porter, 1990.

Porter (1990) acredita que uma empresa para adquirir a vantagem competitiva não pode ser observada como um todo, deve ser analisada através de suas partes menores, chamadas atividades de valor. Ao analisar as inúmeras atividades executadas pela empresa tais como, marketing, P & D, produção, entrega e atividades de suporte de seu produto, defende sua contribuição para a posição dos custos de uma empresa, além da criação de uma base para a diferenciação.

A Cadeia de Valores representa o instrumento básico para identificação e diagnóstico da vantagem competitiva, além de vir a auxiliar sua intensificação. Uma empresa para obter vantagem competitiva necessita executar suas atividades estrategicamente importantes, de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

“A Cadeia de Valores de uma empresa, é o reflexo do modo como ela executa suas atividades individuais que são reflexos de sua história, estratégia, do método de implementação de sua estratégia, além da economia básica das suas próprias atividades” (Porter, 1990, p. 14).

Porter, advoga que uma Cadeia de Valor a nível de setor ou da Indústria é demasiadamente ampla e pode encobrir importantes fontes de vantagem competitiva. As diferenças entre Cadeias de Valores de companhias concorrentes são, normalmente, uma fonte básica de vantagem competitiva.

Em sua análise estratégica, Porter (1990, p.34) define valor, em termos competitivos, como:

“montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto impõe e as unidades que tem potencial de vender. Neste caso, uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação e comercialização do produto”.

“É importante ressaltar que o valor, e não o custo, é que deve ser usado na análise da posição competitiva, sendo preciso pensar em termos de Cadeia de Valor e não em termos contábeis” (Porter, 1990, p.34).

De acordo com Porter (1990), a Cadeia de Valores consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa pode criar um produto que seja valioso para os seus consumidores. As margens são a diferença entre o valor total e o custo coletivo das atividades de valor e podem ser medidas de várias formas, pois fazem parte do custo total arcado pelo comprador.

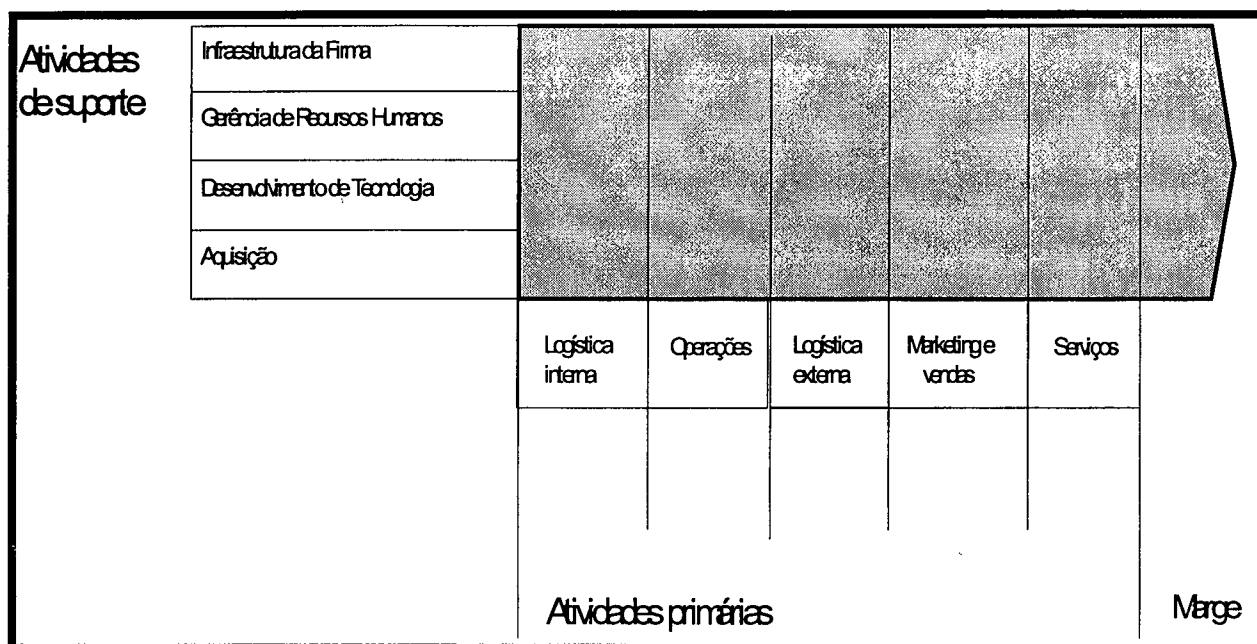
As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: primárias e de apoio. As primeiras, são aquelas que envolvem os processos de criação física do produto até a sua venda em qualquer empresa. Estas atividades são subdivididas em cinco categorias: logística interna, logística externa, operações, marketing e vendas e serviços. As atividades de apoio, são as que sustentam as atividades primárias e a si mesmas fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. Subdividem-se em quatro categorias: aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa. A utilização da palavra “atividade” na citação da Cadeia de Valores, foi feito de forma a não descaracterizar os termos autor, quando refere-se a quaisquer atividades de valor. Portanto, a palavra foi utilizada sempre que haviam referência às mesmas.

Nas atividades primárias de valor a logística interna ou de entrada é associada ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos do produto, como por exemplo: manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução de fornecedores.

As operações são associadas à transformação dos insumos no produto final, como por exemplo: trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamentos, testes, impressão e operações de produção.

Na logística externa ou de saída encontram-se a coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como por exemplo: armazenagem de produtos acabados, manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

Figura 13. Cadeia de Valores Genérica



Fonte: Porter (1990, p.42).

Atividades de marketing e vendas são as que oferecem um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a forma de induzi-los a fazer isto, como por exemplo: propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.

Por fim, nos serviços estão ligadas as atividades associadas ao fornecimento de serviços para intensificar ou manter o valor do produto, cita-se como exemplos: instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste de produto.

Nas atividades de apoio aborda-se, inicialmente, a aquisição ou obtenção. Nesta categoria estão todas as funções de compra de insumos empregados na Cadeia de Valor da empresa, e não somente os próprios insumos adquiridos (Porter, 1990). Nestes insumos estão incluídos matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamentos de laboratório, equipamento de escritório e prédios.

A aquisição proporciona um suporte a todas as outras atividades. Neste caso, existem alguns itens que são adquiridos pelo processo tradicional de compras, enquanto outros são adquiridos através da indicação dos especialistas que compõem os diversos setores que necessitam da aquisição.

Uma determinada atividade de aquisição pode, em geral, ser associada a uma atividade de valor específica ou a atividades que ela apoia, embora normalmente um departamento de compras atenda muitas atividades de valor, e as políticas de compras apliquem-se a totalidade da empresa. O termo aquisição é empregado no lugar de compras porque a conotação usual de compras é demasiadamente limitada no campo da gestão administrativa.

São consideradas atividades de desenvolvimento de tecnologia as que enfocam as tecnologias existentes, sejam elas de conhecimento, procedimentos ou a tecnologia envolvida no processo produtivo. A variedade de tecnologias empregadas nas empresas difundem-se amplamente e apresentam uma gama de variações. A maioria das atividades de valor empregam uma tecnologia combinando uma série de subtecnologias diferentes. Podem vir a agrupar várias atividades que podem ser convertidas em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. Seu

desenvolvimento é importante para a vantagem competitiva em todas as indústrias, chegando a ser vital em algumas.

Nas atividades de recursos humanos situam-se às de: recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento e compensação de todos os tipos de pessoas componentes da organização. Estas apoiam as atividades primárias e de apoio além da Cadeia de Valores por inteiro. O autor considera a gerência de recursos humanos como fundamental para a vantagem competitiva de qualquer empresa. Através de seu papel na determinação das qualificações, na motivação dos empregados e no custo da contratação e do treinamento pode, em algumas empresas, vir a ser a chave para a vantagem competitiva.

Atividades de infra-estrutura também apoiam a toda a Cadeia de Valores da empresa. Atividades como gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade, são consideradas como componentes desta atividade. Podem ser fechadas ou divididas entre uma unidade empresarial e a corporação matriz, dependendo do nível de diversificação da empresa. Algumas vezes a infra-estrutura da empresa é encarada, erroneamente, como despesa indireta, não sendo observada sua condição de fonte de vantagem competitiva.

No interior de cada categoria de atividades primárias e de apoio, três tipos de atividades de valor desempenham um diferente papel na busca pela vantagem competitiva: atividades diretas, indiretas e de garantia de qualidade.

As atividades diretas estariam diretamente envolvidas na criação de valor para o comprador, como por exemplo: montagem, fabricação de peças, operação da força de vendas, publicidade, projeto de produto, dentre outros.

As atividades indiretas são as que tornam possíveis a execução de atividades diretas e podem vir a garantir sua continuidade, tais como: manutenção, programação, operação de instalações, gerência da força de vendas, administração da pesquisa, dentre outras.

Por fim, as atividades de garantia de qualidade, garantiriam a qualidade de outras atividades, tais como: monitoramento, inspeção, testes, revisão, verificação, ajuste e reforma.

Os três tipos de atividades estariam presentes não só entre as atividades primárias, mas também entre as atividades de apoio e possuiriam uma coexistência interdependente. Podem ser simplificadas ou eliminadas para que possa ser alcançada a redução de custos ou a manutenção da eficácia das outras atividades executadas.

As atividades componentes da cadeia de valor, devem ser agrupadas, a partir da análise de suas economias e tecnologias distintas. Devem obedecer um grau apropriado de desagregação, dependendo da categoria das atividades e dos propósitos para os quais a cadeia de valores está sendo analisada. O princípio básico para o isolamento e separação das atividades leva em consideração a diferença de economia entre atividades, o alto impacto potencial de diferenciação ou, ainda, se representam uma proporção significativa ou crescente do custo.

Todas as atividades descritas relacionam-se através de elos. Estes foram caracterizados a seguir.

2.8.2 Elos na cadeia de valores

Os elos, segundo Porter (1990, p.47), são “(...) relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou desempenho de uma outra”. Existem dois tipos de elos, os situados na própria Cadeia de Valores e os das Cadeias de Valores dos Fornecedores e dos Canais.

Elos podem resultar em vantagem competitiva de duas maneiras, pela otimização ou coordenação. A otimização atua, direcionando a estratégia de modo a obter vantagem competitiva, como por exemplo: especificações mais rigorosas de materiais podem reduzir os custos do serviço. Já com a coordenação, os elos podem vir a organizar as atividades de valor, como exemplo cita-se o serviço de pronta entrega que pode exigir uma coordenação de diversas atividades como operações, logística externa e serviços (instalação).

Eles são numerosos, e os mais óbvios são aqueles entre atividades primárias e de apoio representados pelas linhas tracejadas na cadeia de valores. Porter (1990, p.47) considera-os como “(...) cruciais para a vantagem competitiva. Normalmente são sutis e podem passar despercebidos, além do que, administrar elos é uma tarefa organizacional mais complexa e difícil do que administrar as próprias atividades de valor” (Porter, 1990).

A identificação de elos é um processo que busca as formas de interação entre as atividades de valor. Dentre as causas genéricas que acarretam o seu surgimento, cita-se uma mesma função, que pode ser desempenhada de forma diferente ou o custo e o desempenho de atividades diretas, que pode ser melhorado através de maiores esforços em atividades indiretas.

De uma maneira geral, a exploração dos mesmos exige informações ou fluxos de informações que permitam a ocorrência da otimização e da coordenação, isto pode ser conseguido através de sistemas de informações que passam a ser vitais para a obtenção da vantagem competitiva a partir dos elos. Estes fornecem uma fonte potencial de vantagem pelo custo, criando uma oportunidade para redução do custo total das atividades ligadas. Para os compradores, o produto ou serviço da empresa representa um insumo na sua cadeia de valores.

De acordo com os propósitos da presente pesquisa, segue-se, no próximo tópico, a metodologia utilizada.

3 METODOLOGIA

Em função do problema de pesquisa anteriormente enfocado, apresenta-se nesta seção a metodologia que foi adotada neste trabalho de pesquisa. Outrossim, estão inseridas neste tópico as questões de pesquisa, o tipo de pesquisa e a maneira pela qual os dados foram coletados e analisados, além de suas definições constitutivas e operacionais.

3.1 *Questões de pesquisa*

Este estudo tem como objetivo responder ao problema de pesquisa:

Qual o diferencial competitivo da INDÚSTRIA DE BEBIDAS ANTARCTICA DA AMAZÔNIA S/A e da COMPANHIA E CERVEJARIA BRAHMA - CCB, as duas mais representativas empresas do setor cervejeiro da cidade de Manaus (AM) ?

Para tanto, procurou-se, responder as seguintes questões de pesquisa:

- Quais os fatores determinantes de competitividade nas Indústrias Cervejeiras ANTARCTICA e CCB da cidade de Manaus (AM) ?
- Quais as atividades de valor componentes da Cadeia de Valores das empresas pesquisadas ?
- Qual o Posicionamento Estratégico Genérico das empresas supracitadas ?

3.2 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se pelo método de estudo multicaso. “Este estudo consiste no estabelecimento de uma linha de investigação para descrever, explicar e comparar, pelos métodos de justaposição e comparação propriamente dita, os fenômenos estudados. Neste caso, pode-se ter como objeto de estudo dois ou mais sujeitos organizacionais” (Triviños, 1987, p. 136).

O estudo foi desenvolvido nas duas mais representativas empresas do setor cervejeiro da cidade de Manaus: **INDÚSTRIA DE BEBIDAS ANTÁRTICA DA AMAZÔNIA S/A e COMPANHIA DE BEBIDAS BRAHMA S/A**. As informações foram obtidas através de entrevistas com os dirigentes de primeiro nível (Gerência), alguns componentes do segundo nível nas duas empresas supracitadas, no período de 02 de abril a 28 de junho de 1998 .

O estudo é de cunho predominantemente qualitativo, e segundo Richardson (1985, p. 38) não havendo necessidade de empregar um instrumental estatístico com base no problema.

“(...) O advento e interesse dos estudiosos sociais em desenvolverem estudos que lhes desse condições reais de aprofundarem seus trabalhos desprovido de uma visão cartesiana e linear, fez crescer o interesse pelos estudos de cunho qualitativos. A ausência de hipóteses rígidas, explica-se pela impossibilidade de testagem empírica. A priori o método qualitativo difere do quantitativo à medida em que não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Em princípio, podemos afirmar que, em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares”.

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisando a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos dinâmicos vividos por grupos sociais, visando contribuir no processo de

mudança de determinado grupo e possibilitando, em um maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Nas pesquisas de cunho qualitativo, tanto a delimitação quanto a formulação do problema possuem características próprias. Ambas exigem do pesquisador a imersão no contexto que será analisado. A análise do passado e do presente são cruciais para que haja uma maior isenção do investigador ao fenômeno que pretende desvendar (Rocha e Ceretta, 1998).

Assim, segundo os autores supracitados, o estudioso social necessita estar isento de julgamentos antecipados do fenômeno em pauta. Este estado de isenção facilita a visão global do fenômeno estudado. Da mesma forma, a participação do mesmo torna-o apto para imergir no contexto, haja vista a sua conduta participante na vida e nos problemas das pessoas, identificando e formulando estratégias que lhe possibilite superar os obstáculos que interferem na ação dos sujeitos.

“Sob o ponto de vista dos pesquisados, a noção básica neste tipo de estudo é a imersão dos mesmos como sujeitos ativos que elaboram conhecimentos e produzem práticas adequadas para intervir nos problemas que se identifica. Isto se dá, geralmente, pela percepção errônea que os pesquisados podem ter dos objetivos pelo qual estão sendo estudados, buscando com isto, mascararem suas ações, afim de se resguardarem. O importante, nisso tudo, é que crie um clima que possibilite o pesquisador e os pesquisados trabalharem em sintonia de modo a se obter o sucesso desejado” (Rocha e Ceretta, 1998, p.12).

O fato de não existirem hipóteses ou questões específicas formuladas, *a priori* não implicam na inexistência de um quadro teórico que oriente a coleta e a análise dos dados. O desenvolvimento do estudo aproxima-se a um funil: no início há questões ou focos de interesse muito amplos, que no final tornam-se mais diretos e específicos. O pesquisador vai precisando melhorar esses focos a medida que o estudo se desenvolve.

A pesquisa qualitativa ou naturalística envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatizando mais o processo do que o produto e se preocupando em retratar a perspectiva dos participantes.

A pesquisa qualitativa justifica-se por ser uma forma adequada para o entendimento de um fenômeno social e sua natureza. Assim sendo, procurou-se utilizar as seguintes técnicas de coleta de dados, descritas a seguir.

3.3 Coleta e análise dos dados

Os dados coletados na presente pesquisa foram de dois tipos: primários e secundários. Dados primários são aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador. Dados secundários são aqueles já disponíveis na empresa, contidos em manuais, relatórios, organogramas, fluxogramas, atas, normas e demais documentos organizacionais.

Os dados primários foram coletados através de quinze entrevistas semi-estruturadas e três observações feitas em visitas programadas, acompanhado por informantes-chaves nas duas empresas.

De acordo com Richardson (1985, p.160), “A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre pessoas. É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B”.

Haguette (1990, p.75), define entrevista como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Dentre os vários tipos de entrevistas existentes há a entrevista semi-estruturada, que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam os objetivos da pesquisa, e oferecem um amplo campo de interrogativas (Ludke & André, 1986).

Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista semi-estruturada, com o auxílio de um gravador para facilitar a transcrição e identificação de informações pertinentes à empresa. Em um segundo momento, fez-se entrevistas estruturadas com alguns informantes de segundo escalão para identificar informações estratégicas que permitiram a estruturação de suas Cadeias de Valores. “A entrevista estruturada, também usualmente chamada de questionário, é composta de perguntas rigidamente formuladas” (Richardson, 1985, p.161).

A observação foi utilizada durante as visitas realizadas nas empresas nos dias 20 (fábrica da CCB), 23 (fábrica da Antarctica) e 29 (distribuidora da Antarctica) de maio de 1998. A observação, segundo Richardson (1985, P.213), “é o exame minucioso ou a mirada atenta sobre um fenômeno no seu todo ou em algumas de suas partes; é a captação precisa do objeto examinado, é um instrumento básico da pesquisa científica”.

Para complementação e até covalidação das informações obtidas, foram coletadas em visitas informais uma bateria de informações através de observações assistemáticas, também chamadas de espontâneas ou livres, que caracterizam-se por recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas (Lakatos, 1996).

Segundo a análise de Rocha e Ceretta (1998), os problemas que suscitam a análise qualitativa exigem do pesquisador um trato especial na condução das observações e habilidades quanto ao uso ou criação das categorias, pois, mesmo que se obtenha um conjunto de observações bastante amplos e não se tome como referencial certas categorias, é quase certo que sejam encontradas dificuldades quanto a análise ordenada das informações.

A adoção destes dois métodos de coleta de dados, a entrevista e a observação, justificam-se pela complementaridade que possuem, o que permite o aprofundamento na significação dos fenômenos estudados.

Para a coleta de dados secundários, utilizou-se o conteúdo de manuais, relatórios, organogramas, fluxogramas, atas, normas e demais documentos organizacionais, importantes para a elaboração e composição da Cadeia de Valores das empresas pesquisadas.

Os dados coletados foram trabalhados por análise documental, que segundo Richardson (1985, P. 182) pode ser definido como “(...) a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”. Em termos gerais, Richardson destaca que a análise documental visa estudar e analisar documentos, para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com os quais podem estar relacionados. As pesquisas documentárias exploram a análise de conteúdo e a análise histórica da pesquisa.

Na pesquisa documentária, a análise de conteúdo é, talvez, a mais atrativa por possibilitar o manuseio de diversos documentos adquiridos durante a pesquisa. A análise de conteúdo utiliza como material de estudo qualquer forma de comunicação, usualmente documentos escritos como livros, periódicos, jornais, mas também pode recorrer a outras formas de comunicação, como programas de radiodifusão, vídeos, gravações, etc. Em sua dimensão mais ampla, a análise de conteúdo trata de descrever os conteúdos segundo a forma e o fundo. A análise da forma estuda os símbolos empregados, isto é, as palavras ou temas que são, inicialmente, selecionados e, então, verifica-se a frequência relativa de sua aparição em uma obra ou em diferentes tipos de comunicação (Richardson, 1985). Já na análise de fundo observa-se a procedência das informações atentando para um prévio referencial teórico.

No método qualitativo existe uma relação muito próxima entre pesquisador e informante, o que possibilita informações detalhadas. As inferências são superficiais descrevendo-se em detalhe o concreto. É comum o uso de gravador para registrar entrevistas e observações para análise posteriores.

3.4 Definições constitutivas e operacionais

Há dois tipos de definição que são utilizados em pesquisa científica: constitutiva e operacional. Definições constitutivas são as que definem palavras através de obras e autores. Definições operacionais atribuem significado a um *constructo* ou variável, especificando as atividades do pesquisador necessárias para medi-lo ou manipula-lo. É como um manual de instruções para o pesquisador (Richardson, 1985, p.46).

A seguir, os termos serão definidos primeiramente de maneira constitutiva e a posteriori de acordo com a sua operacionalidade.

3.4.1 Definições Constitutivas

Atividades de valor : são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para seus compradores (Porter, 1990, 34).

Cadeia de Valores : é o modo como uma empresa executa suas atividades individuais que são a imagem de sua história, de sua estratégia, de seu método de implementação da estratégia, e da economia básica das suas próprias atividades (Porter, 1990:14).

Diferencial Competitivo: é a base fundamental para que uma empresa venha a possuir vantagem no setor de indústria, que a coloque em um posicionamento acima das demais e possibilite altas taxas de retorno, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto modesta (Porter, 1990, p. 9)

3.4.2 Definições Operacionais

Atividades de valor: fragmentação das empresas pesquisadas em atividades distintas, de maneira a possibilitar seu agrupamento através da utilização de tecnologias distintas, de acordo com o modelo de Porter (1990)

Cadeia de Valores: o agrupamento das atividades identificadas através das entrevistas e observações de acordo com as características do modelo de Porter (1990).

Diferencial Competitivo: para efetiva aplicação do modelo de Porter, serão destacados e comparados as atividades de valor que forem mais importantes para estratégia da empresa.

3.5 *Limitações da pesquisa*

Apesar de todos os cuidados tomados não somente na escolha do processo metodológico adotado para a realização desta pesquisa, como também no próprio decorrer da análise dos dados coletados, é necessário que sejam salientadas algumas limitações deste trabalho. O projeto desta dissertação previa entrevistas com o primeiro escalão completo das duas empresas, além de representantes do segundo e terceiro escalão. Em decorrência do tempo e da agenda destas pessoas só foi possível cumprir com rigor a primeira parte. A segunda parte foi cumprida parcialmente, através de uma amostragem mínima de pessoas, objetivando covalidar as informações recebidas dos dirigentes de primeiro escalão.

Quando se trata de estudo qualitativo envolvendo empresas concorrentes, é bastante normal que a primeira impressão quanto ao teor da pesquisa venha recheada pela desconfiança quanto ao fornecimento de informações consideradas estratégicas por ambas as empresas. Para elucidar tais contingências, fez-se necessário a explicação minuciosa dos objetivos da pesquisa, assim como, de sua finalidade prática.

Algumas vezes, as entrevistas agendadas estavam sujeitas a adiamento por motivo de viagem. Considerou-se normal, pois ambas as empresas estudadas possuem matrizes regionais situadas em outros estados.

As pesquisas documentais fornecidas pelas empresas, em algumas ocasiões, retratavam somente a realidade a nível nacional. A inexistência de documentos históricos evolutivos bem elaborados, dificultou a coleta de informações que serviriam de parâmetro para a pesquisa.

Uma vez que as entrevistas foram coletadas em um período de freqüentes reuniões externas por parte dos dirigentes das empresas, e, considerando, o pedido dos mesmos de não

divulgação de dados quantitativos atualizados, justifica-se a ausência dos referidos dados na presente pesquisa.

Apesar de todas as adversidades aqui relatadas, o trabalho transcorreu em condições que pôde-se considerar normais, e em nenhum momento comprometeram a validade do estudo.

4 ANÁLISE

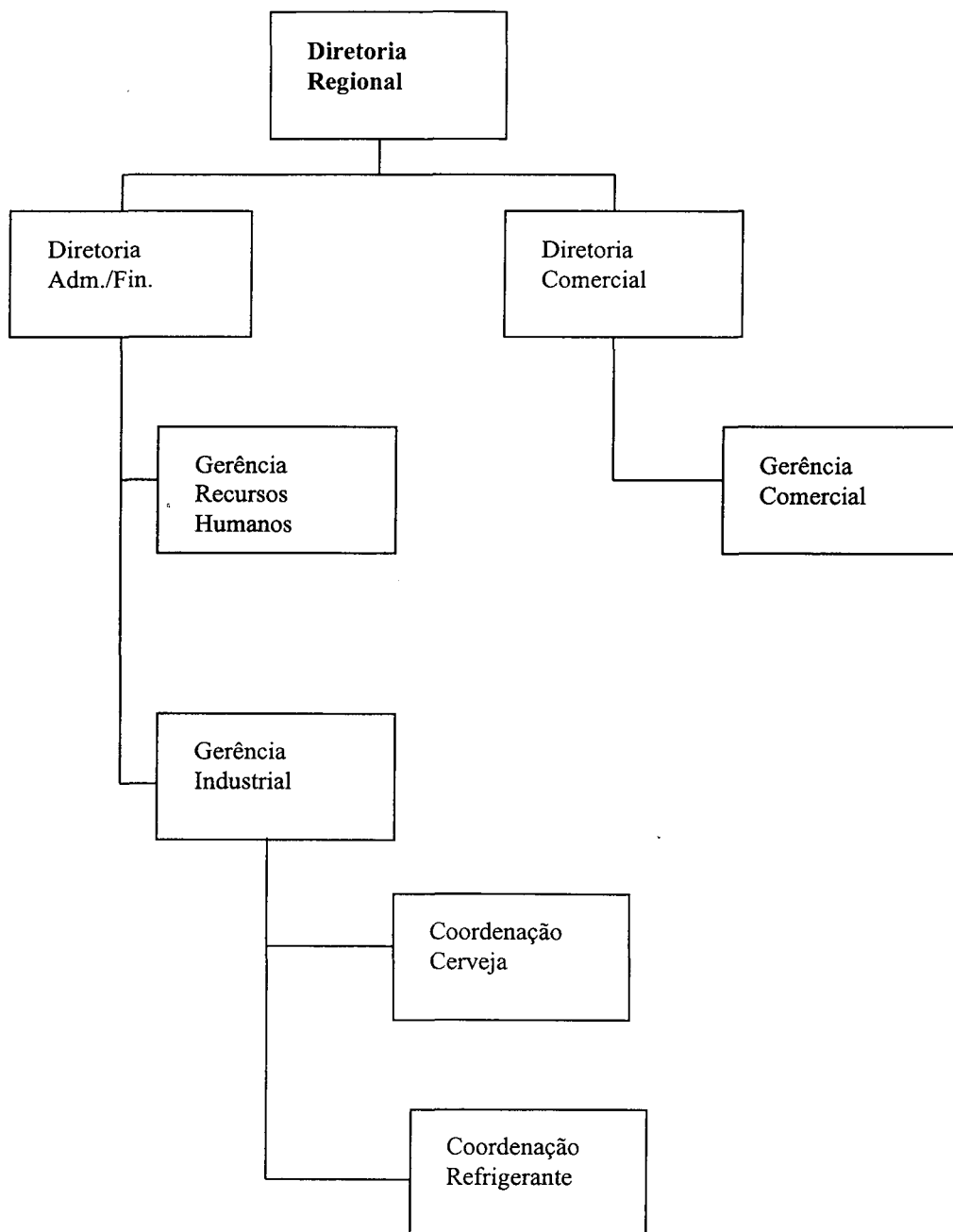
Como foi mencionado anteriormente, este estudo desenvolveu-se na cidade de Manaus, nas dependências das duas maiores e mais representativas empresas do setor cervejeiro em Manaus. As empresas são possuidoras de unidades fabris e as diferenças de estilos foram evidenciadas a seguir.

Nos capítulos posteriores observa-se a desenvoltura da pesquisa. Outrossim, apresenta-se os retrospectos históricos das Empresas pesquisadas.

4.1 *Histórico das empresas*

A seguir apresentam-se aspectos considerados relevantes a respeito das duas empresas pesquisadas. Os dados foram coletados em sua maioria, através do conteúdo de entrevistas, do levantamento de documentos fornecidos pelas empresas e, em alguns casos, publicações em revistas de renome nacional. Nesta explanação, busca-se uma visão geral das empresas abordando resultados a nível nacional, e também, aspectos locais.

4.1.1 ANTARCTICA ®

Organograma

Fonte: Diretoria Administrativa e Financeira da Antarctica.

A Antarctica da Amazônia S/A é uma das empresas componentes do Grupo Antarctica⁵ e encontra-se estabelecida na cidade de Manaus desde 1976. É considerada importante para a economia local, pelo seu desempenho na região amazônica. A nível local, produz apenas duas marcas de cerveja: a Antarctica e a Bavária, na versão retornável em 600 e 300 ml. Existem outras marcas pertencentes ao portfólio de produtos da empresa, porém, são produzidas em outras unidades fabris. Dentre as marcas de cerveja do grupo Antarctica, cita-se: Cerveja Antarctica Original, Bavária, Malzibeer, Kroneibier, Niger, Pólar e Serramalte.

Há dois anos (Revista Exame, 1997), passou a concorrer no segmento de cervejas importadas, ao firmar uma parceria com a Anheusen Busch, controladora da marca Budweiser, líder de vendas nos Estados Unidos. Nesta associação a Antarctica produz e distribui no Brasil a Budweiser, e em contrapartida lança a sua cerveja no mercado norte americano. Para a Anheuser Busch, este acordo proporcionou uma economia de escala, uma vez que a empresa utiliza-se de toda a estrutura fabril e de distribuição da indústria brasileira como ferramenta para penetração no mercado.

Segundo a Revista Exame, o desempenho nacional da empresa caiu em alguns pontos em relação ao ano anterior, como rentabilidade aos acionistas e participação em vendas, por exemplo. No volume de vendas a nível nacional, a Antarctica classificou-se na 498ª (quadragésima nonagésima oitava) colocação, caindo 114 posições com relação ao desempenho do ano anterior. A propósito, a empresa contesta os critérios de avaliação utilizados pela revista Exame (Gerência Comercial). A empresa desta maneira, teria perdido a posição de segunda marca nacional para a Kaiser.

⁵ Denominação utilizada para caracterizar todas as empresas pertencentes a Antarctica Nacional.

Na região norte, a Antartica obteve a maior rentabilidade entre todos os setores de mercado, conforme o exposto no Quadro 06. No Amazonas e, em especial, na cidade de Manaus, empresa é considerada forte pela concorrência, sendo líder de mercado absoluta nos últimos 15 anos (Gerência Comercial).

Para a distribuição de seus produtos em Manaus e no interior do estado, utiliza-se de outra empresa do grupo, a Distribuidora de Bebidas Antartica. Apesar de tratar-se de outra empresa, esta atua regida sob os princípios e políticas da Antartica da Amazônia (Diretoria Administrativa e Financeira).

O grupo Antartica nos últimos cinco anos vem passando por diversos processos de mudanças. Sob esta influência, segundo a Diretoria Administrativa e Financeira, a filial em Manaus implantou uma série de mudanças de pequeno e grande porte, ao longo de um período de 5 anos. Dentre estas haveriam reduções no organograma funcional, desativação de linhas de produção, além de adequações constantes. A grande quantidade de mudanças neste período, contribuiu para ajustar a empresa aos tempos atuais.

Apesar da posição atual ser tranqüila, houve uma queda de participação considerável nos últimos anos. Este fato parece ter preocupado o Grupo Antartica, uma vez que a companhia já esteve com 87 % de participação em vendas (Diretoria Administrativa e Financeira).

O Quadro 06 demonstra a rentabilidade das empresas do Amazonas e Pará no setor de bebidas e fumo. Nesta análise, a empresa conquistou a primeira posição como pode ser visto, 13,9 % (treze ponto nove por cento). O resultado parece mostrar a relevância desta empresa para o Estado do Amazonas. Na região amazônica existem alguns locais, como Manacapuru (AM), quarta economia do estado, onde existe uma supremacia total da empresa, não existindo concorrentes (Gerência Comercial).

Quadro 06. Rentabilidade 1997 – AM/PA. Unidade %

| | | |
|----|------------------------|------|
| 1 | ANTARCTICA DA AMAZÔNIA | 13,9 |
| 2 | PROCOMP AMAZÔNIA | 11,8 |
| 3 | TELAMAZON | 11,2 |
| 4 | TELEPARÁ | 9,5 |
| 5 | SHARP | 4,1 |
| 6 | MRN | 3,9 |
| 7 | MULTIBRÁS-AM | 2,1 |
| 8 | SEMP TOSHIBA - AM | 1,9 |
| 9 | ESTACON | 0,5 |
| 10 | CCE | -0,2 |

Fonte: Revista Exame. Editora Abril (1998).

O valor adicionado a empresa gerado por cada empregado, demonstra, segundo a Gerência de Recursos Humanos, a existência de um quadro enxuto e dentro da capacidade da Empresa. Este resultado proporcionou-lhe a terceira melhor arrecadação da região (Quadro 07). Em seu quadro de funcionários, existe um perfil profissional que auxilia a estratégia da empresa. A Empresa procura aproveitar as condições climáticas da região amazônica (Gerência de Recursos Humanos).

A Diretoria Administrativa e Financeira ressalta a condição climática como elemento facilitador deste consumo, porém destaca o comprometimento da empresa para com os clientes como fator preponderante para o alcance dos resultados.

O resultado obtido no quadro 07, foi calculado através da seguinte equação:

$$N = \frac{\text{Faturamento anual}}{\text{n}^\circ \text{ total de empregados}}$$

Quadro 07. Valor adicionado gerado por funcionário nas empresas – 1997 – AM/PA Unidade US\$

| | | |
|----|-------------------------------|----------------|
| 1 | PETRÓLEO SABBÁ | 372.591 |
| 2 | PROCOMP AMAZÔNIA | 363.167 |
| 3 | ANTARCTICA DA AMAZÔNIA | 180.301 |
| 4 | TELAMAZON | 152.545 |
| 5 | SEMP TOSHIBA – AM | 146.070 |
| 6 | TELEPARÁ | 113.302 |
| 7 | CADAM | 100.133 |
| 8 | MRN | 98.867 |
| 9 | SHARP | 70.552 |
| 10 | CCE | 68.899 |

Fonte: Revista Exame Editora Abril (1998).

No Quadro 08 a Revista Exame demonstra a classificação das empresas através do aumento em seus ativos com base no último balanço analisado (1996). Os investimentos da empresa foram considerados elevados pelos seus dirigentes (6,6%). Dentre muitos realizados, destacam-se a melhoria no sistema de vendas e distribuição, o patrocínio a eventos populares, e a melhoria do sistema de qualidade da cerveja (Diretoria Administrativa e Financeira).

Quadro 08 Aquisições sobre o Capital Imobilizado em relação ao ano anterior – AM/PA Unidade US\$

| | | |
|----|-------------------------------|------------|
| 1 | TELEPARÁ | 35,7 |
| 2 | MULTIBRÁS - AM | 27,3 |
| 3 | CCE | 25,9 |
| 4 | PROCOMP AMAZÔNIA | 23,3 |
| 5 | TELAMAZON | 20,9 |
| 6 | SEMP TOSHIBA - AM | 14,6 |
| 7 | MRN | 13,4 |
| 8 | CCE DA AMAZÔNIA | 12,7 |
| 9 | PETROLÉO SABBÁ | 11,6 |
| 10 | ANTARCTICA DA AMAZÔNIA | 6,6 |

Fonte: Revista Exame Editora Abril (1998)

A Antarctica, como já foi dito, ampliou seus ativos na ordem de 6,6%, conquistando assim a décima posição. Tal fato pode ser um sinal de credibilidade no consumo da região, uma

vez que só a capital do estado, já possui 1.600.000 habitantes, segundo dados obtidos junto a Prefeitura Municipal de Manaus.

As informações contidas no Quadro 09, retratam a integralização do capital investido em 1997, ou seja, para cada real em dívidas que a Antartica possui a curto prazo, a mesma integraliza R\$1,28 (um real e vinte e oito centavos) em capital realizável, portanto, obtendo um lastro financeiro de 28% (vinte e oito por cento).

Quadro 09 Capital Integralizado em relação ao Capital Investido – AM/PA – 1997 Unidade R\$

| | | |
|----|-----------------------|------|
| 1 | MULTIBRAS –AM | 8,86 |
| 2 | CCE | 7,45 |
| 3 | PROCOMP AMAZÔNIA | 5,01 |
| 4 | ESTACON | 2,65 |
| 5 | GILETTE | 2,42 |
| 6 | SEMP TOSHIBA AM | 2,29 |
| 7 | TELEPARÁ | 1,38 |
| 8 | PETROLÉO SABBÁ | 1,37 |
| 9 | ANTARTICA DA AMAZÔNIA | 1,28 |
| 10 | SHARP | 1,28 |

Fonte: Revista Exame. Editora Abril (1998).

A fabrica da Antartica em Manaus é a maior do setor na região norte, possui amplas instalações e capacidade de produção de 1.700.000 hlts (um milhão e setecentos mil hectolitros) anuais. Os equipamentos da área fabril não são novos, necessitando, para fins preventivos, de uma política de manutenção efetiva (Gerência Industrial). Em visitas constatou-se que diversas áreas administrativas estão sendo reformadas, visando melhorias nas condições de trabalho

A comercialização é feita sob um processo de zoneamento baseado em territórios de vendas com supervisão na capital e no interior, e a distribuição realizada pela Distribuidora Antartica em Manaus e por distribuidores autorizados no interior do Estado.

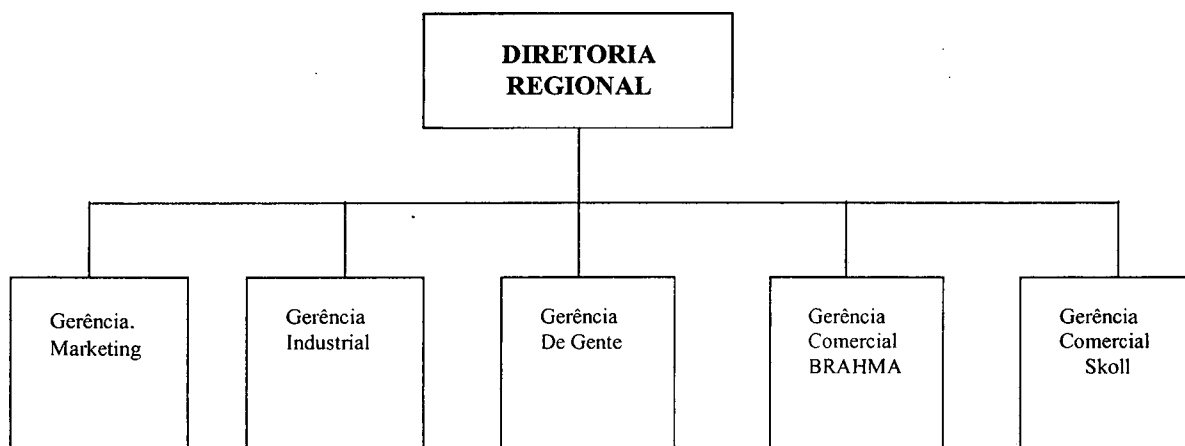
Segundo a Gerência Comercial, a Antarctica possui um portfólio de 15.000 clientes somente em Manaus. A empresa está procurando atender a clientes de pequeno, médio e grande porte, porém com uma ênfase maior em clientes que possam agregar valor aos produtos ou através do maior volume de vendas da empresa ou, ainda, na promoção de sua marca.

Conforme o exposto a Antarctica também produz em Manaus a cerveja Bavária, contudo, de acordo com os objetivos do presente trabalho, serão considerados somente os resultados da cerveja Antarctica, embora a outra marca possa vir a ser citada como parâmetro.

De acordo com os objetivos desta pesquisa torna-se necessário comentar a seguir o histórico da CCB em Manaus.

4.1.2 CCB – Companhia e Cervejaria BRAHMA ®

Organograma



Fonte: A Gerência Comercial da Brahma.

A Companhia e Cervejaria Brahma S/A - CCB, fundada em 1888, completou em 17 de setembro do corrente cento e dez anos de existência (Baze, 1996). Pertence ao Grupo Garantia Partner controlador da marca Brahma, em sociedade com o Grupo Nordestino J. Macedo.

Possuem em seu portfólio de empresas outros nomes de peso, como as Lojas Americanas, Pepsi, Pizza Hut, Banco Garantia, além da Cervejaria Skoll-Caracú.

Em 1996 foi firmado um acordo comercial com a Philip Morris, controladora da cerveja Miller. Com esta *joint-venture*, a CCB parecia estar visando o mercado de cervejas importadas, a exemplo da Antartica com a Americana *Budweiser* e da Coca-Cola com a holandesa *Heinnekein*. A Empresa, em contrapartida, adentra nos Estados Unidos, através da Philip Morris, que produz e distribui a sua marca em todo o território americano.

Usufruindo de benefícios alfandegários no Mercosul, a CCB passou a atuar no mercado argentino, construindo naquele país uma fábrica. Naquele mercado consumidor detém 12,3% das vendas (Revista Exame, jul. 1998).

A matriz da CCB está situada na cidade do Rio de Janeiro. O resultado financeiro nacional do grupo foi considerado, pelos analistas da Revista Exame, como excelente. No setor de bebidas e fumo do Brasil a CCB ocupa a 9ª posição em volume de vendas, com um faturamento de R\$ 4.515.388.000,00 (Quatro bilhões, quinhentos e quinze milhões, trezentos e oitenta e oito mil reais). A Companhia subiu quatro posições em relação ao seu desempenho no ano anterior, e foi eleita a melhor e maior empresa do setor no ano de 1997.

A empresa foi considerada pela consultoria americana *Stern Stewart & Co*, a mais rentável do setor industrial, e a terceira melhor rentabilidade nacional em 1997. Pode-se observar este resultado no Quadro 10. A consultoria utilizou como metodologia, o M.V.A. *Market Value Added* ou Valor de Mercado Agregado. O método utilizado, consiste na avaliação através de balanços, do valor de mercado de uma empresa na bolsa de valores subtraindo o capital investido pelos acionistas. Se o resultado for positivo, significa que o dinheiro aplicado pelos acionistas multiplicou-se.

Quadro 10. Melhores resultados Nacionais – Método MVA – 1997 - Unidade R\$

| Ordem | Empresas | MVA/97 |
|-------|--------------------------------------------|-----------------|
| 01 | Telebrás | 8.391,56 |
| 02 | Telesp | 4.541,31 |
| 03 | CCB – Companhia e Cervejaria Brahma | 4.185,20 |
| 04 | Light | 2.409,62 |
| 05 | Petrobrás | 2.310,69 |

Fonte: Revista Exame (1998).

Observa-se no Quadro 11, a participação nacional da empresa em volume de vendas no ano de 1997. O desempenho da CCB (30,3%) superou o da Kaiser (8,0%) segunda colocada, por uma diferença bastante elástica. Por três anos consecutivos a CCB vêm conseguindo manter esta liderança no setor de bebidas e fumo (Exame, Melhores e Maiores, 1995, 1996, 1997).

Quadro 11 Participação em vendas – 1997 - Unidade %

| | | |
|-----------------------------|----------------|-------------|
| 1 | BRAHMA | 30,3 |
| 2 | KAISER | 8,0 |
| 3 | ANTARCTICA | 7,4 |
| 4 | COCA-COLA/SPAL | 7,0 |
| 5 | SPAIPA | 4,2 |
| 6 | ANTARCTICA RJ | 4,0 |
| 7 | CRBS | 3,7 |
| 8 | SKOLL-CARACU | 3,6 |
| 9 | SCHINCARIOL | 3,2 |
| 10 | ANTARCTICA PB | 2,2 |
| Mediana: 24 empresas | | 2,3 |

Fonte: Revista Editora Abril (1998).

Os resultados da CCB a nível nacional foram classificados pelos analistas da Revista Exame como muitos bons. Pode-se concluir que a Empresa obteve altos níveis de rentabilidade à

seus acionistas. O retorno sobre o capital investido foi de 27,7% (vinte e sete por cento). De acordo com esta análise, a empresa possui o melhor retorno sobre investimento do setor de bebidas e fumo, em 1997.

Quadro 12. Rentabilidade – 1997 - Unidade %

| | | |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------|
| 1 | BRAHMA | 27,7 |
| 2 | SKOLL-CARACU | 26,7 |
| 3 | KAISER NORDESTE | 19,9 |
| 4 | COCA-COLA/YPIRANGA | 15,4 |
| 5 | ANTARCTICA PI | 14,3 |
| 6 | ANTARCTICA DA AMAZÔNIA | 13,9 |
| 7 | HEUBLEIN | 13,6 |
| 8 | KAISER | 12,0 |
| 9 | ANTARCTICA POLAR | 10,5 |
| 10 | CRBS | 10,1 |
| Mediana: 21 empresas | | 8,4 |

Fonte: Revista Exame Editora Abril (1998).

Pelas informações contidas no Quadro 13 pode-se deduzir que o quadro de pessoal da empresa é racionalizado, dificilmente haverá superposição de cargos e funções. O melhor desempenho nesta categoria foi da Skoll - Caracú, pertencente ao mesmo grupo empresarial e seguidora dos mesmos princípios.

A maioria dos entrevistados classificou a empresa como descentralizada nas decisões, propiciando liberdade de ação aos seus integrantes. As unidades componentes da empresa são tratadas como (UENs) Unidades Estratégicas de Negócios.

A Empresa parece adotar a distribuição dos lucros. O sistema de premiação adotado foi considerado pelos entrevistados como um elemento motivador, uma vez que possibilita a 70 % dos funcionários receberem prêmios pela medição de seu desempenho.

Quadro 13. Valor agregado gerado por funcionário – Brasil – 1997 . Unidade %

| | | |
|----|-----------------------------|----------------|
| 1 | SKOLL-CARACÚ | 484.052 |
| 2 | BRAHMA | 444.309 |
| 3 | KAISER NORDESTE | 367.382 |
| 4 | KAISER | 260.184 |
| 5 | ANTARCTICA PI | 259.352 |
| 6 | ANTARCTICA PB | 234.481 |
| 7 | CRBS | 188.383 |
| 8 | ANTARCTICA | 182.266 |
| 9 | ANTARCTICA DA AMAZÔNIA | 180.301 |
| 10 | HEUBLEIN | 162.173 |
| | Mediana: 20 empresas | 160.371 |

Fonte: Revista Exame Editora Abril (1998).

A CCB iniciou suas atividades na cidade de Manaus em 1974, com a inauguração de uma fábrica com capacidade de 160.000 hl anuais. Posteriormente (1986), esta fábrica foi ampliada para 360.000 hl anuais (Baze, 1996).

A unidade industrial da CCB produz as cervejas Brahma e Skoll, em embalagens retornáveis na versão 600 ml e 300 ml. Os demais produtos da Companhia, inclusive os refrigerantes, vem de fábricas situadas fora da cidade de Manaus. A fábrica abastece tanto a capital quanto o interior do Estado do Amazonas (Gerência Industrial).

A cerveja Skoll somente passou a ser produzida em Manaus em 1996. Antes, a cidade era abastecida de forma embrionária, pela versão em lata deste produto oriunda de fábricas no sudeste do país (Gerência Comercial Brahma).

A distribuição das cervejas é feita de maneira diferenciada, a Brahma é distribuída pela própria empresa, porém com a frota de veículos locada. O motivo, segundo seus dirigentes, é a concentração de atividades no foco da empresa que é fabricar cerveja e atender bem aos clientes.

As demais atividades seriam consideradas secundárias e portanto, poderiam ser absorvidas por empresas especializadas.

A distribuição da Skoll é realizada por uma empresa exclusiva a Manauskoll. Esta empresa é detentora dos meios de distribuição necessários e é remunerada por comissões. Porém não pode atuar de forma independente, obrigando-se a padronizar serviços, veículos e fardamento, e necessita ter sua filosofia de gestão fundamentada pela CCB.

De acordo com os objetivos desta pesquisa somente serão considerados os resultados da cerveja Brahma, embora a cerveja Skoll possa vir a ser citada como parâmetro.

As considerações sobre as Empresas abordadas neste tópico, formam a base para tratar-se das conclusões e recomendações à seguir.

5 CONCLUSÕES

Em conformidade com os objetivos de pesquisas deste trabalho de pesquisa, procede-se a elucidação das mesmas, de acordo com os dados coletados. O primeiro objetivo de pesquisa foi: **identificar e analisar, qualitativamente, os fatores determinantes de competitividade nas Indústrias CCB e Antarctica, segundo Porter.** Para atender a este analisou-se as Empresas conforme seqüência deste.

5.1 *Análise individual das empresas*

Em conformidade com a Cadeia de Valores de Porter, analisou-se separadamente as duas maiores empresas do setor cervejeiro na cidade de Manaus. Para tal, utilizou-se o modelo das

forças dirigentes da concorrência, através dos fatores estruturais que são determinantes da concorrência em uma indústria.

5.1.1 **Antarctica**

A seguir, demonstra-se o resultado da análise dos dados coletados na Antarctica:

5.1.1.1 *Ameaça de novos entrantes*

O mercado cervejeiro da cidade de Manaus, ainda é um mercado dominado pela Antarctica. Este domínio ocasionou uma forte influência cultural ao consumo local, e foi adicionado como elemento nesta pesquisa.

A pouco mais de 8 anos, a empresa começou a perceber movimentos da concorrência, provenientes, na maioria das ocasiões, da CCB que tentava alavancar a cerveja Brahma, aparentemente com muitas dificuldades.

A pouco mais de 2 anos, a CCB passou a produzir a cerveja Skoll em sua fábrica situada na capital do Amazonas. Os investimentos realizados na inserção da cerveja Skoll no mercado foram consideradas elevadas (Gerência Comercial Skoll). Além de investimentos de capital, houve a contratação de novos membros em seu quadro de recursos humanos que utilizaram manobras estratégicas agressivas. Este perfil de comportamento faz parte de uma Política Nacional de Resultados da CCB (Gerência Comercial Brahma).

5.1.1.1.1 Economias de escala

A capacidade produtiva da empresa propicia um diferencial em escala. A produção é compartilhada pelas suas duas marcas produzidas localmente, a Antartica original e a Bavária. Os benefícios do compartilhamento, segundo Porter (1986, p.26), são potencialmente potentes caso existam custos conjuntos. O autor caracteriza economia de escala como a possibilidade de uma Empresa, fabricando o produto A tenha inerente capacidade de produzir o produto B.

As instalações fabris e de armazenagem, segundo a Gerência Industrial, são compatíveis com esta necessidade de capacidade de compartilhamento.

5.1.1.1.2 Diferenciação do produto

A marca Antartica possui uma forte identificação perante aos consumidores. O fato da empresa ter adaptado o sabor da sua cerveja original, além de clarea-la e suaviza-la parece ter contribuído para o alcance desta preferencia popular pela marca. Esta mudança foi instituída pelo setor industrial da empresa baseado em dados coletados junto a consumidores nos principais pontos de vendas.

A Diretoria da Empresa supõe que esta mudança tenha afetado os resultados. A preferencia pela Antartica sobre a Brahma chega a ser considerada atípica até mesmo pela primeira. Alguns números, podem ser visualizados em pesquisas de acompanhamento feitas pela empresa, apesar de realizadas sem os critérios científicos necessários, serviram como instrumento de mensuração do consumo da cerveja na capital amazonense. Este vínculo estabelecido com o consumidor foi reforçado pela manutenção da propaganda a nível local (Gerência Comercial).

Quadro 14. Preferencia dentre os freqüentadores de bares e restaurante em Manaus referência ago./98

| Preferencia | Antarctica | Brahma | Skoll | Bavária | Outras |
|--------------------|-------------------|---------------|--------------|----------------|---------------|
| | 61,9% | 11,7% | 14,4% | 6,6% | 5,4% |

Fonte: Gerência Comercial da Antarctica .

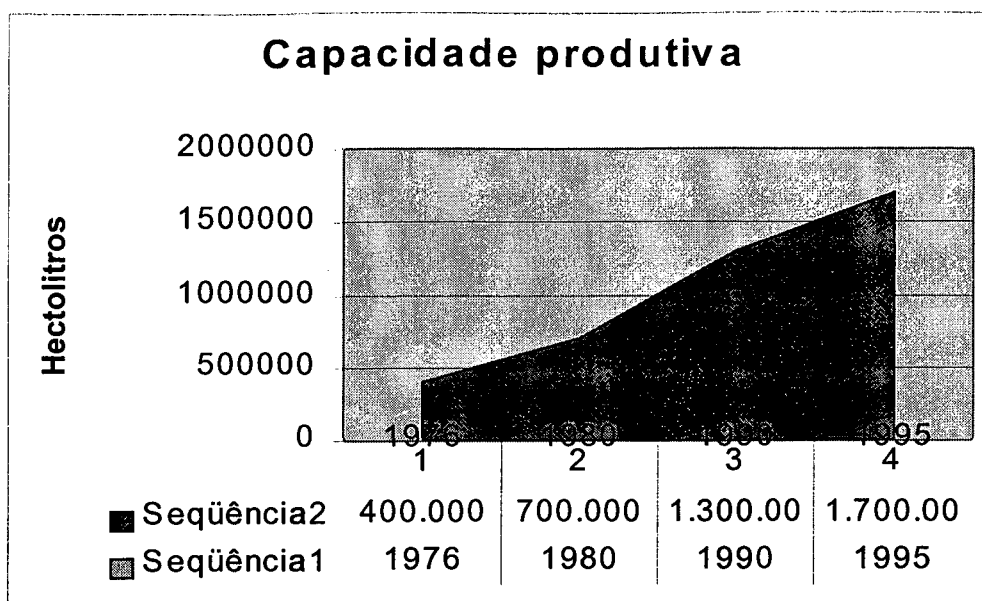
A empresa chegou a estar com 87% (1991) em participação nas vendas. Este resultado colocou a empresa como a mais lucrativa do grupo, e serviu para alavancar alguns investimentos anteriormente citados (Diretoria Administrativa e Financeira).

5.1.1.1.3 *Necessidade de capital*

Os investimentos realizados pela Empresa, principalmente na área fabril, de embalagens, distribuição e vendas, são barreiras de entrada em potenciais. Os investimentos foram realizados visando a manutenção da liderança no estado do Amazonas. Os resultados dos últimos exercícios financeiros justificam tal desembolso, conforme foi demonstrado na rentabilidade da Empresa em 1997 (Gerência Comercial).

A capacidade produtiva da empresa é de 1.700.000 hlts (Um milhão e setecentos mil hectolitros) anuais. Ao longo dos anos, a fábrica passou pôr processos gradativos de ampliação, conforme o exposto no Gráfico 01.

Gráfico 1. Evolução da capacidade produtiva Antártica.



Fonte: Gerência Industrial da Antártica

5.1.1.1.4 Custos de mudanças

Os fornecedores de matéria-prima, embalagens e serviços no setor cervejeiro em Manaus, a exemplo de outras localidades do país, geralmente são Empresas de outros lugares do Brasil e até de outros Países, como alguns dos fornecedores de matéria-prima localizados, por exemplo, na Malásia e na Coréia do Sul (Diretoria Administrativa e Financeira). Ainda de acordo com a Diretoria administrativa e Financeira, fornecedores locais de serviços são pouco representativos nos custos totais, considerando que a empresa terceiriza poucas funções.

5.1.1.1.5 *Acesso aos canais de distribuição*

A distribuição da Antarctica é realizada por outra empresa do grupo, a Distribuidora de Bebidas Antarctica, porém subordinada a Diretoria Comercial da fábrica. O transporte e armazenagem estão sob a responsabilidade da distribuidora. A empresa esclarece que utiliza esta forma de distribuição pela necessidade de garantir a excelência deste serviço ao cliente. O funcionamento desta atividade obedece padrões rígidos de controle (Diretoria Administrativa Financeira).

5.1.1.1.6 *Política governamental*

A cidade de Manaus possui um benefício único perante o restante do país, a isenção do I.P.I. (Imposto sobre Importação), devido aos incentivos garantidos por Lei, à Zona Franca de Manaus. Já na política de impostos do Governo Estadual, segundo a Secretaria Estadual de Fazenda, a taxa de ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) é um dos mais elevados do País, 17%. Neste fator determinante de mercado, as condições estariam equilibradas para todos os concorrentes no setor cervejeiro.

5.1.1.2 *Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes*

Os fatores ambientais que influenciaram na rivalidade existentes entre os concorrentes estão caracterizados a seguir:

5.1.1.2.1 *Concorrentes numerosos ou bem equilibrados*

O mercado cervejeiro de Manaus (AM) encontra-se dominado, quase que inteiramente, pelas empresas retratadas neste trabalho. Existem outras marcas de cerveja circulando neste mercado, porém atuam somente a nível de distribuição, e suas participações são pequenas (Diretoria Administrativa e Financeira). Este mercado parece estar regido por uma certa “disciplina” imposta pela líder (Porter, 1986, p.35).

5.1.1.2.2 *Crescimento da Industria*

A população da cidade de Manaus, segundo dados da Prefeitura Municipal cresce em cada 10 anos uma média de 12%. Desta maneira, esta condição de crescimento demográfico parece agradar as empresas do setor, que, evidentemente, almejam uma elevação na taxa de consumo.

Para a Diretoria Administrativa e Financeira da Antarctica, o clima quente propicia um aumento de consumo. Apesar do mercado cervejeiro apresentar sinais de amadurecimento, isto não parece estar preocupando os dirigentes da Empresa. Há um ligeiro otimismo quanto a elevação do consumo proporcionalmente ao aumento da população.

5.1.1.2.3 *Custos fixos ou de armazenamento altos*

A Antarctica desativou, em 2 anos, duas unidades em Manaus, como parte de um programa de reestruturação implantado a nível nacional. Estas reduções demonstraram uma latente preocupação com os custos operacionais da empresa.

O preço final do produto, em um mercado maduro, tem grande peso na Cadeia de Valor do consumidor. Este preço sofre pressão dos custos, tantos fixos quanto de armazenagem. A capacidade da cidade de Manaus, em virtude de não haver demanda excessiva, necessita da constante preocupação com os custos (Gerência Comercial). A “batalha” por preços menores ocorre freqüentemente, porém existe uma preocupação da Empresa em manter a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes (Diretoria Administrativa e Financeira).

5.1.1.2.4 *Grandes interesses estratégicos*

A Antarctica, como já foi exposto, é a empresa que defende a posição de liderança no setor. Neste ambiente competitivo, seus concorrentes buscam estratégias para melhorarem suas posições. Estas afetam a rentabilidade do setor à medida que sacrificam o lucro, atizando uma disputa por preços.

5.1.1.3 *Pressão dos produtos substitutos*

O mercado cervejeiro pode ser considerado um mercado de *commodities*⁶. Assim sendo, os produtos substitutos são elementos importantes em indústrias com estas características. A Antarctica sofre pressão de seus concorrentes e todos, em tese, seriam substitutos. Procurou-se destacar os fatores componentes deste item de análise que apresentam relevância para a pesquisa.

⁶ Produtos que não apresentam diferenciação, como: arroz, café, chapa de aço, papel, dentre outros (Moreira, et al., 1997).

5.1.1.3.1 *Identificação através de pesquisas*

A preferência do consumidor por produtos substitutos neste mercado pode ser identificada a partir de pesquisas junto ao consumidor, identificando a preferência do mesmo. A Antarctica utilizou este método como base para modificar o sabor da cerveja, de acordo com o paladar do consumidor manauara (Diretoria Administrativa e Financeira).

O relançamento da cerveja Bavária provém do resultado de diversas pesquisas nacionais efetuadas pela agência de propaganda contratada. Foi detectado pela Empresa, uma nova exigência do consumidor brasileiro: uma cerveja mais leve e clara e a partir deste resultado desenvolveu-se a cerveja Bavária Pilsen (Gerência Comercial).

5.1.1.3.2 *Ações coletivas na Indústria*

Campanhas publicitárias a nível nacional e regional, reforçam a posição competitiva na Indústria. Funcionam como um “lembrete” na mente do consumidor (Gerência Comercial).

O patrocínio a eventos populares, praticado sistematicamente, reforça a posição competitiva da Empresa (Diretoria Administrativa e Financeira).

A manutenção do prazo de entrega de 24 horas também colabora para a melhoria dos serviços prestados e, conseqüentemente, para a solidificação de uma boa posição competitiva na Indústria (Gerência Comercial).

5.1.1.3.3 *Trade-Off Industrial*

A Empresa sofre pressão quanto ao preço desempenhado pela concorrência. Frequentemente, a Antarctica depara-se com batalhas promocionais, que reduzem os preços a níveis mínimos. Estas circunstâncias forçam a Empresa a igualar seu preço, podendo vir a sofrer perdas consideráveis (Diretoria Administrativa e Financeira).

5.1.1.4 *Poder de negociação dos compradores*

5.1.1.4.1 *Grandes volumes em relação as vendas*

Segundo a Gerência Comercial, os clientes que compram um grande volume, forçam o preço da cerveja para baixo a fim de melhorarem suas margens de lucro. A Antarctica comercializa sua cerveja em grande escala, atendendo a 15.000 pontos de venda, composto por empresas de portes diversos. Os grandes supermercados e lojas varejistas, frequentemente estão barganhando preços e condições de pagamento.

5.1.1.4.2 *Os produtos representam, aos compradores, uma parcela significativa de seus custos*

No mercado manauara existem, principalmente entre os compradores de menor porte, aqueles que investem seletivamente. Isto acarreta uma certa vantagem para a Antarctica, uma vez que é a líder em vendas sendo o produto com o maior volume de vendas (Gerência Comercial).

A Antarctica adotou a pouco mais de um ano, uma postura seletiva quanto a alguns segmentos de clientes. A intenção da empresa é buscar seletivamente, os pontos de venda que

possam vir a influenciar pessoas consideradas formadores de opinião. Para normatizar este critério de análise, a empresa busca através de observadores um perfil da frequência e correlaciona-o com a localização do ponto de venda (Diretoria Administrativa e Financeira).

5.1.1.4.3 *Produtos padronizados*

Este fator influencia o mercado cervejeiro como um todo. Desta forma, a força de uma marca propicia a alavancagem do produto. Muitas vezes para o revendedor, não é compensatório o investimento em marcas que não possuam um bom posicionamento em vendas. Este fato pode prejudicar o giro do produto no ponto-de-venda (Gerência Comercial).

5.1.1.4.4 *Lucros baixos*

Grandes compradores podem adotar um posicionamento estratégico de custos e, desta forma, reduzir o preço final do produto. Estes compradores buscam o lucro através de grandes volumes em vendas (Gerência Comercial).

5.1.1.5 *Poder de negociação dos fornecedores*

5.1.1.5.1 *Domínio do mercado por poucas companhias*

As Empresas pertencentes ao setor de Indústria enfocado neste trabalho, possuem um alto volume de compras. A Antarctica pratica um detalhado planejamento de compras, que dá suporte a sua matriz efetuar a negociação com os fornecedores. Alguns destes são parceiros comerciais a décadas, e já possuem um sincronismo com a Empresa.

Todas as compras de insumos Industriais são feitas pela matriz em São Paulo e, posteriormente, distribuídas as demais Empresas do grupo (Diretoria Administrativa e Financeira).

5.1.1.5.2 *Não existem produtos substitutos para a venda*

A Empresa busca soluções alternativas para a garantia de qualidade e de efetividade na entrega do insumos no Brasil. Possui um cultivo de ingredientes essenciais que resguardam possíveis falhas de fornecedores, durante alguns meses (Gerência Industrial).

Já no transporte rodo-fluvial, típico da região amazônica, os fornecedores obrigam a empresa a dispor de seus serviços especializados.

O poder de barganha destas empresas de transporte aumenta consideravelmente, podendo prejudicar o controle de custo da empresa e influir no preço final do produto (Diretoria Administrativa Financeira).

5.1.1.5.3 *O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador*

A Antarctica, como já foi dito, recebe seus insumos da matriz, mediante um detalhado planejamento de compras. Este tipo de fornecedor, pode existir, porém a empresa procura estar prevenida, alternando suas compras utilizando-se de diversos fornecedores (Diretoria Administrativa Financeira).

Apesar de possuir fornecedores de insumos importantes, a empresa não parece sofrer uma excessiva pressão por parte destes. No caso de insumos para a composição da cerveja, a Antarctica possui fornecedores nacionais e internacionais que a atendem, além de possuir como garantia um cultivo de vegetais componentes da cerveja (Gerência Comercial).

A Empresa diversifica o abastecimento submetendo seus fornecedores a testes constantes em seus produtos, realizados no laboratório central da empresa em São Paulo. O laboratório foi, recentemente, credenciado pelo Certificado ISO 9000 (Gerência Comercial e Industrial).

5.1.2 *CCB – Companhia e Cervejaria Brahma*

Na seqüência, apresenta-se o resultado da análise da CCB:

5.1.2.1 *Ameaça de novos entrantes*

No mercado cervejeiro em Manaus, a CCB pela sua condição, atua muito mais como opositora do que como oprimida. Intensifica a disputa com dois produtos distintos, as cervejas Brahma e Skoll. Para o primeiro produto que está no mercado há 24 anos, conforme citado no histórico da empresa, a condição de vice-líder parece só tê-la incomodado há pouco mais de 2

anos e meio. Tal fato deve-se a mudança de postura ocorrida neste período (Gerência Comercial Skoll).

Em períodos anteriores a empresa conviveu com problemas de distribuição e de produto, que acarretaram uma certa rejeição dos consumidores (Gerência Comercial Brahma). A entrada da cerveja Skoll no mercado manauara, indicava que a mesma viria para ser a segunda marca da Empresa. Os acontecimentos subsequentes demonstraram o contrário, a participação da Skoll (14,4%) já é superior a da Brahma (11,7%).

5.1.2.1.1 *Economias de escala*

As empresas estudadas parecem ter um certo equilíbrio neste tópico. O compartilhamento de operações, principalmente referentes às áreas de produção e vendas, são comuns a ambas. A capacidade produtiva da empresa (360.000 hlts anuais), é bastante inferior ao da líder de mercado. A Empresa compartilha operações de produção, dividindo a capacidade entre as duas cervejas, monitoradas por um rígido sistema de controle.

5.1.2.1.2 *Diferenciação do produto*

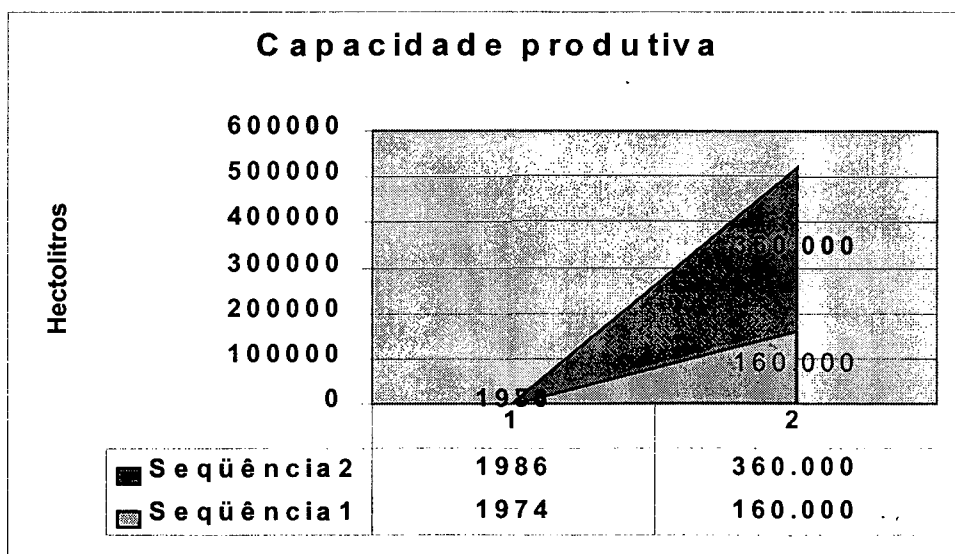
A marca Brahma, segundo a Gerência Comercial, possui uma rejeição histórica na cidade de Manaus, devido a problemas acontecidos no passado. Estes problemas nos dias atuais ainda influenciam a opinião dos consumidores, como pode ser percebido em números que retratam a participação da Empresa em vendas.

Este fato foi considerado pela Empresa como um elemento negativo para a alavancagem da cerveja Brahma. Constatou-se, pela CCB, haver maior facilidade na conquista de mercado por parte da Skoll, que é vista como opção alternativa aos consumidores, do que pela Brahma (Gerência Comercial Brahma).

5.1.2.1.3 *Necessidade de capital*

O investimento realizado em Manaus pela CCB, principalmente na área de distribuição e vendas, foram considerados importantes (Gerência Comercial Brahma). Os investimentos foram realizados visando a melhoria da posição competitiva da Empresa no estado do Amazonas. Os resultados dos últimos exercícios financeiros parecem ter contribuído para alertar a empresa quanto a possibilidade de reação (Gerência Comercial Skoll).

Gráfico 2. Evolução da capacidade produtiva CCB.



Fonte: empresa.

5.1.2.1.4 *Custos de mudanças*

Neste tópico existe um ganho de escala importante, a maioria dos fornecedores de matéria-prima e embalagens são compartilhados pela matriz que faz as aquisições e repassa as quantidades inerentes a cada empresa do grupo. Todo o Grupo CCB atua de forma padronizada, seja nos veículos, nas fachadas dos imóveis que ocupa, ou no fardamento de seus funcionários. Esta padronização é feita através de parceiros locais, porém, obedecendo normas nacionais.

5.1.2.1.5 *Acesso aos canais de distribuição*

A distribuição da CCB é realizada através da locação de uma frota de veículos, totalmente caracterizada dentro dos padrões da empresa. Todo o pessoal inserido para este serviço são funcionários da CCB, recrutados, selecionados e treinados para o cumprimento destas funções.

5.1.2.1.6 *Política governamental*

Diante das considerações anteriormente enfocadas na análise da Antártica, ressalta-se o equilíbrio de condições existentes neste tópico de análise.

5.1.2.2 *Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes*

5.1.2.2.1 *Concorrentes numerosos ou bem equilibrados*

O mercado cervejeiro de Manaus (AM), como já foi dito, encontra-se dominado quase que inteiramente, pelas empresas retratadas neste trabalho. Não existe equilíbrio em volume de vendas e capacidade produtiva, prevalecendo a supremacia da Antarctica. Apesar desta desigualdade, o aumento da taxa populacional e os próprios resultados obtidos nos últimos anos parecem ter acirrado esta disputa (Gerência Comercial Skoll).

5.1.2.2.2 *Crescimento lento da Indústria*

A Zona Franca de Manaus possui mais de 800 indústria estabelecidas, mas, poucas no setor de bebidas. Portanto, fundamentados nesta estatística e em dificuldades imposta pela geografia da região, a maioria dos entrevistados consideraram, genericamente, o crescimento da indústria como lento.

Porém, levantamentos realizados pela Prefeitura Municipal atentam para um crescimento populacional na ordem de 10 a 12% a cada 10 anos.

Esta linha paradoxal de análise, mostra que o mercado ainda não está estagnado. As Empresas pesquisadas reconhecem esta condição e preparam-se para disputar as parcelas deste crescimento (Gerência Comercial Brahma).

Esta característica demográfica, segundo o pensamento de Porter (1986), propícia o acirramento da disputa por poucos pontos percentuais e, aparentemente, sinaliza o amadurecimento do setor.

5.1.2.2.3 *Custos fixos ou de armazenamento altos*

A CCB estimula uma forte política de redução de custos entre seus funcionários, premiando os melhores desempenhos. Desta forma, a empresa não parece conviver em um ambiente de custos elevados (Gerência de Gente⁷).

As metas puramente quantitativas, estabelecidas são um reflexo desta preocupação. Apesar de estarem agindo como um elemento motivador, não deixam de exercer uma forte pressão por resultados (Gerência Comercial).

5.1.2.2.4 *Grandes interesses estratégicos*

A CCB pode vir a sofrer pressões advindas da líder de mercado. Provavelmente suas ações venham a ser acompanhadas por reações da concorrência, visando sua neutralização. Na visão da empresa, o mercado manaura, parece ser um campo ainda à ser conquistado.

5.1.2.3 *Pressão dos produtos substitutos*

A pressão de substitutos em um mercado como o cervejeiro é bastante comum. Uma vez que o mesmo apresenta características de amadurecimento (Gerência Comercial Skoll).

Os cuidados tomados pelas cervejarias parecem estar em consonância com as suas características estratégicas, ou no sentido de eliminação de custos ou na busca pela diferenciação. A seguir apresenta-se a pormenorização deste fator determinante de diferenciação.

⁷ Denominação para o setor que administra os recursos humanos da Empresa.

5.1.2.3.1 *Identificação através de pesquisas*

Pesquisas são freqüentes no cotidiano da CCB. A Empresa avalia quantitativamente seus resultados, e utiliza estas informações com suporte as decisões. A Empresa faz uso da Pesquisa Tomaz, um sistema de apoio nos níveis gerenciais e estratégicos, para auxiliar este tipo de trabalho (Gerência Comercial Skoll).

A CCB adota a padronização em, praticamente, todas as atividades desempenhadas pelas Empresas do grupo. Acredita que isto forçará a redução de custos e ajudará a garantir a qualidade. Desta forma, há um rigor para todos os procedimentos técnicos componentes do processo produtivo (Gerência Industrial).

5.1.2.3.2 *Ações coletivas na Indústria*

Neste fator competitivo existem diversas semelhanças entre as empresas pesquisadas. Ambas dispõem da efetividade de campanhas publicitárias, além do patrocínio a diversos eventos populares, tais como, o Festival Folclórico de Parintins, a Festa do Cupuaçu do município de Presidente Figueiredo e a Festa no Guaraná do município de Maués, todas no interior do Amazonas (Gerência Comercial Skoll).

5.1.2.3.3 *Trade-Off Industrial*

A CCB, neste fator determinante de competitividade, parece estar em melhores condições de eliminar trade-offs existentes entre o preço e o desempenho do produto na Indústria. Tal condicionamento reflete-se nas freqüentes promoções realizadas em parceria com compradores de grande porte (Gerência Comercial Skoll).

5.1.2.4 *Poder de negociação dos compradores*

5.1.2.4.1 *Grandes volumes em relação as vendas*

A CCB parece apostar fortemente na elevação do volume de vendas. Porém, isto a coloca em posição de sofrer pressões dos seus principais compradores. De acordo com a Gerência Comercial Skoll, esta inclinação estratégica representa um importante fator perante a concorrência.

Alguns compradores como as Lojas Americanas, podem vir forçar a redução dos preços a margens mínimas, ou até vir a provocar prejuízos. Isto só se justificaria havendo benefícios adicionais, como maior exposição da marca, por exemplo (Gerência Comercial Skoll).

A pressão exercida pelos compradores reduzem as margens de lucro. As marcas de cervejas produzidas pela CCB, freqüentemente estão sendo promovidas a preços bastante baixos por grandes lojas de departamento. No quadro 15 pode-se analisar uma pesquisa comparativa de preços, sem cunho científico, realizada em supermercados da cidade de Manaus.

5.1.2.4.3 *Produtos padronizados*

A CCB enfrenta neste setor de Indústria, a pressão exercida por este fator de diferenciação. A posição de vice-líder e, novamente, as melhores condições de venda, mantém elevadas às suas expectativas de resultados (Gerência Comercial Skoll).

5.1.2.4.4 *Lucros baixos*

Uma vez que pratica preços reduzidos, a CCB possui uma convivência harmônica com este tipo de compradores. Porém, segundo a Gerência Comercial Brahma, existem um patamar mínimo, justificável, para a redução de preços.

5.1.2.5 *Poder de negociação dos fornecedores*

5.1.2.5.1 *Domínio do mercado por poucas companhias*

As compras de insumos da CCB são efetuadas pela matriz. A Empresa avalia a qualidade dos produtos oferecidos e, normalmente, possui fornecedores cativos. Não foi destacado pelos entrevistados qualquer tipo de pressão dos fornecedores. Este item de análise foi prejudicado devido a impossibilidade de coletar-se informações oriundas da matriz (Gerência Comercial Brahma).

O mercado de Manaus foi considerado atípico em vários aspectos por ambas as empresas. Dentre os fatores que o distinguem dos demais mercados no Brasil, foram considerados

importantes os fatores culturais que influenciam o consumo de cerveja. O manauara prefere uma cerveja menos amarga e mais clara. O clima quente da região propicia o aumento da demanda. Outro fator importante seria a necessidade de utilização do transporte rodo-fluvial, por força dos rios componentes da Bacia Amazônica. O custo deste tipo de transporte contribui para o encarecimento do preço final das cervejas (Diretoria Administrativa e Financeira Antártica, Gerência Comercial Skoll).

Com base neste adicional ao preço final, os dirigentes das Empresas estudadas constataram a inviabilidade na fabricação de produtos descartáveis. O preço das embalagens excederia o valor acessível do produto.

5.1.2.5.2 *Não existem produtos substitutos para a venda*

Não houve divulgação de quaisquer informações a respeito deste tópico de análise.

5.1.2.5.3 *O produto dos fornecedores representa um insumo importante para o negócio do comprador*

Neste fator, as Empresas pesquisadas compartilham as funções de compra com suas Empresas-mães. Desta maneira, torna-se difícil avaliar as dificuldades existentes nesta atividade.

Uma vez que os entrevistados não destacaram pontos que venham a demonstrar pressões por parte de fornecedores, pressupõe-se que as Empresas tenham desenvolvido mecanismos que a defendam neste ambiente organizacional.

5.2 Análise das atividades de valor.

As Empresas pesquisadas são consideradas na região como importantes para a economia e cultura. Pela averiguação que deu origem a este trabalho, não existiam registros de pesquisas anteriores que enfocassem o tema. Portanto os resultados obtidos não possuem parâmetros anteriores.

As conclusões desta pesquisa foram estruturadas de forma a responder as questões de pesquisa. Assim sendo, estão subdivididas em: atividades de valor das empresas pesquisadas, Cadeia de Valores e análise do diferencial competitivo das mesmas.

5.3 Atividades de valor componentes da Cadeia de Valores da empresas pesquisadas

Desta forma procurou-se responder ao segundo objetivo da presente pesquisa: **identificar e interpretar as atividades de valor existentes nas Empresas citadas, segundo a Cadeia de Valores de Porter.**

5.3.1 ANTARCTICA

Os resultados das entrevistas e observações foram cruzados para um melhor entendimento das atividades de valor da empresa. Algumas citações foram generalizadas, oriundas de constatações “in loco”, e outras foram extraídas nos relatos dos entrevistados. De acordo com os

dados obtidos conclui-se que as atividades componentes da Cadeia de Valor das Empresas estão assim discriminadas.

5.3.1.1 *Logística interna:*

Nesta categoria de atividades de valor constatou-se, através de observações, que o manuseio de suprimentos da Empresa funciona através de uma boa coordenação, que estende-se criando elos com o processo de estocagem e armazenagem. Estes movimentos parecem auxiliar bastante outras atividades importantes na cadeia da empresa, como o serviço de entregas por exemplo. A totalidade dos entrevistados responderam que estão satisfeitos com o nível de produtividade e os benefícios adquiridos pelo seu trabalho.

O manuseio de suprimentos parece dar um bom suporte a empresa como um todo, estabelecendo elos ao abastecer de maneira satisfatória as etapas do processo produtivo da Empresa.

5.3.1.2 *Operações:*

O processo produtivo de cerveja, de acordo com a Diretoria Administrativa e Financeira, está totalmente automatizado e foi considerado por todos os entrevistado como um importante diferencial competitivo para a empresa. Foi observado que, de uma maneira geral, os equipamentos não eram novos e em média já estavam com 15 anos de uso, porém, isto não pareceu estar comprometendo o desempenho desta atividade. Segundo informações da gerência

industrial da Empresa, existe uma manutenção preventiva permanente em todos os equipamentos, e, gradativamente, esta estaria modernizando os equipamentos fabris.

A qualidade do produto é considerada muito importante pela Diretoria Administrativa Financeira, ressaltando que, neste item, todas as cervejarias concorrentes no mercado manauara estariam em equilíbrio. A necessidade de ter um produto com qualidade, segundo esta Diretoria supramencionada, é condição *sine qua non* para estar nesta disputa. Foi observado uma coordenação integrada entre atividades de operação e atividades de logística interna.

5.3.1.3 *Logística externa*

Neste tipo de atividade de valor, a maioria dos entrevistados considera o processamento de pedidos como elemento que agrega valor aos resultados da empresa. Este processo, segundo a Gerência Comercial está funcionando convenientemente, uma vez que o tempo decorrido entre a coleta do pedido e a entrega do produto não ultrapassa 24 horas. Existem elos importantes entre o processamento de pedidos, a expedição e a programação de entregas. São atividades interdependentes que parecem estar sendo eficazmente cumpridas.

As aquisições realizadas facilitam o serviços de entrega de acordo com a maioria dos entrevistados. Trata-se da nova frota de caminhões adquirida para este tipo de serviço, que segundo a Gerência Comercial e a Diretoria da Empresa aumentaram em 30 % a capacidade de carga por veículo, comparada aos veículos utilizados anteriormente.

5.3.1.4 *Marketing e vendas*

A atividade de marketing e vendas são relevantes a medida que interagem com outras atividades da Cadeia de Valores. As propagandas veiculadas na mídia nacional auxiliam o trabalho dos profissionais das áreas de marketing e comercial da Empresa. O trabalho de mídia é da agência W. Brasil, controladora da conta publicitária da empresa. As atividades de marketing e vendas são consideradas, pela Diretoria Administrativa e Financeira e pela Gerência Comercial, como um instrumento muito importante no alcance dos objetivos. A utilização de materiais de *merchandising* em festas populares locais foram destacadas pela totalidade dos entrevistados.

A força de vendas parece representar um importante diferencial para a empresa. Houveram vários destaques da Gerência Comercial, ao trabalho da equipe de vendas na cobertura dos territórios, ressaltando a padronização de seus procedimentos e, também, o processamento de pedido, que é realizado através de computadores portáteis. A Diretoria considerou o trabalho de gerenciamento das vendas bastante positivo e importante para a coordenação de todo o processo.

Segundo a Gerência Comercial da Empresa, a força de vendas atende a 15.000 pontos na cidade de Manaus. Este atendimento foi considerado dentro dos padrões exigidos pela empresa por todos os entrevistados.

5.3.1.5 *Serviço*

Os serviços mais destacados pelos entrevistados foram os que tratam da manutenção em materiais publicitários oferecidos como apoio a clientes na categoria de bares e restaurantes.

Estes serviços são considerados pela Gerência de Vendas e Diretoria Comercial como importantes diferenciais perante a concorrência.

O recrutamento e treinamento do pessoal de apoio a bares e restaurantes obedece padrões determinados por diretrizes nacionais. Prestadores de serviços em manutenção parecem colaborar com o sucesso das atividades, abordadas neste subitem.

5.3.1.6 *Gerência de Recursos Humanos*

O treinamento foi considerado importante pelos entrevistados, por colocar ao alcance de novos funcionários as políticas da empresa e aos mais antigos a oportunidade de reciclarem-se. Visando melhorar a qualidade do treinamento oferecido ao seu quadro administrativo, a Antártica firmou convênios com a ESPM – Escola Superior de Propaganda e Marketing e com a Universidade de São Paulo – USP. Na formação de mestres cervejeiros a Gerência de Recursos Humanos informou que a empresa prioriza jovens valores que almejam a carreira na área industrial como mestres cervejeiros. Estes fazem um estágio preliminar com duração de 2 anos, no SENAI em Vassouras, Rio de Janeiro. Posteriormente, finalizam o treinamento na Alemanha (Diretoria Administrativa e Financeira).

As atividades de treinamento atendem a empresa como um todo, visando fornecer o suporte técnico necessário ao bom desempenho das funções.

A empresa aparenta estar preocupada com benefícios adicionais a seus funcionários, tais como: auxílio material escolar, estendido a todos os funcionários que estudem ou possuam filhos em idade escolar; além de assistência médica e psicológica gratuita (Gerência de Recursos Humanos).

A análise da política da empresa mostrou a existência de uma preocupação com o plano de carreira, obedecendo uma sistemática de progressão funcional (Diretoria Administrativa e Financeira).

A Antarctica possui, segundo a Gerência de Recursos Humanos, um quadro de pessoal composto por pessoas que trabalham na empresa em média a mais de cinco anos. Este fato pode elevar a probabilidade de haver resistência a mudanças.

5.3.1.7 *Desenvolvimento de Tecnologia*

Dentre os elos estabelecidos por esta atividade foi destacado pela Gerência Industrial, o apoio fornecido na aquisição do *Know How* em técnicas para melhoria do processo produtivo.

A tecnologia a disposição da Empresa na elaboração da propaganda, foi elogiada pela maior parte dos entrevistados. A empresa, já mencionado anteriormente, firmou uma parceria com a *Anheusen Busch*, para produzir e distribuir no Brasil a cerveja *Budweiser*. Nesta atitude parece estar claro a intenção de permuta tecnológica entre as duas empresas.

5.3.1.8 *Infra-estrutura*

Estas são atividades que, também, dão suporte a totalidade da Cadeia de Valores (Porter, 1990). O planejamento e a coordenação de funções destacam-se, na opinião dos entrevistados, como elementos norteadores responsáveis pela condução eficaz da empresa à seus objetivos. O planejamento anual é elaborado em conjunto com a matriz da empresa, que, normalmente, direciona as decisões estratégicas.

5.3.1.9 *Aquisições*

Os fornecedores de matéria-prima em sua maioria são selecionados fora de Manaus e, em alguns casos, fora do Brasil. A qualidade exigida destes é uma maneira de garantir a própria qualidade do produto. Esta preocupação com a qualidade parece estar generalizada. Foram identificados, tanto na fábrica quanto na distribuidora, diversos métodos de controle de qualidade.

Qualidade total parece ser um dos pontos focais da empresa, portanto, atividades de aquisição tornam-se muito importantes. A relevância dos elos detectados foram muito mais freqüentes em equipamentos diversos, tais como veículos e medidores de qualidade no processo produtivo. Houveram destaques, também, para as aquisições de prestadores de serviço, principalmente para áreas como manutenção de materiais publicitários fornecidos a bares e restaurantes.

5.3.2 **COMPANHIA E CERVEJARIA BRAHMA – CCB**

5.3.2.1 *Logística interna*

Os entrevistados citam a atividade de suprimentos como importante componente da Cadeia de Valor, estabelecendo elos com as atividades de operações, principalmente as do processo produtivo. A fabricação de cerveja leva em média 20 dias, o que nos leva a supor que atividades de suprimentos ligadas as de manutenção, sirvam para antecipar situações de possíveis perdas ocasionadas por defeitos ou falta de materiais.

O controle dos estoques de produtos acabados foram comentados pela maioria dos entrevistados, transparecendo uma preocupação com o mínimo de estoque. Esta preocupação é crescente nos setores que participam do planejamento de produção, como por exemplo a Gerência Comercial, que trabalha com uma margem de erro tolerável em vendas de 5%.

5.3.2.2 *Operações*

O processo produtivo de cerveja foi considerado relevante para a valoração do produto, apesar da empresa não possuir máquinas novas. O processo produtivo foi classificado como de pequeno porte pela Gerência Industrial. Este sofre um efetivo controle de qualidade, em praticamente todas as suas etapas.

No passado, sem muita precisão temporal pela Gerência Comercial Brahma, a CCB chegou a ter problemas no processo produtivo, provavelmente pela qualidade da água utilizada. Segundo consta nos registros da empresa, o sabor da cerveja foi considerado ruim pelos consumidores. Este fato repercutiu negativamente no conceito do produto, e houveram perdas consideradas elevadas na participação em vendas, além de desgaste natural de imagem. A Empresa não investiu à tempo na revitalização de sua imagem no mercado manauara, permitindo a formação de um bloqueio de consumo de natureza cultural (Gerência Comercial Brahma).

A preocupação com o controle de qualidade parece ser constante, talvez por receio de associações negativas vinculadas a este episódios. O assunto é encarado pela maioria dos entrevistados como fator irrelevante, mas, é provável que existam implicações na cultura do consumidor amazônico.

5.3.2.3 *Logística externa*

Na logística externa a Empresa pratica uma interação sincronizada com as atividades de apoio que, através de elos, permitem a otimização de tarefas. As principais atividades citadas pelos entrevistados foram ligadas a distribuição, ao fluxo de informações e ao processamento de pedidos. Um auxílio importante à execução das atividades citadas é a pesquisa Tomaz, que dinamiza as tarefas, proporcionando um eficiente sistema de apoio a decisão (Gerência Comercial Skoll).

5.3.2.4 *Marketing e Vendas*

As Gerências Comerciais da Brahma e Skoll, consideraram a CCB uma companhia voltada para as vendas. Os entrevistados comentaram que a evolução deste quadro começou com um foco voltado para a produção nos anos setenta. No final dos anos oitenta a empresa estaria mais voltada para estratégias de marketing e chegaria ao estágio atual a partir dos anos noventa.

A propaganda veiculada na mídia nacional é produzida pela agência *F-Naska*, detentora do conta publicitária das principais cervejas da CCB: Brahma e Skoll.

A CCB parece ser uma empresa descentralizada, as decisões na aplicação de materiais de marketing, vendas e de *merchandising*, normalmente, são tomadas pela Gerência Comercial e de Marketing. A Gerência Comercial esclareceu que os critérios sugeridos para o patrocínio de eventos são, principalmente a possibilidade de vendas e a exposição da marca.

No festival folclórico de Parintins-AM/1998 a CCB patrocinou com o produto Brahma, o Boi-Bumbá Caprichoso que foi o campeão do referido evento. Em contrapartida, a Antarctica

financiou o Boi-Bumbá Garantido, último campeão em 1997. Tais atitudes reforçam a preocupação que as Empresas possuem na exposição da marca em eventos populares.

As promoções de preços foram considerados, pela Gerência Comercial Skoll, como atitudes comerciais arrojadas na tentativa de ampliação de mercado. Algumas promoções dos produtos Brahma e Skoll a preços considerados imbatíveis, provocam reações da concorrente. Tais atitudes sinalizam a preocupação da empresa em intensificar a penetração no mercado amazonense.

5.3.2.5 *Serviços*

Devido a forte concorrência da líder de mercado, os entrevistados consideram necessária uma política constante de excelência em serviços. Há um certo equilíbrio em tipos de serviços ofertados ao consumidor, porém na CCB, a área de atuação na prestação de serviço ao comércio varejista, aparentemente, necessita aumentar.

5.3.2.6 *Gerência de Recursos Humanos*

Esta atividade, segundo destaque da maioria dos entrevistados, fornece apoio a toda a Cadeia de Valores. A CCB demonstra valorizar as atividades de Recursos Humanos através de uma política de integração disseminada por toda a empresa. Segundo a Gerência de Gente⁸ da CCB, a empresa valoriza o seu material humano de diversas maneiras. Dentre os princípios contidos no Manual Básico do Empregado destaca-se a preocupação com a liderança, valorização do ser humano e ambiente de trabalho.

O destaque da Gerência Comercial da Skoll foi a valorização do profissional, através de uma política de remuneração variável, que premia 70 % dos funcionários da companhia. Esta prática leva-nos a supor que a CCB deva considerar o aspecto salarial muito importante em sua Cadeia de Valores. Os resultados são avaliados de forma quantitativa, havendo uma clara distinção de tarefas, além de uma possibilidade de aumento de premiação progressiva. Pode-se notar, tanto pelas entrevistas quanto pelas observações realizadas, que a empresa parece ter conseguido um elevado grau de comprometimento organizacional da maioria de seus funcionários.

As atividades de treinamento, desenvolvidas na CCB, parecem estar voltadas a antecipação de possíveis contingências. Transparece uma preocupação com a qualidade do aprendizado dos recém chegados, para que os mesmos dominem a rotina de suas funções.

No caso dos funcionários de primeiro nível, a CCB preocupa-se com a evolução dos mesmos, patrocinando cursos de aperfeiçoamento e reciclagem. A empresa conta com convênios no exterior, como por exemplo com a *Harvard Business School*, que permitiu a alguns funcionários do nível gerencial a possibilidade de cursar o MBA- *Master of Business Administration*.

Em São Paulo, existe a Universidade Brahma que funciona com uma escola da Companhia que prepara e recicla diversas áreas. Os mestres cervejeiros, iniciam o processo de aprendizagem no Brasil e o concluem na Espanha e Alemanha, principalmente.

A Política de Integração da empresa parece ser eficiente. Alguns rituais permitem ao novo elemento sentir-se muito a vontade, tais como o primeiro dia de trabalho, onde o funcionário conhece a empresa e recebe homenagens. Estes rituais são acompanhados pela Gerência de Gente da Empresa, mas contam com a participação de todos os outros setores. O pensamento a ser

⁸ Denominação utilizada pela CCB para o setor que trata dos recursos humanos.

compartilhado com os funcionários resume-se no objetivo geral da empresa: "(...)queremos ser a melhor e maior empresa de bebidas do Brasil e uma das cinco melhores do mundo" (Manual Básico do Empregado, 1998).

5.3.2.7 *Infra-estrutura*

A CCB mostrou ter um rigoroso controle de custos, monitorados por uma rígida supervisão setorial. Busca constantes adequações entre receitas e despesas, e se necessário for, adotando cortes diversos (Gerência Comercial Skoll).

O planejamento da empresa é bastante criterioso, suportando as demais atividades de valor. Os funcionários são doutrinados a buscarem a maneira mais barata de realizarem suas tarefas. As metas estabelecidas pela matriz, são baseadas em projeções que visam a maximização de lucro e a redução de custos.

5.3.2.8 *Desenvolvimento de Tecnologia*

Esta atividade, está disseminada na empresa como um todo, de forma bastante peculiar. Forma elos com as operações, neste caso, as atividades de tecnologia estariam representadas através de processos e equipamentos para o controle de qualidade. Na área de informações presta um suporte a empresa com a utilização da Pesquisa Tomaz, um software avançado de armazenamento e cruzamento de dados, alimentado pelas informações obtidas com os clientes, atuando como suporte às decisões. Com esta ferramenta a Companhia pode obter informações em um curto espaço de tempo. Este fluxo além de melhorar os procedimentos de atendimento ao

cliente no ponto de venda CCB, fundamenta a intenção de utilizar-se da tecnologia estrategicamente à seu favor.

A atividade de desenvolvimento de tecnologia dá apoio a, praticamente, toda a estrutura da empresa. Na área de vendas, a CCB introduziu outro mecanismo avançado, o *Rote Show*. Consiste em um programa que efetua o mapeamento dos territórios de venda, organizando e cruzando dados que permitirão ao vendedor um melhor aproveitamento da rota e a empresa um eficiente processo de controle (Gerência de Vendas e Operações).

5.3.2.9 *Aquisições*

Para a maioria dos entrevistados, as aquisições apoiam a empresa como um todo. No planejamento de compras parece existir uma forte preocupação com o desperdício. Os manuais instruem os funcionários a evitarem esta prática. Existem também premiações para algumas funções que consigam reduzir despesas, oriundas de desperdícios. Diversos fornecedores foram citados pela maioria dos entrevistados, na qualidade de parceiros da empresa, portanto, considerados contribuintes em sua Cadeia de Valores.

A CCB pratica a terceirização em larga escala. Segundo a gerência comercial Skoll, a empresa busca a concentração somente em atividades inerentes ao seu foco de atuação. A distribuição, por exemplo, é terceirizada de duas maneiras diferentes. A cerveja Skoll possui um distribuidor autorizado com exclusividade em todo o Estado do Amazonas, a Manauskoll. Já para a cerveja Brahma utiliza veículos de terceiros, locados em uma empresa local com contrato de fornecimento de veículos leves e pesados padronizados nacionalmente. Neste caso, a CCB aloca seus funcionários para a distribuição, porém, elimina o custo com a manutenção e a depreciação dos veículos.

Diante das informações coletadas em todo este trabalho de pesquisa pôde-se representar graficamente as atividades de valor dispostas na Cadeia de Valores das Empresas pesquisadas. Nas páginas seguintes demonstra-se a inclinação estratégica genérica e a análise da cadeia de valores das empresas evidenciadas.

5.3.3 Cadeia de Valores Antártica da Amazônia

| | Planejamento Coordenação | Planejamento Coordenação | Planejamento Coordenação | Planejamento Coordenação | Planejamento Coordenação | Planejamento Coordenação | Planejamento Coordenação |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Infra-estrutura | | | | | | | |
| Gêrência de Recursos Humanos | 1. Treinamento 2. Plano de Carreira; 3. Benefícios adquiridos | 1. Recrutamento 2. Treinamento 3. Benefícios adquiridos | 1. Recrutamento 2. Treinamento 3. Benefícios adquiridos | 1. Recrutamento 2. Treinamento 3. Benefícios adquiridos | 1. Recrutamento 2. Treinamento 3. Benefícios adquiridos | 1. Recrutamento 2. Treinamento 3. Benefícios adquiridos | 1. Treinamento 2. Recrutamento |
| Desenvolvimento de tecnologia | | 1. Esterilização; 2. Engarrafamento; 3. Enchimento; 4. Controle de qualidade. | | | | 1. Procedimento de vendas; 2. Processamento do pedido; 3. Mídia Nacional. W-Brasil | 1. Prestadores de serviço de manutenção; 2. Patrocínio de equipamentos. |
| Aquisição | | 1. Fornecedores de matéria prima; 2. Equipamentos para CQ. | 1. Processo produtivo de cerveja; 2. Controle de qualidade; 3. Manutenção em equipamentos; 4. Capacidade produtiva. | Transporte de produtos acabados | Transporte de produtos acabados | Transporte da equipe de vendedores | |
| | 1- Manuseio de suprimentos 2- Processo de estocagem e armazenagem | | | 1. Processamento dos pedidos; 2. Expedição; 3- Cobertura das rotas de entrega; 4- Programação das entregas. | | 1. <i>Merchandising</i> em festas populares; 3. Força de vendas; 4. Gerência de vendas | 1. Serviços de manutenção em materiais de <i>merchandising</i> 2. Serviço de consignação de mercadorias |
| | Logística Interna | Operações | Logística Externa | Marketing e Vendas | Serviços | | |

Fonte: informações coletadas na empresa.

5.3.4 Cadeia de Valores Companhia Cervejaria Brhama - CCB

| Infra-estrutura | Planejamento | Controle de Custos | Controle de Custos | Planejamento | Planejamento |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Gerência de Recursos Humanos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Treinamento; 2. Sistema de Incentivos; 3. Política de integração | <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleção; 2. Recrutamento; 3. Treinamento; 4. Política de integração; 5. Manuais | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutamento; 2. Treinamento; 3. Política de integração; 4. Remuneração variável; 5. Sistema de Incentivos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrutamento; 2. Treinamento; 3. Política de integração; 4. Remuneração variável; 5. Sistema de Incentivos | Treinamento |
| Desenvolvimento de tecnologia | | Controle de qualidade eletrônico | Pesquisa Tomaz | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa Tomaz; 2. Procedimentos de atendimento; 3. Mídia nacional – F. Nazca.; 4. Rote Show. | |
| Aquisição | Planejamento de compras | Fornecedores de matéria – prima | Distribuidor autorizado | <ol style="list-style-type: none"> 1. Transporte para os vendedores 2. Terceirização para serviços de distribuição | |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Suprimentos; 2. Transporte de materiais 3. Estoque. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Processo produtivo de cerveja; 2. Controle de qualidade; 3. Manutenção em equipamentos; 4. Controle das operações. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Processamento dos pedidos; 2. Expedição; 3. Programação das entregas; | <ol style="list-style-type: none"> 1. Propaganda nacional; 2. Merchandising em festas populares; 3. Força de vendas; 4. Preços. | Programa de eventos; |
| | Logística Interna | Operações | Logística Externa | Marketing e Vendas | Serviços |

Fonte: informações coletadas na empresa.

A cadeia de valores é peculiar aos níveis estratégicos da administração de empresas, porém ainda é um assunto complexo, dinâmico e multifacetado. O modelo teórico de Porter ainda não está totalmente estabelecido e normatizado.

De acordo com os objetivos da presente pesquisa procede-se a análise comparativa das Cadeias de Valores das Empresas supramencionadas.

5.3.5 *Posicionamentos Estratégicos Genéricos das empresas pesquisadas*

De acordo com os objetivos da presente pesquisa, foram identificados nas empresas pesquisadas, dentre um grande número de fatores, a posição competitiva na Indústria.

Foi demonstrado que cada uma das empresas estudadas possuem características peculiares. Nesta análise foi possível avaliar os pontos fortes e fracos e verificar as tendências estratégicas das mesmas.

Embora uma empresa possa ter inúmeras fortalezas e fraquezas em comparação a concorrência, suas características apontam para dois pontos básicos: custos ou diferenciação (Porter, 1990).

A importância da análise estratégica para o referenciado autor é direcionar a empresa para uma das estratégias genéricas.

Desta forma, considerando as características inerentes a cada empresa, ressalta-se os seguintes destaques que direcionam o posicionamento estratégico das Empresas:

Antarctica

1. Demonstrou praticar o marketing, tanto em questões ligadas a vendas quanto em *merchandising* e serviços;
2. O desenvolvimento do produto adaptado a realidade amazônica reforça a preocupação em P&D;
3. A coordenação entre as atividades, principalmente as de marketing, serviços, P&D;
4. Plano de Carreira fundamentado na evolução e meritocracia não imediatista.

CCB

1. Demonstra praticar um rígido controle de custos;
2. Política de Integração definindo funções e responsabilidades;
3. Metas absolutamente quantitativas;
4. Sistema de premiação por resultados.

Desta forma, apresenta-se o provável posicionamento estratégico das empresas objetos do presente estudo:

a) A Antarctica, pelas características apresentadas neste trabalho, está predominantemente inclinada para um posicionamento estratégico voltado para a diferenciação.

b) A CCB, de acordo com os dados coletados, apresenta uma inclinação predominante para o posicionamento estratégico buscando a liderança através dos custos totais.

5.4 *Diferenciais competitivos do setor cervejeiro da cidade de Manaus - Amazonas*

Pelo que a pesquisa mostrou, o diferencial competitivo do setor cervejeiro na cidade de Manaus, deve ser analisado sob dois aspectos: fatores culturais e atividades de valor.

5.4.1 **Fatores Culturais**

Os fatores culturais detectados pelas empresas que influenciam os hábitos de consumo dos manauaras, foram inseridos nesta fase conclusiva por tratar-se de uma condição ambiental que parece interferir nos resultados obtidos pelas empresas.

Segundo a Diretoria Administrativa Financeira da Antarctica, o consumidor local prefere uma cerveja menos amarga e mais clara. Com base nesta constatação, a Diretoria Comercial decidiu em 1980 adequar as características da cerveja, mesmo tendo que fugir do padrão de qualidade de produto exigido pela matriz.

As observações e medidas corretivas, mesmo não sendo oriundas de pesquisas científicas, parecem ter tido alguma relevância nos resultados posteriores. O sabor da cerveja recebeu aprovação da maioria dos amazonenses, como pode ser visto nos resultados da empresa.

O fato, relatado pelos entrevistados da Brahma, de haverem existido problemas quanto ao sabor do produto, atribuídos a qualidade da água utilizada na época, parece ter agravado a situação da cerveja perante a preferência popular. Tais contingências podem ser causas de uma rejeição histórica, que influenciou negativamente nas ações estratégicas da Brahma no mercado cervejeiro da cidade de Manaus.

As ações corretivas visando a revitalização do produto sofreram abalos que, talvez em um primeiro momento não tenham sido vinculados a estes episódios, mas é provável que posteriormente os tenham sido.

As conclusões, segundo o modelo de Porter estão a seguir, porém acredita-se poder associar os fatores culturais anteriormente citados como elemento complementar desta análise.

5.4.2 Desempenho de atividades de valor

Através do modelo de Porter, pelas estratégias genéricas adotadas por cada uma das empresas, pôde-se analisar as Cadeias de Valores e identificar os respectivos diferenciais competitivos. Desta maneira concluiu-se que os diferenciais competitivos estão como segue:

1. ANTARCTICA – É uma empresa estrategicamente voltada para a diferenciação por demonstrar práticas de ações mercadológicas de forma hábil e precisa, aplicando os recursos em eventos que servem para ampliar a divulgação de sua marca e investindo em bares e restaurantes freqüentados pelo público formador de opinião visando a manutenção de sua posição. Em questões ligadas as vendas a empresa procura destacar-se de forma inovadora, personalizando o atendimento ao cliente. A coordenação da força de vendas não pode deixar de ser ressaltada, estabelecendo um elo com as atividades de marketing muito forte, através da prática do atendimento personalizado.

Os serviços são uma fonte potencial de diferenciação para a cadeia de valores da empresa. A preocupação com a manutenção de placas de *merchandising* ofertadas a

clientes é um bom exemplo, além da consignação de mercadorias para facilitar a relação de compra.

A empresa demonstrou ser coordenada e preocupada com Pesquisa e Desenvolvimento, visto que procurou a melhor adequação da cerveja ao paladar do público amazonense.

A capacidade produtiva da empresa pode ser considerada um diferencial, apesar do risco de perda de parcela de mercado poder provocar um hiato de produção muito grande.

O plano de carreira da empresa prevê uma evolução gradativa de seus funcionários, sem prêmios apelativos para o desempenho excepcional. A empresa parece estar agradando seus integrantes, uma vez que o rendimento por funcionário está entre os melhores da região.

2. CCB – As características desta organização são diferentes de sua concorrente principal. Os custos são rigidamente controlados, havendo diversas premiações que incentivam a prática de redução de custos.

A política de integração parece ser um diferencial importante para esta inclinação da empresa, pois atua na otimização rápida dos novos integrantes da empresa, fazendo com que rapidamente estejam aptos a executarem suas tarefas. Para a eficácia deste propósito, utiliza-se do auxílio de manuais.

A premiação é utilizada pela empresa como elemento motivador de seus funcionários, através de metas estritamente quantitativas. O Plano de Incentivos faz parte da Política Nacional da CCB, adotada por todas as suas filiais.

As inovações tecnológicas reforçam sua preocupação com os custos uma vez que auxiliam o planejamento e o controle dos mesmos. É o caso da Pesquisa Tomaz, do *Rote Show* e dos *Palm Tops* utilizados para coleta de informações e pedidos.

Considera-se a caracterização das duas empresas do setor cervejeiro da cidade de Manaus efetivada. Acredita-se que este trabalho possibilite ao leitor apreciar as nuances e implicações estratégicas existentes entre as empresas, de forma que possa analisar a estrutura da indústria, de acordo com o modelo de Porter.

Sendo assim, finaliza-se a presente pesquisa com as recomendações que julga-se ser adequada às empresas pesquisadas.

6 RECOMENDAÇÕES

Neste espaço, permito-me fazer algumas considerações importantes sobre o mercado cervejeiro de uma maneira global e regional. Divido o comentário em dois momentos: tendências atuais e perspectivas futuras.

As observações aqui referidas são frutos da percepção obtida durante a coleta de dados e análise tanto das entrevistas quanto das visitas programadas.

6.1 *Tendências atuais no mercado cervejeiro global*

O mercado cervejeiro como, praticamente, todos os mercados internacionais, são influenciados positivamente pela globalização. A situação livre de entraves alfandegários facilita o trânsito burocrático e a entrada do produto em novos mercados. Desta forma, produtos que anteriormente estavam confinados mercados domésticos podem obter a possibilidade de buscar novos horizontes comerciais.

Neste “derrame” mundial de novos produtos, fatores como a competitividade e a estratégia tornam-se muito mais importantes. Da mesma maneira que existem empresas penetrando em diferentes mercados, estes estão sofrendo uma “invasão” de novos produtos substitutos. Portanto, a estratégia possibilita um melhor posicionamento face estes novos acontecimentos.

No mercado cervejeiro nacional ainda mantém padrões tradicionalistas e pode-se dizer que está relativamente fechado a concorrência internacional. Porém, parece ser inevitável a

convivência com esta realidade. Neste caso, quanto mais interagente e informadas as empresas estiverem, maior probabilidade terão para enfrentarem as contingências.

6.2 *Perspectiva futura do mercado cervejeiro da cidade de Manaus*

Em Manaus existem indicativos de acirramento da concorrência. A supremacia da Antarctica poderá sofrer pressões pela entrada de novos concorrentes neste mercado. A CCB introduziu a cerveja Skoll e padronizou sua maneira de trabalho estrategicamente, a cerveja Brahma, segundo a sua filosofia nacional de trabalho (Gerência Comercial Skoll).

Dentro do contexto abordado neste trabalho, é provável que a Antarctica deva continuar procurando maneiras de inovar perante a seus clientes. Neste caso, estaria aproveitando o momento de ultrasegmentação, onde consumidor depara-se com um leque muito grande de opções e pode dar-se ao luxo de proceder a escolha que melhor lhe convier. Neste ambiente, as empresas deverão estar muito mais atentas aos sinais enviados pelo mercado consumidor. No setor de serviços poderão estar os diferenciais que poderão vir a manter esta posição competitiva.

A Cerveja como produto preferencial pode até ser considerada por alguns, como um bem de consumo do tipo *commodity*. Com esta perspectiva, a CCB pressupõe que o diferencial futuro deste mercado poderá ser definido em uma associação, aos olhos do consumidor, de preço e qualidade. A tendência desta organização parece ser a busca por resultados, harmonizando pessoas, processos e tecnologia.

Ambas as empresas reagem de forma diferente aos sinais de mercado, e a rapidez destas respostas poderá vir a ser um diferencial competitivo. O marketing de relacionamento, ou *one-to-*

one tem grandes chances de predominar como diretriz estratégica das empresas (Peppers & Rogers, 1994).

Neste caso, estratégias deverão ser praticadas pelas empresas por profissionais com um alto grau de comprometimento com sua missão e objetivos.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, Igor. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Mac Graw-Hill do Brasil, 1977.
- _____. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.
- BAZE, Abrahim Sena. **Miranda Correa: história e memórias**. Manaus: Grafima. 1996.
- BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais : os pólos da pratica metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.
- CERTO, Samuel & PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATTO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: abordagens descritivas e explicativas**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- GAJ, Luis. **Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Ática, 1987.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1990.
- HAMEL, Gary. Dez Princípios de Revolução. **HSM management**, São Paulo, v. 1, n. 6, p.114-124, jan./fev. 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1984.
- _____. Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1991.
- LAKATOS, Eva. & MARCONI M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LUDKE, M. & ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MAIRA, Arun N. & BRAGAR, Joan. **HSM management**. São Paulo, v.1, n. 9, p. 58-64, jul./ago. 1998.

MINTZBERG, Henry . *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Lisboa, Portugal: Dom Quixote, 1979.

_____. **Five Ps for strategy**. In: Mintzberg e J. B. Quinn. *The strategy process*. Prentice Hall, 1992.

_____. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco organizações diferentes**. São Paulo: ATLAS, 1995.

MONTGOMERY, Cynthia & PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MUSSI, Carlos Wolowski. *Curso de Estratégia Empresarial: turma especial de mestrado*. Manaus, setembro, 1997

MOREIRA, Júlio C. T., PASQUALE, P.P. e DUBNER, Alan G. **Dicionário dos termos de marketing**. São Paulo: ATLAS, 1997.

OLIVEIRA, Djalma Pinho de Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: ATLAS, 1985.

_____. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: ATLAS, 1997.

OHMAE, Kenichi. **Os novos limites da empresa: os desafios que os planejadores estratégicos enfrentarão no século XXI**. São Paulo: HSM MANAGEMENT, maio/junho: 1998.

PEPERS, Don & ROGERS, Martha. **Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PERROW, Charles. **Análise Organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo, Atlas, 1976.

PRAHALAD, C. K. **Em busca do novo**. São Paulo: HSM MANAGEMENT, março/abril: 1998.

PORTER, Michael .**Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

REVISTA EXAME. *As Melhores e Maiores Empresas do Brasil*. São Paulo: Ed. Abril, v. n. , jul. 1998.

RICHARDSON, Roberto J. & colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

- RIES, Al & TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha pela sua mente.** Pioneira: São Paulo, 1972.
- RIES, Al. **Focus: the future of your company depends on it.** New York: Harper Business, 1996.
- ROCHA, Rudimar Antunes. **Estratégia Empresarial e Turbulência Ambiental: um estudo em duas organizações têxteis no Estado de Santa Catarina.** Santa Catarina, 1992. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina.
- ROCHA, Rudimar Antunes & CERETTA, Paulo Sérgio. **Pesquisa Qualitativa: um desafio a Ciência Social.** Anais do XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.** São Paulo: Editora Best Seller, 1998.
- SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento Administrativo: um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas.** Rio de Janeiro: FGV, 1979
- SOUZA, Francisco Maddia. **Marketing.** 50 min. São Paulo, 1984.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: ATLAS, 1987.
- VASSALO, Cláudia. **Empresas: the Boston Consulting Group.** Revista Exame. Editora Abril, nº (08/97)637, 114-115.

Entrevistas realizadas

- KARDECK, Alan. **Entrevista concedida pelo Diretor Administrativo e Financeiro da Antartica da Amazônia S/A.** Manaus, 28 abr. 1998.
- PIZZO JR. Agnaldo. **Entrevista concedida pelo Gerente Comercial da Antartica da Amazônia S/A.** Manaus, 30 abr. 1998.
- BARRETO, Jorge Luiz. **Entrevista concedida pelo Gerente de Recursos Humanos da Antartica da Amazônia S/A.** Manaus, 30 abr. 1998.
- OTTE, Peter. **Entrevista concedida pelo Gerente Industrial da Antartica da Amazônia S/A.** Manaus, 28 abr. 1998.

- FREITAS, Armando Lauro. **Entrevista concedida pelo Supervisor de Vendas da Antartica da Amazônia S/A.** Manaus, 22 jun. 1998.
- BEVENUTTO, Carlos Alberto. **Entrevista concedida pelo Gerente de Produção de refrigerantes da Antartica da Amazônia S/A.** Manaus, 22 abr. 1998.
- ARAÚJO, Lindenberg Mafra. **Entrevista concedida pelo Supervisor de Vendas da Antartica da Amazônia S/A.** Manaus, 28 abr. 1998.
- MERCADO, Maurício. **Entrevista concedida pelo Gerente Comercial Skoll da Companhia e Cervejaria Brahma S/A.** Manaus, 15 mai. 1998.
- MEDEIROS, Francisco. **Entrevista concedida pelo Gerente Comercial Brahma da Companhia e Cervejaria Brahma S/A.** Manaus, 18 mai. 1998.
- SIMÕES, Elma Maria. **Entrevista concedida pela Gerente de Gente da Companhia e Cervejaria Brahma S/A.** Manaus, 28 abr. 1998.
- HÉLIO, Cláudio Manuel. **Entrevista concedida pelo Mestre Cervejeiro Industrial da Companhia e Cervejaria Brahma S/A.** Manaus, 02 jun. 1998.
- ARAÚJO, Kelly Márcia. **Entrevista concedida pela Analista de Mercado da Companhia e Cervejaria Brahma S/A.** Manaus, 02 jun. 1998.
- OSHIRO, Carlos Wamamoto. **Entrevista concedida pelo Gerente de Marketing da Companhia e Cervejaria Brahma S/A.** Manaus, 15 mai. 1998.
- CABRAL, Ricardo Capítulo de Oliveira. **Entrevista concedida pelo Gerente de Vendas e Operações da Companhia e Cervejaria Brahma S/A.** Manaus, 02 jun. 1998.
- PARENTE, William Marques. **Entrevista concedida pelo Supervisor de Operações da Companhia e Cervejaria Brahma S/A.** Manaus, 25 mai. 1998.

ANEXOS

ANEXO I
CARTA DE APRESENTAÇÃO

UNIVERSIDADE DO AMAZONAS
FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS

Ao Ilmo. Sr.
Diretor da

Prezado Sr. ,

Estamos através desta apresentando o Prof. Afrânio Soares Filho, lotado no Departamento de Administração da Universidade do Amazonas. O referido professor está realizando um trabalho de mestrado na área cervejeira da cidade de Manaus.

Devido a relevância assunto em questão, pedimos em nome desta Universidade a colaboração da empresa, na coleta de dados da pesquisa.

O trabalho no futuro deverá auxiliar esta e outras empresas do setor.

Desde já agradecemos,

Manaus, 20 de fevereiro de 1998.

ROSALVO BENTES MACHADO
DIRETOR DA F.E.S.

ANEXO 2

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
TURMA ESPECIAL DE MESTRADO
ALUNO: AFRÂNIO SOARES FILHO

1. O Sr. pode descrever um breve retrospecto evolutivo do setor cervejeiro na cidade de Manaus? Poderia comentar a importância da companhia nesta evolução ?
2. O Sr. poderia resumir a filosofia de trabalho da companhia em Manaus ?
3. De que forma a companhia está estruturada na cidade de Manaus ?
4. A forma de estruturação é descentralizada com relação as demais companhias produtoras da cerveja companhia no resto do País ? Há autonomia local para a tomada de decisões ?
5. A companhia recorre a consultoria local ?
6. A mentalidade jovem, pela baixa faixa etária dos ocupantes de cargos na companhia reflete uma atitude mais preocupada com a competitividade ?
7. Qual a principal preocupação da companhia no momento atual ?
8. Como a companhia acompanha as mudanças ocorridas no mercado ?
9. A concorrência motivada pela globalização oferece alguma preocupação quanto a participação do mercado ?
10. Na companhia há uma maior preocupação com o custo de seu produto ou com sua diferenciação perante a concorrência ?
11. Há uma clara distinção de atividades desempenhadas pela companhia ?
12. Onde a companhia consegue obter ganhos, em economia de escala ou pela tecnologia que diferencia seu produto ?
13. Qual a atividade que mais valoriza o modo de trabalho da companhia ?
14. Há uma clara política de recursos humanos implantada na companhia ? Quais seus reflexos ?
15. A propaganda é veiculada a nível nacional, como o Sr. vê o fato de existirem diferenças de hábitos de consumo regionais ?
16. Quais as principais preocupações da companhia a médio e longo prazo quanto ao produto ?
17. Como a companhia se resguarda na qualidade desejada ?
18. Como é feito o controle de qualidade ?
19. Há uma padronização rígida de qualidade em todas as Empresas da companhia no País ?
20. A companhia pratica os conceitos de gerenciamento pela qualidade total ?
21. Há prática de utilização de cadeia escalar de economia na fabricação de produtos ?
22. A companhia orienta-se pela curva de aprendizagem ?
23. Em termos de capacidade produtiva a companhia tem potencial competitivo compatível com a concorrência ?
24. No mercado local há um acompanhamento rigoroso da aceitação do produto ? Utiliza consultoria local ?
25. A companhia está sempre desenvolvendo novos produtos ou procurando diferenciar-se ?
26. A infra estrutura da empresa é compatível com sua expectativa de produção ? A tecnologia empregada na produção é frequentemente atualizada ?
27. Há uma interação harmoniosa com a logística de materiais ?
28. Como a área de produção relaciona-se com a área de vendas ? Existe planejamento que resguarde possíveis conflitos ?
29. A longo prazo a companhia cogita mudanças em seu produto principal ?

30. As operações de produção estariam em conformidade com os padrões ISO 9000 ?
31. Qual seria a atividade mais valorizada e incorporada no setor de produção da companhia ?
32. Qual seria a principal preocupação, em termos de funcionamento da logística da companhia ?
33. Como o Sr. definiria a relação da companhia com seus distribuidores e revendedores ?
34. A distribuição local acompanha padrões nacionais, ou não ? Há autonomia local nas decisões?
35. Que tipo de canais de distribuição a companhia utiliza ? Possui distribuição própria ou terceirizada ?
36. Utiliza técnicas de treinamento para otimizar a equipe de trabalho ?
37. Utiliza técnica para otimização dos processos de trabalho ?
38. Qual a periodicidade de renovação da frota ?
39. Utiliza consultoria local ?
40. Qual o prazo médio de entrega da mercadoria aos distribuidores ou revendedores ?
41. Qual a forma de acompanhamento da excelência nas entregas ? Utiliza pesquisa de satisfação?
42. Como a companhia associa o patrocínio de eventos a imagem da empresa ?
43. O Sr. poderia comentar a respeito do patrocínio de brindes a bares e restaurantes pela companhia ?
44. Há contratos de exclusividade de compras e troca de benefícios ? Como é feito este acompanhamento ?
45. Como a companhia acompanha a repercussão de seus investimentos em termos de eventos ?
46. Utiliza consultoria local ? Pesquisa de participação de mercado ?
47. Como o Sr. definiria a política de recursos humanos da companhia ?
48. O Sr. poderia fazer um retrospecto da filosofia da companhia em Manaus ?
49. Nas contratações são observados critérios rígidos quanto a formação profissional ?
50. Quais as exigências em termo de treinamento à funcionários ?
51. Como a companhia busca desenvolver o seu quadro de pessoal ?
52. O setor auxilia a todos os demais setores da companhia ? De que forma ?
53. Quais as atividades, dentre as praticadas pelo setor o Sr. atribuiria maior valor a nível global pela companhia ?
54. Quais ferramentas para acompanhar o desempenho de seu pessoal são utilizadas ?
55. Utiliza consultoria local ?

RESUMO DO ANEXO 3 APURADO NAS ENTREVISTAS

Quadro 16. Apurado de entrevistas da Antartica.

ANTARCTICA DA AMAZONIA S/A

| od | Entrevistado | Cargo | Destaques |
|----|-------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | Alan Kardec | Diretor Administrativo Financeiro | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade produtiva - Tradição da marca - Gerenciamento de produto - Atendimento diferenciado - Serviços de entrega - Preços competitivos - Merchandising |
| 02 | Agnaldo Pizzo Jr. | Gerente Comercial | <ul style="list-style-type: none"> - Equipe de vendas - Parcerias com clientes - Processo produtivo - Processos de vendas - Merchandising |
| 03 | Jorge Luiz | Gerente de Recursos Humanos | <ul style="list-style-type: none"> - Incentivos aos funcionários - Adaptação as mudanças - Merchandising |
| 04 | Peter Otte | Gerente Industrial | <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade produtiva - Planejamento - Integração com a área de vendas - Distribuição |
| 05 | Armando Freitas | Supervisor de vendas | <ul style="list-style-type: none"> - Força de vendas - Distribuição - Processo produtivo - Merchandising |
| 06 | Carlos Benvenuto | Gerente de Produção/ refrigerantes | <ul style="list-style-type: none"> - Economia de escala - Processo produtivo - Distribuição - Força de vendas |
| 07 | Lindemberg Araújo | Supervisor de vendas | <ul style="list-style-type: none"> - Eventos - Propaganda nacional - Força de vendas - Tradição - Distribuição - Merchandising |

Fonte: entrevistas

Quadro 17. Apurado das entrevistas na CCB.

COMPANHIA E CERVEJARIA BRAHMA S/A

| od | Entrevistado | Cargo | Destaques |
|----|----------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 01 | Maurício Mercado | Gerente Comercial Skoll | - Sistema de apoio a decisões. Pesquisa Tomaz. - Valorização dos recursos humanos. - Planejamento |
| 02 | Francisco Medeiros | Gerente Comercial Brahma | - Comprometimento dos funcionários. - Política de Incentivos - Preços competitivos |
| 03 | Elma Simões | Gerente de Recursos Humanos | - Comprometimento dos funcionários. - Integração - Política de Incentivos |
| 04 | Cláudio Hélio | Mestre Cervejeiro Industrial | - Produto Final - Treinamento - Ascensão na carreira - Treinamento |
| 05 | Kelly Araújo | Analista de Mercado | - Agressividade da força de vendas. - Planejamento - Controle dos processos |
| 06 | Carlos Oshiro | Gerente de Marketing | - Atendimento aos pontos de venda. - Propaganda nacional. - Merchandising |
| 07 | Ricardo de Oliveira Cabral | GVO- Gerente de Vendas e Operações | - Agressividade da força de vendas. - Distribuição - Eventos e Festivais |
| 08 | William Parente | Supervisor de operações | - Treinamento - Distribuição |

Fonte: entrevistas

ANEXO 4
MANUAL BÁSICO DO EMPREGADO BRAHMA

Seja bem-vindo a Brahma!

Você acaba de vestir a camisa do nosso time. Saiba que a Brahma oferece um excelente campo de trabalho: aqui sua garra e seu talento vão ter espaço garantido para crescer e assegurar a sua vaga.

Porém, é importante lembrar que um craque toca a bola de primeira, não enfeita a jogada. Faz da simplicidade a melhor tática e ainda atua em todas as posições, principalmente no ataque, onde é preciso ser cada vez mais agressivo, para defender no mercado a nossa posição de Nº 1.

Com a sua habilidade e a sua participação, temos certeza de que vamos conquistar juntos muitas vitórias e comemorá-las como verdadeiros gols de placa!

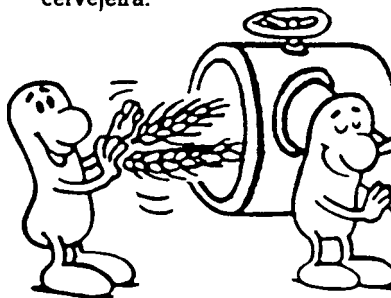
Vamos à luta!



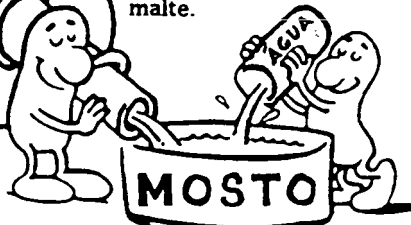
A cerveja passo a passo

A cerveja que você saboreia e que vai ajudar a fabricar passa por um rigoroso processo até chegar à mesa do consumidor. Acompanhe pelo esquema abaixo:

1 Tudo começa com o plantio e a colheita da cevada cervejeira.



2 Depois de rigorosamente selecionados, os grãos da cevada são molhados para germinarem e a seguir torrados e secos. Após essa etapa recebem o nome de malte.



7 A cerveja é mantida em repouso em adegas especiais, para fixar suas características.

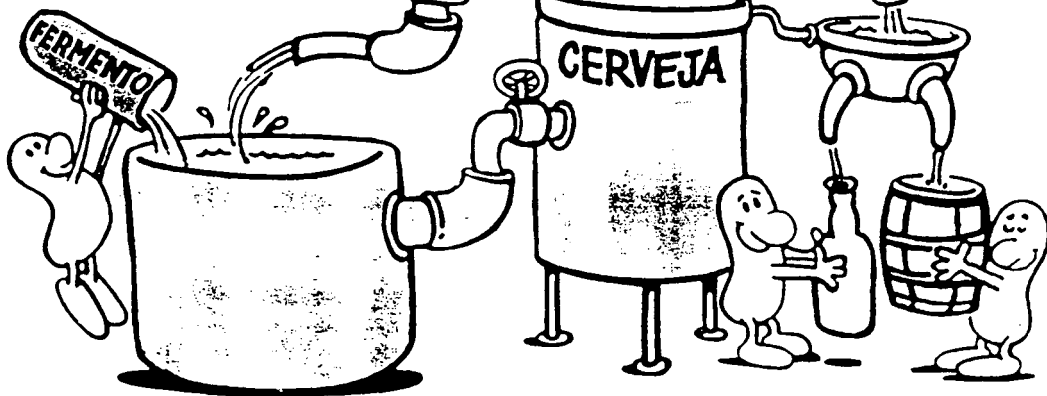
8 Finalmente, ela é filtrada até se tornar brilhante e transparente.

3 O malte é moído e misturado com água a uma temperatura determinada, formando o chamado mosto.



4 O mosto é deixado em repouso e filtrado para retirar todo o bagaço e resíduos.

9 Em garrafas, a cerveja é pasteurizada, elevando-se a temperatura rapidamente.



5 Depois de filtrado, o mosto entra na caldeira onde recebe o lúpulo, que dá o sabor amargo e o aroma da cerveja.

6 Resfriada e arejada em outro aparelho, adiciona-se ao mosto o fermento. Após a fermentação, passa a se chamar cerveja.

10 Por fim, vêm os rótulos e a distribuição ao mercado consumidor através dos nossos revendedores.

Nossa filosofia de trabalho

O objetivo deste manual é fazer com que todos falem a mesma língua dentro da Brahma. Por isso aqui estão algumas informações importantes que vão facilitar a sua rápida integração à Companhia.

É importante lembrar, no entanto, que não queremos pessoas sem opinião. Ao contrário, sempre que alguma coisa não estiver certa, questione e lute pela mudança.

As diretrizes existem na Brahma porque é fundamental que todos joguem no mesmo time e corram na mesma direção.

Então, capriche. Faça bom uso deste manual.

Liberdade

Aqui não há lugar para formalidades. As portas estão sempre abertas e todos devem falar o que realmente pensam, sem inibições ou receios.

Você e os outros

Como todo mundo pode dizer abertamente o que



pensa, fofocas e boatos não devem ser estimulados. Sempre que tiver dúvidas procure o seu Supervisor. Procure participar e falar tudo o que você pensa com franqueza mas sempre de forma a melhorar as coisas.

Participação

A nossa filosofia é a da participação e do envolvimento ativo. Portanto, não se acomode: opine sobre tudo que lhe interessar, mesmo sem ser solicitado. Diga sempre o que pensa, e não seja apenas "mais um".

Orgulho

Só vale a pena trabalhar num lugar que dê orgulho. Alimente este orgulho, através da qualidade do seu trabalho. Procure ter sempre esta preocupação: que o produto do seu serviço fique muito bem feito.

Parentesco

Não é permitida a admissão de parentes e afins na Companhia, salvo casos especiais

aprovados pelo Diretor de Recursos Humanos ou pelo Diretor Regional responsável pela sua Unidade.

Comercialização

É estritamente proibida a venda de qualquer artigo ou mercadoria nas dependências da Companhia, seja ela feita por empregados ou estranhos.

Jogos de Azar

Dentro da Brahma, jogos a dinheiro, de qualquer espécie, são terminantemente inaceitáveis.

Recursos da Empresa

É proibido misturar trabalho e recursos da Empresa com

assuntos pessoais. Durante o expediente, portanto, ninguém deve fazer qualquer serviço de natureza pessoal.

Agiotagem

O empréstimo de dinheiro a juros entre empregados é considerado abuso e será tratado como assunto grave pela Companhia.

Férias

Para a Brahma, as pessoas não são insubstituíveis. Por isso, todos devem tirar suas férias anuais. É algo imprescindível para a saúde de cada um e do conjunto da Empresa. Nenhuma desculpa poderá justificar o acúmulo de férias.

Você e a Brahma

Para fazer sucesso, é preciso conhecer e respeitar as regras do jogo. Isso vale para qualquer esporte e até para a vida. No fim, todo mundo sai ganhando.

Comece lendo, cuidadosamente, as instruções a seguir:

Atenção para o cartão

O cartão de ponto é da maior importância. Ao chegar, você deve se dirigir à central de ponto e bater imediatamente o seu cartão. Na hora da saída, mantenha o mesmo procedimento. Ou seja:

- até no máximo 30 minutos do início do trabalho;
- e até 30 minutos depois do fim do expediente.

Outra coisa importante: a marcação de ponto é assunto individual. É como uma bela jogada. Ninguém pode fazer por você!

Crachá vale por uma medalha

Você vai receber um crachá de identificação, para não deixar dúvida: agora, você faz parte do nosso time. Mas lembre-se que ele deverá ser usado sempre que você estiver dentro da Companhia, para

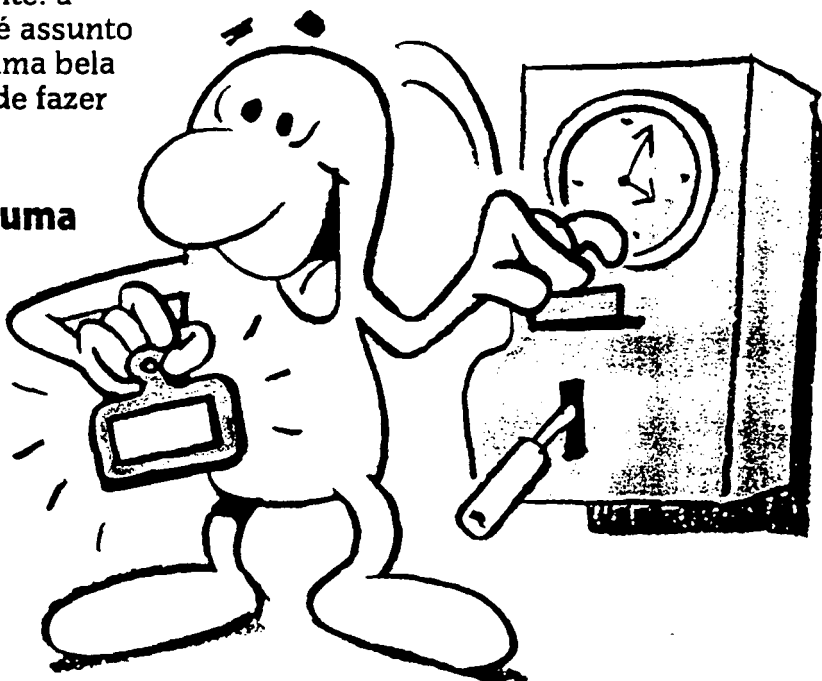
garantir a sua circulação. Traga-o sempre no peito e tenha orgulho de exibi-lo, como uma medalha de campeão.

Uniforme

De acordo com a sua atividade, a Brahma lhe fornece o uniforme de trabalho. Cabe a você, além de honrá-lo, cuidar de sua limpeza e conservação. Isso vale também para o seu armário e gavetas. Lembre-se que a aparência é o seu cartão de visita.

Higiene e limpeza

Mantenha sempre limpas e conservadas as instalações da sua Unidade. Isso faz parte das suas obrigações. Afinal, o cuidado com a higiene é fundamental para a



qualidade dos nossos produtos e é indispensável para a sua saúde física e mental. Jogo bom é jogo limpo!

Atualize seus dados

Sempre que você mudar de endereço, estado civil ou escolaridade, alterar a documentação de dependentes ou concluir novos cursos, compareça à área de Recursos Humanos para atualizar sua ficha de cadastro. Isso é muito importante, pois garante que seus benefícios e de seus dependentes chegarão a seu destino, com segurança e rapidez.

Cuidado com as faltas

Quem falta ao trabalho prejudica o time, causa má impressão e (é bom lembrar...) acaba recebendo menos, no fim do mês.

É claro que algumas faltas podem ser abonadas, garantindo o seu salário integral. Isso poderá ocorrer em casos como: doença (até 15 dias); falecimento do

cônjuge, pais, filhos, irmãos ou dependente declarado em carteira (dois dias); casamento no civil (três dias); licença maternidade (120 dias) e paternidade (cinco dias, a partir do nascimento do filho); doação de sangue (um dia); alistamento eleitoral (um dia); ou ainda para comparecimento à Justiça, como testemunha (um dia).

Mas, seja qual for o caso, você deverá justificar sua falta.

Lembre-se: num time com número certo de jogadores, quem falta faz falta.

Horário de expediente

Respeitar os horários é indispensável para o bom rendimento da equipe. Seja sempre pontual e cumpra o seu trabalho dentro do horário de expediente. E se alguma vez você realmente precisar se atrasar avise com antecedência à sua Supervisão.