

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

1997
1997

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA PÚBLICA
VERSUS EMPRESA PRIVADA
Estudo do caso Epagri e Macedo Koerich S.A.**

Carlos Eduardo Freitas da Cunha



0.293.579-1



UFSC-BU

**Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Abril de 1997.**

CARLOS EDUARDO FREITAS DA CUNHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA PÚBLICA
VERSUS EMPRESA PRIVADA
Estudo do caso Epagri e Macedo Koerich S.A.**

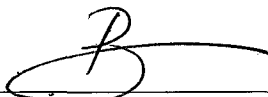
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do grau de Mestre em Engenharia.

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
Abril de 1998

CARLOS EDUARDO FREITAS DA CUNHA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA PÚBLICA
VERSUS EMPRESA PRIVADA
Estudo do casos Epagri e Macedo Koerich S.A.**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de “**Mestre em Engenharia**”, especialidade em **Engenharia de Produção** e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

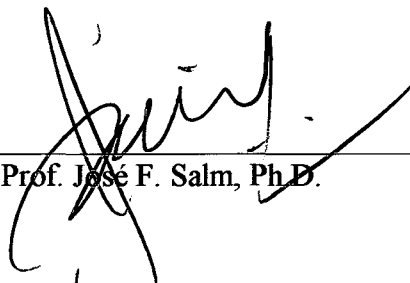


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador

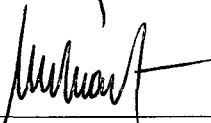
Apresentada perante a banca examinadora, integrada por:



Prof. Carlos Loch, Dr.
Orientador



Prof. José F. Salm, Ph.D.



Eng. Agt. Cezar Lautert Duarte, Dr.

Aos meus pais, Francisco e Walda, que numa alquimia perfeita forneceram uma base sólida às minhas conquistas.

A minha esposa, Sandra, fonte de perseverança e emoção.

AGRADECIMENTOS

À Deus, por tudo que me têm concedido.

À minha família, especialmente meus irmãos Márcia (sem o incentivo da qual meu ingresso no programa de pós graduação não teria ocorrido), Jean, Michele, Rodrigo e o irrequieto Yuri pelo inestimável apoio recebido.

Ao professor Carlos Loch, pela orientação e companheirismo desde meu ingresso no programa de pós-graduação.

Ao professor José F. Salm, pela sua valiosa participação como integrante da banca examinadora.

Ao engenheiro agrônomo Cezar Lautert Duarte pela importante contribuição na elaboração do trabalho e como membro da banca.

À Epagri, em especial aos engenheiros agrônomos Francisco da Cunha Silva, Glauco Olinger, José Oscar Kurtz pela visão e experiências transmitidas.

A Macedo Koerich S.A., especialmente ao empresário Joster Ferreira de Macedo e José Mário Néis, pela abertura e receptividade por ocasião do desenvolvimento deste estudo.

Aos profissionais ligados ao planejamento estratégico da Epagri, Joel Vieira de Oliveira, Luiz Carlos Mior, Osvaldo Carlos Rockenbach e Sérgio Sadi Grimm, pelo farto material recebido.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção, com quem pude partilhar de novos e instigantes horizontes científicos.

A todas as demais pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

“O desenvolvimento não se inicia com bens materiais; começa com pessoas e sua educação, organização e disciplina. Sem estes três elementos, todos os recursos permanecem latentes, inexplorados, potenciais.”

Shumacher (1977)

“Gatinho Cheshire”, Alice perguntou... “por favor, diga-me que caminho devo seguir?”. “Depende de onde você deseja chegar”, respondeu o gato.

Charles Dodgson (1832-98), sob o pseudônimo de Lewis Carroll

“O ser humano resiste a ser despojado do seu tributo essencial - a razão. No entanto, para viver de acordo com as prescrições da sociedade centrada no mercado, é coagido a reprimir a função normativa da razão no desenho de sua existência social.”

Ramos (1981)

Resumo

Este trabalho originou-se da necessidade de entendimento, por parte do autor, concernente as semelhanças e diferenças existentes entre as metodologias de planejamento estratégico adotadas por uma empresa pública e outra privada. Se por um lado, ambas atuam num mercado dinâmico, competitivo, globalizado e orientado para consumidores cada vez mais seletivos, necessitando sobreviver e crescer neste contexto, por outro lado, convivem sob variáveis e ambientes distintos.

No corpo do trabalho procurou-se atender aos seguintes pontos:

- Descrever quais eram as condições objetivas do ambiente externo das empresas analisadas pela pesquisa.
- Descrever as metodologias de planejamento estratégico adotadas por cada empresa estudada.
- Estabelecer as distinções e semelhanças entre os processos estratégicos analisados.
- Verificar o grau de eficácia atingido por cada empresa no atual momento do processo de planejamento estratégico.

Na parte final deste trabalho, foram apresentadas as conclusões e as sugestões para desenvolvimento de futuros trabalhos.

Abstract

This work has its origins in the author's understanding relative to the likeness and differences between the strategic management methodologies used by a public company and a private one. If by one side, both operate in dynamic, competitive, global and client focussed markets, needing survive and grow in this context, on the other side, its lives under distinguished changeable and ambience.

In this work it was seeked to attend the following points:

- Describe wich were the objectives conditions of the external ambience of these enterprises.
- Make a description of the strategic management methodologies used by each enterprise in this study.
- Determine the likeness and differences between the strategic process analised.
- Verify the stage of efficacy that each enterprise has been reach in the present moment of strategic management process.

At the end of this work, were presented conclusions and suggests for the development of future works.

Sumário

DEDICATÓRIA	iv
AGRADECIMENTOS	v
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
SUMÁRIO	ix
LISTA DE FIGURAS	xii
1. INTRODUÇÃO	13
1.1- TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 – OBJETIVOS	16
1.2.1 – Objetivo geral	16
1.2.2 - Objetivos específicos	16
1.3 – JUSTIFICATIVA	16
1.4 – ESTRUTURA DO TRABALHO	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 – PLANEJAMENTO: SUA IMPORTÂNCIA NO ATUAL CONTEXTO SÓCIO, POLÍTICO E ECONÔMICO	19
2.2 - NASCIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.3 - DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.4 - OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	25
2.5 – ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26

2.6 – MUDANÇAS-CHAVE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
2.7 – AMBIENTES E CENÁRIOS	33
2.7.1 – Aspectos técnicos e conceituais	33
2.7.2 – O ambiente na empresa privada	35
2.7.3 – O ambiente na empresa pública	36
2.7.4 – A questão do meio ambiente	38
2.8 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS: PONTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES	39
2.9 – METODOLOGIA E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	43
2.10 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ALTERNATIVA PARA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS?	44
3. METODOLOGIA	49
3.1 – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	49
3.2 – DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	49
3.2.1 – Design e perspectivas de pesquisa	50
3.3 – DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E CATEGORIAS	50
3.4 – COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	51
3.4.1 – Tipos de dados utilizados	51
3.4.2 – Coleta de dados	52
3.4.3 – Análise e interpretação de dados	52
3.5 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA	53
4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	54
4.1 – ROTEIROS DE ENTREVISTA	54
4.1.1 – Roteiro de entrevista formulado para a Epagri e suas respectivas respostas	54
4.1.2 – Roteiro de entrevista formulado para a Macedo Koerich S.A. e suas respostas	66
4.2 – CONDIÇÕES OBJETIVAS DO AMBIENTE EXTERNO	76
4.2.1 – Contexto Epagri	76
4.2.1.1 – Cenário tendencial	77
4.2.1.2 – Cenário otimista	78
4.2.1.3 – Cenário pessimista	79

4.2.2 – Contexto Macedo Koerich S.A.	81
4.3 – AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS	86
4.3.1 – Epagri	86
4.3.1.1 – Caracterização da organização	86
4.3.1.2 – Análise do ambiente interno	88
4.3.1.3 – O processo de planejamento estratégico: origens e implantação ..	89
4.3.1.4 - Visão prognóstica de desempenho	93
4.3.2 –Macedo Koerich S.A.	95
4.3.2.1 – Caracterização da organização	95
4.3.2.2 – Análise do ambiente interno	97
4.3.2.3 – O processo de planejamento estratégico: origens e implantação .	97
4.3.2.4 - Visão prognóstica de desempenho	99
4.4 – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS DUAS EMPRESAS	101
4.4.1 – Distinções e semelhanças	101
4.4.2 – Considerações em termos de eficácia no atual estágio do planejamento estratégico das empresas	103
5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
5.1 – CONCLUSÕES	108
5.2 – SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	112
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113
APÊNDICES	119

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1: Evolução do planejamento estratégico	120
Figura 2.2: O ambiente da organização	121
Figura 2.3: Ambiente externo da Macedo Koerich S.A	122
Figura 2.4: Epagri e seu ambiente externo	123
Figura 2.5: Elementos para o processo de planejamento estratégico em empresas públicas e empresas sem fins lucrativos	124
Figura 2.6: O novo paradigma da estratégia	126
Figura 2.7: Etapas do planejamento estratégico	127
Figura 2.8: Etapas da formulação de um plano estratégico	128
Figura 4.1: Quadro evolutivo de 1973 a 1996	70
Figura 4.2: Fatores críticos ao futuro da Epagri identificados, sistematizados e priorizados	129
Figura 4.3: Fatores relevantes que afetarão a Epagri	130
Figura 4.4: Análise externa da Macedo Koerich S.A. - ameaças e oportunidades	131
Figura 4.5: Pontos fortes e fracos da Epagri	133
Figura 4.6: Organograma Epagri	135
Figura 4.7: Modelo do Ciclo de Vida das Organizações	136
Figura 4.8: Organograma Macedo Koerich S.A. (janeiro/97)	137
Figura 4.9: Pontos fortes e fracos da Macedo Koerich S.A.	138
Figura 4.10: Processo de planejamento estratégico da Macedo Koerich S.A.	140
Figura 4.11: Fluxo simplificado do processo de planejamento estratégico da Epagri	141
Figura 4.12: Comparativo das etapas metodológicas de planejamento estratégico Epagri x Macedo Koerich S.A.	142

1. INTRODUÇÃO

1.1 - TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Há 200 anos, quando o século XVIII estava chegando ao fim, os observadores das tendências sociais e políticas da Europa ficaram profundamente perturbados. Uma onda revolucionária, que surgiu primeiro na França em 1789, espalhava-se pelos estados vizinhos, derrubando regimes na Itália e Holanda. Em lugar de transformação constitucional pacífica num sistema político mais representativo, havia uma revolução que alimentava-se a si mesma, produzindo demagogos, multidões iradas nas ruas, violência e uma guerra pan-européia (Kennedy, 1993).

Para ser humano naquela época, era preciso apenas que a pessoa se engajasse naqueles acontecimentos. Para ser plenamente humano hoje em dia, uma pessoa precisa ser não somente um médico, advogado ou chefe indígena, mas também um agente livre no mundo econômico, reconhecido e responsável. Ironicamente, contudo, “o homem econômico” – o agente econômico ideal – não é livre e responsável. Ele é dominado por uma idéia fixa: seus próprios ganhos materiais. “É um fanático, um desvairado; é o egoísmo em forma de gente. Ele é um modelo contraditório em si mesmo para o papel recentemente liberado”, afirma Brockway (1995).

A destruição do passado – ou melhor, dos mecanismos sociais que vinculam nossa experiência pessoal à das gerações passadas – é um dos fenômenos mais característicos e lúgubres do final do século XX, segundo Hobsbawm (1995). Para o autor, quase todos os jovens de hoje crescem numa espécie de presente contínuo, sem qualquer relação orgânica com o passado público da época em que vivem.

Ramos (1981) diz que “nos EUA, milhares de pessoas estão sistematicamente vivendo como se o mercado fosse apenas um lugar delimitado em seu espaço vital. Esta é uma revolução silenciosa que, embora não faça parte das manchetes da imprensa, constitui (...) a história do futuro, isto é, a praxis de emergente modelo de relações entre indivíduos, e entre estes e a natureza. Em outras palavras, este modelo restaura o que a sociedade centrada no mercado deformou ou, em parte, destruiu: os elementos permanentes da vida humana.”

Para Thurow (1997), o mundo vive hoje um “período de equilíbrio interrompido”, causado pelos “movimentos simultâneos de cinco placas tectônicas”. Nestes períodos, afirma o autor, ideologias e tecnologias, novas e velhas, não combinam. Antes que uma boa combustão econômica possa ser restabelecida, as duas precisam tornar-se novamente compatíveis ou consistentes. Ao final, prevê Thurow (1997), “um novo jogo, com novas regras e exigindo novas estratégias, irá emergir.”

As “cinco placas tectônicas” preconizadas por Thurow (1997), são:

- 1) *fim do comunismo*, alterando radical e permanentemente a vida de todos os habitantes do planeta;
- 2) *Uma mudança tecnológica para uma era dominada por indústrias de poder cerebral feito pelo homem*, tornando os setores econômicos geograficamente livres – capazes de se instalar em qualquer ponto da face da Terra;
- 3) *Uma demografia jamais vista*, posto que a população do mundo está crescendo, mudando de lugar e ficando mais velha;
- 4) *Uma economia global*, onde tudo pode ser feito e comercializado em qualquer parte do planeta, determinando o gradativo desaparecimento das economias nacionais;
- 5) *Uma era em que não há nenhuma potência dominante, econômica ou militar*. Deixa de existir o mundo “unipolar” e emerge o mundo “multipolar”.

Thurow (1997) afirma que, para serem bem-sucedidas, as empresas de hoje precisam tirar proveito da capacidade mental das pessoas. “É esta capacidade, não o capital, o equipamento, a mão-de-obra comum ou os recursos naturais que dão às empresas a necessária vantagem competitiva”, conclui o autor.

É neste universo vislumbrado, permeado de profundas mudanças em todos os campos do conhecimento humano, que este trabalho é edificado. Um mundo onde a “escravidão assalariada” cede lugar para a habilidade de descobrir e realizar trabalho num planeta sem empregos definidos e estáveis (Shift, 1995). Um mundo onde o centro de gravidade econômico já se deslocou daquelas “velhas” indústrias para as “novas” organizações focadas na tecnologia e *informação*. Um mundo onde as idéias deixadas por filósofos do quilate de Aristóteles (Barker, 1980) ainda são atuais e permanentemente redescobertas. O mundo da agricultura molecular, da automação, da troca do trabalho por lazer (Rifkin, 1995) - ou do trabalho *como* alternativa de lazer (Schumacher, 1977), da redução sociológica (Ramos, 1965), da inteligência emocional (Goleman, 1995) e de tantas outras características novas e peculiares.

Afinal, o que as empresas, sejam elas públicas ou privadas, estão fazendo para acompanhar e se adequar a estas inquestionáveis transformações? Como está o Brasil neste contexto? A pesquisa realizada neste trabalho leva em conta uma corrente de alternativa de mudança seguida por algumas empresas que pretendem “competir pelo futuro” (Hamel e Prahalad, 1995) e sobreviver a ele: o planejamento estratégico.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), “uma empresa precisa *desaprender* grande parte de seu passado para poder descobrir o futuro.” Esta visão de estratégia reconhece que não é suficiente colocar a empresa em uma posição ótima dentro dos mercados existentes; o desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos paradores dos mercados de amanhã.

A visão estratégica dos autores está menos preocupada em garantir a adequação total entre metas e recursos e mais preocupada em criar metas *que superem os limites* e desafiem os funcionários a conseguir o aparentemente impossível. Esta visão de estratégia vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si; “estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor *alavancagem dos recursos*” (Hamel e Prahalad, 1995).

Kotler (1994) postula que “nos tempos em que os negócios caminhavam normalmente, apesar das dificuldades e perturbações, as empresas podiam sair-se bem, produzindo seus produtos e vendendo-os com o apoio de força de venda bem preparada e investindo pesadamente em propaganda.”

Consideremos o fato de os consumidores de hoje enfrentarem uma abundância de produtos em cada categoria. Também, que esses consumidores demonstram exigências diversas em relação às combinações e preços de produtos/serviços. Além disso, que eles têm expectativas de qualidade e serviço elevadas e crescentes. Diante de escolhas amplas, os consumidores gravitarão em torno das ofertas que melhor atendam às suas necessidades e expectativas individuais. Comprarão na base da percepção de valor.

Esta linha de argumentação tem como fundamento a idéia de que, para as empresas serem competitivas, ou simplesmente continuarem existindo, devem ser permeáveis ao meio ambiente, isto é, devem perceber os sinais ambientais e tê-los como referencial para o desenvolvimento de suas atividades. Por isto, a habilidade dos Gerentes para reconhecerem, interpretar ou implementarem constantemente os requisitos emergentes de seu setor nos seus produtos, processo e modos organizacionais que adotam, é vista como crucial para a sobrevivência organizacional às condições competitivas (Child e Smith, 1987).

Neste sentido, modelos estratégicos distintos têm sido desenvolvidos dentro ou fora das empresas, basicamente com o mesmo objetivo: tornar a organização mais competitiva, eficiente e eficaz. Entretanto, as vezes o modelo de planejamento estratégico adotado por determinada empresa não alcança os objetivos almejados no tempo previsto (Vianna, s.d.). Os motivos são os mais variados¹, podendo, inclusive, ser a inadequação do modelo à realidade da empresa e no mercado no qual interage.

As tentativas de identificar quais são as variáveis chaves dos processos de formulação do planejamento estratégico e que relações possuem com a adaptação da organização no seu meio, vêm se configurando como desafio contemporâneo dos teóricos organizacionais (Orssato, 1995).

Deste modo, para se analisar e entender os modelos de planejamento estratégico, deve-se considerar o ambiente (em toda sua dimensão) de cada organização em particular, sua missão e objetivos.

É preciso ainda considerar que uma empresa pública normalmente encara as condições financeiras e de capital como as que refletem a influência ambiental mais significativa, paralelamente ao ambiente regulatório. Enquanto que nas empresas privadas do ramo de alimentos, usualmente os ambientes regulatórios e de marketing (envolvendo cliente, fornecedores e concorrência) são os mais importantes (Filho, 1982)

Alicerçado nestes elementos se desenvolveu o estudo, a partir da seguinte questão de pesquisa:

¹ Vide Capítulo 2 – item 2.5.

“Quais são as semelhanças e diferenças entre os processos de planejamento estratégico adotados pela Epagri (empresa pública) e pela Macedo Koerich S.A. (empresa privada)?

1.2 – OBJETIVOS

1.2.1 – Objetivo geral

Analisar comparativamente o processo de planejamento estratégico adotado pela Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (empresa pública) com a da Macedo Koerich S.A. (empresa privada), estabelecendo diferenças e semelhanças entre elas.

1.2.2 - Objetivos específicos

Descrever quais eram as condições objetivas do ambiente externo de ambas as empresas analisadas pela pesquisa.

Apresentar os modelos de planejamento estratégico das empresas trabalhadas.

Descrever as metodologias de planejamento estratégico adotadas em cada empresa estudada.

Estabelecer as distinções e semelhanças entre os processos estratégicos analisados.

Verificar o grau de eficácia atingido em cada empresa no atual estágio do processo de planejamento estratégico.

1.3 – JUSTIFICATIVA

Este trabalho apresenta relevância teórica por discutir a questão do planejamento estratégico em empresas públicas, em particular, já que, segundo Motta (1990) a maioria dos estudos até agora realizados sobre o assunto versam sobre empresas privadas. A pesquisa fundamenta-se em dados qualitativos, baseados na perspectiva dos tomadores de decisão como fonte primária de dados. Outro aspecto importante a ser salientado é a análise feita a partir das variáveis que interferem no modelo de planejamento estratégico adotado pelas empresas estudadas, bem como seu respectivo controle sobre elas, que irá fatalmente influir no grau de eficácia atingido em cada organização.

Adota-se uma abordagem histórica, conceitual e dinâmica.

Empiricamente, a relevância da pesquisa reside principalmente em analisar dois segmentos de grande expressão para a economia nacional: o de abate e comercialização de frangos (Macedo Koerich S.A.) e o de pesquisa agropecuária e extensão rural (Epagri). Com efeito, a análise é realizada em duas empresas expoentes em seus respectivos setores no Estado de Santa Catarina.

Sendo ambas as empresas consolidadas em seus respectivos ramos de atividade, o trabalho fornece subsídios para futuros estudos da viabilidade do planejamento estratégico em empresas de sucesso, num ambiente marcado por turbulências e rápidas transformações. Considere-se ainda o fato de que a implantação do processo de planejamento estratégico em empresas públicas é marcada por dificuldades oriundas de sua própria estrutura organizacional. Este fato instigante é abordado no presente estudo, fortalecendo sua importância científica.

Há que se fazer referência a cultura organizacional. Gaj (1990) diz que “cultura organizacional é mais do que estilo gerencial. Podemos dizer que é a forma como uma organização desempenha uma série de tarefas. Ela se caracteriza pelas tradições internas, pelo modo de pensar e sentir, pelas reações às oportunidades e ameaças com as quais a organização se depara.” O autor prossegue dizendo que “a cultura, por outro lado, representa um conjunto de crenças e expectativas transformadas em normas e princípios que afetam os comportamentos dos indivíduos e grupos na organização”.

Neste sentido, as duas empresas pesquisadas são totalmente diferentes. Enquanto a Epagri apresenta uma cultura típica da maioria das empresas públicas brasileiras, traduzida por um quadro funcional do qual – em sua maioria – é cobrado mais assiduidade que resultados, mais posicionamento político-partidário que eficiência, na Macedo Koerich S.A., permeia a cultura orientada para o mercado, marcada pela busca obstinada por eficácia, competitividade e adaptação. Nesta última, não há abrigo para a incompetência, ao menos não por muito tempo.

Em função da cultura de cada organização, a questão básica de pesquisa até poderia ser: *como, quando e porque o planejamento estratégico funciona numa empresa privada e não funciona numa empresa pública?* Esta é a pergunta que, embora não seja o tema central desse estudo, pretende-se discutir ao longo do trabalho.

1.4 – ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos que versam sobre os seguintes assuntos abaixo especificados.

O primeiro capítulo esclarece e justifica o estudo, mostrando os fatores que alicerçaram sua elaboração, clarifica os objetivos que se propõe alcançar e a relevância deste, tanto para o meio científico quanto para o empresarial.

O segundo capítulo explora os fundamentos teóricos que embasaram o trabalho, sendo dividido em subitens relativos aos temas principais: a importância do planejamento no atual contexto sócio, político e econômico; as origens do planejamento estratégico; a definição e evolução do planejamento estratégico; os objetivos do planejamento estratégico; os aspectos positivos e negativos do planejamento estratégico; as mudanças-chave para o planejamento estratégico; informações e dados sobre ambientes e cenários; pontos convergentes e divergentes do planejamento estratégico em empresas públicas e privadas; metodologia e etapas do planejamento estratégico e questões sobre ser ou não o planejamento estratégico uma alternativa para a sobrevivência das empresas.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos da pesquisa, envolvendo a formulação do problema, a delimitação da pesquisa, definição constitutiva dos termos e categorias e dados sobre a coleta, análise e interpretação de dados.

O quarto capítulo apresenta e analisa os dados coletados, iniciando com os roteiros de entrevista aplicados nas empresas e suas respectivas respostas. A seguir, evolui-se para as condições do ambiente externo de cada empresa, a metodologia de planejamento estratégico adotada em cada uma e a análise comparativa entre ambas, levando em conta as distinções e semelhanças dos processos, bem como o grau de eficácia atingido no atual estágio do processo de planejamento estratégico em que se encontram as organizações.

Finalmente, no quinto capítulo, são apresentadas as conclusões e sugestões para futuros trabalhos sobre o tema.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 – PLANEJAMENTO: SUA IMPORTÂNCIA NO ATUAL CONTEXTO SÓCIO, POLÍTICO E ECONÔMICO

Para as empresas, no ambiente relativamente estável dos anos 60 e início dos 70 a regra do jogo era encontrar uma posição atrativa no mercado (oferecendo o mais baixo preço ou a melhor qualidade). Quando, porém, os termos de competitividade mudaram do baixo custo para a alta qualidade, para a flexibilidade, para a capacidade de inovar, as empresas descobriram que tanto sua estratégia competitiva quanto sua estratégia industrial rapidamente caducaram.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), estamos no limite de uma revolução tão profunda quanto a que deu origem à indústria moderna. Será a revolução ambiental, a revolução genética, a revolução de materiais, a revolução digital e, acima de tudo, a revolução da informação. As vias digitais de comunicação permitirão acesso instantâneo, sem sair de casa, a todas as possibilidades mundiais de conhecimento e entretenimento; dispositivos eletrônicos e outros aparelhos traduzirão simultaneamente conversas entre pessoas que falam línguas diferentes; sistemas subterrâneos de distribuição urbana

automatizados reduzirão o congestionamento do tráfego; salas de reunião “virtuais” eliminarão a necessidade e o incômodo das viagens aéreas; máquinas capazes de emoção, raciocínio e aprendizado interagirão com os seres humanos de formas inteiramente novas, e assim por diante.

Setores tão díspares como educação, assistência médica, transporte, bancos, telecomunicações, indústria editorial, indústria farmacêutica, varejo, serviços e tantos outros estão sofrendo profundas transformações. Muitas delas alavancadas principalmente pelo tripé formado pela competitividade crescente, avanço tecnológico e consumidores cada vez mais racionais, conscientes e seletivos.

As novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento, conforme afirmam Hamel e Prahalad (1995).

Como planejar, em um quadro econômico, político e social de tanta incerteza como o que vivemos?

Muitos têm a crença de que o planejamento estratégico só é possível quando se convive com um ambiente de estabilidade e de grande organização. Outros acreditam que só é válido para grandes empresas, do porte das grandes corporações como a Votorantim e

a General Motors, por exemplo. Há ainda os que alegam que não planejam sua própria vida, ficando, em consequência, muito difícil planejar sua organização.

Gracioso (1991) está convicto de que muito mais do que em ambientes organizados, onde as mudanças são previsíveis, o planejamento é *indispensável* num ambiente de turbulências como o que se verifica atualmente.

Com ou sem fim lucrativo, pública, privada, micro ou média empresa, todas estão inseridas no mesmo ambiente que a organização de grande porte.

Como o camaleão, que não cessa de mover seus olhos observando todos os ângulos de seu meio ambiente, as empresas de sucesso devem antever todos os cenários possíveis, e, para cada um, definir uma estratégia apropriada. Como o camaleão, devem ser capazes de agir com rapidez no confronto com seus concorrentes. E, ainda como um camaleão, devem estar prontas para mudanças, segundo o cenário em que se achem inseridas (Joia, 1994).

Pina (1994) advoga que nos negócios, sejam eles públicos ou privados, *estratégia* é a essência, a síntese de um processo de busca que determina a direção que a empresa vai tomar no caminho para o futuro. E vai além, afirmando que a *estratégia* emerge da inteligência de um estrategista ou é o principal resultado de um sistema de planejamento estratégico.

O raciocínio estratégico implica na perfeição do que é essencial no contexto externo, a reflexão e a seleção inteligentes dos fatores críticos, avaliação do grau de urgência da resposta e criatividade das alternativas.

Na busca da estratégia misturam-se pensamento lógico com intuição, análise com síntese, procura-se o todo antes das partes, reconfiguram-se idéias, confronta-se o objetivo com o subjetivo (na busca persistente do *insight estratégico*).

A riqueza do ambiente institucional brasileiro, marcado pela presença de organizações lucrativas e não lucrativas, públicas e privadas, nacionais e multinacionais, de grande e pequeno porte, dificulta, segundo Tavares (1991), a adoção de modelos estratégicos aplicáveis a todo tipo de organização.

2.2 - NASCIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este novo contexto abordado no item 2.1, determinou profundas mudanças não só no âmbito das organizações mas na própria sociedade como um todo. Rifkin (1995), apresenta, por exemplo, um dado contundente: o desemprego em âmbito mundial alcança seu nível mais alto desde a grande depressão da década de 1930. O número de pessoas subempregadas ou sem trabalho está aumentando rapidamente, à medida que milhões de ingressantes na força de trabalho se descobrem vítimas de uma extraordinária revolução da alta tecnologia. Computadores sofisticados, robótica, telecomunicações e outras tecnologias

de ponta estão, rapidamente, substituindo seres humanos em, virtualmente, cada setor e indústria - de manufatura, varejo, serviços financeiros a transporte, agricultura e governo.

Novas relações de trabalho se estabelecem, segundo Ramos (1983), trazendo reflexos nas organizações que, para sobreviverem nesse oceano tempestuoso, precisam se tornar cada vez mais competitivas e flexíveis.

O primeiro produto da constatação de que as organizações contemporâneas vivem num ambiente de turbulência e constantes mutações, foi a necessidade sentida por essas organizações de aperfeiçoar seus processos de planejamento e gerência e manter-se alertas para possíveis modificações futuras (Filho e Machado, 1982).

Em vista disso um novo campo de estudos surgiu. Na administração de empresas nasceu com vários nomes, tais como “política empresarial”, “planejamento empresarial” e, mais recentemente, foi consagrado como “estratégia empresarial” ou “planejamento estratégico”, principalmente depois que o conceito de estratégia passou a ser utilizado por Peter Drucker em seus trabalhos.

Segundo Gracioso (1991) “a gênese do planejamento estratégico, a nível de empresa privada, pode ser localizada nos anos que se seguiram à Segunda Guerra Mundial. Foi então que algumas empresas, americanas, principalmente, criaram sistemas de orçamentos anuais formalizados, com o objetivo de controlar melhor o fluxo das receitas e despesas(...). Em meados dos anos 50, começaram a tomar forma, a partir de alguns grupos da *Harvard Business School*, os primeiros conceitos da administração integrada, que defendiam a necessidade de uma estratégia global, capaz de harmonizar e disciplinar os diversos setores da empresa (produção, marketing, finanças etc.). Logo, principalmente entre as grandes corporações diversificadas, cresceu a febre dos planos estratégicos formulados pela alta gerência e impostos discricionariamente aos executivos de linha.”

Para Tavares (1991), o planejamento estratégico começou nos Estados Unidos nos anos 60, com o intuito de criar e implementar estratégias que iriam aumentar a competitividade das organizações, envolvendo a separação entre o pensar e o fazer. Isto criou a função dos planejadores estratégicos. Esperava-se que os sistemas de planejamento gerassem as melhores estratégias, como também instruções detalhadas para executá-las, de maneira que os Gerentes não incorressem em erros.

Basicamente, “a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais” (Tavares, 1991). Historicamente, a maioria das empresas brasileiras baseava-se em um ou poucos produtos e, também, em um ou poucos cérebros. Houveram poucos concorrentes e poucos problemas de demanda. Até a década de 50 o ritmo de mudanças na sociedade era relativamente lento e uniforme. A conjuntura social, política, econômica e cultural de nosso país contribuiu para que muitas empresas preservassem uma forte relação com o seu fundador ou patriarca, estabelecida desde a época em que ele fora o seu principal empreendedor.

O que se enfatiza modernamente, de acordo com Filho e Machado (1982), é que existe uma responsabilidade gerencial de alto nível pelo futuro da organização; esta

responsabilidade deve ser enfrentada pelos executivos, em termos de aumentar o seu conhecimento sobre fatores externos que afetam a sua empresa e estabelecer um senso de direção futura para seus negócios. Esse é um processo contínuo e sistemático de avaliação da organização e não um processo ocasional de dimensionar a organização e reavaliar os seus objetivos. É nesse ponto, segundo os autores, que os estudos de estratégia organizacional moderna se diferenciam das preocupações tradicionais de formulação de objetivos empresariais.

2.3 - DEFINIÇÃO E EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Proliferam os conceitos do que é *planejamento estratégico*. Professores, profissionais de planejamento e executivos definem-no de forma aparentemente diferente. No entanto, esses diversos conceitos são visões diferentes da mesma essência.

Para Gracioso (1991), planejamento estratégico é definido pela alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico. Afirma o autor que a função perspicua do planejamento estratégico é criar condições para o crescimento equilibrado da empresa. Acrescenta ainda que o sucesso dependerá da capacidade do líder para combinar as idéias do grupo numa estratégia de ação; obter o consenso de todos em torno dessa estratégia; e, finalmente, confiá-la ao grupo para que seja implementada.

Segundo Kotler (1994), um dos defensores da utilização do planejamento estratégico, “o planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado continuamente mutante.”

Na opinião de Oliveira (1991) o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

A Embrapa (s.d.) enfoca o planejamento estratégico como uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência de suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos, para o cumprimento de sua missão. Através dessa consciência, estabelece-se a direção que a organização deverá seguir para aproveitar oportunidades e minimizar riscos.

Gracioso (1991) complementa, afirmando que o planejamento é a “fronteira final” do marketing. É o conceito de marketing levado às suas últimas conseqüências, em termos de sua influência na forma que a empresa escolhe para conduzir os seus negócios.

De todo modo, cabe lembrar a afirmação de Tavares (1991): “a evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.”

Neste sentido, Tavares (1991) apresenta sua visão sobre a evolução do planejamento estratégico, dividindo-o em quatro etapas. Para o autor, em sua primeira etapa o planejamento ressaltou o orçamento, tornando-se esse o principal instrumento de controle à sua operacionalização. Já a segunda fase privilegiou os objetivos a longo prazo, assim, a alocação e o controle dos recursos financeiros necessários à sua implementação passaram a representar a última etapa do processo. A terceira etapa privilegiou a estratégia que poderia se desenvolver num contexto eventualmente de longo prazo. Finalmente, a administração estratégica se diferenciou pela abordagem integrada e equilibrada de todos os recursos da organização para consecução de seus fins, aproveitando as contribuições de todas as etapas anteriores. A descrição sintetizada de cada etapa é ilustrada na figura 2.1.

Gaj (1990) levanta uma interessante questão que deve, segundo ele, *preceder* qualquer ação de planejamento estratégico nas organizações: se todas as empresas possuem estratégias implícitas e executivos competentes para definir o seu futuro destino, então por que e para que criar a tarefa adicional de *explicitar estratégias*?

O autor afirma que antes da tomada de postura estratégica, qualquer organização deve levar em conta pré-requisitos externos (que obrigam a catalogar o ambiente e sua turbulência e com isto também aumentar a percepção das variáveis que se encontram em torno das organizações, influenciando seus resultados) e pré-requisitos internos (que estabelecem paralelos de comportamentos e estilos que ao mesmo tempo apontam para o desejado e mostram um certo rumo de ação a seguir).

Para que a avaliação correta dos pré-requisitos seja feita, é necessário, segundo Gracioso (1991), o comprometimento efetivo da alta administração da organização. Não basta que apenas um homem tenha essa visão estratégica. Ela precisa ser partilhada com todos aqueles que o rodeiam no primeiro escalão. Só assim se cria na empresa a postura estratégica, que é transposição do *planejamento estratégico* para o *gerenciamento estratégico* (que encara o pensamento estratégico como fator inerente à condução dos negócios e o planejamento estratégico como o instrumento em torno do qual todos os demais sistemas de controle - orçamento, informações, estrutura organizacional - podem ser integrados), preconiza o autor.

Nas visões de Filho e Machado (1982), a adoção do planejamento estratégico requer, normalmente, uma mudança bastante significativa na filosofia e na prática gerencial da maioria das empresas públicas ou privadas. O planejamento estratégico não é implantável por meio de simples modificações técnicas nos processos e instrumentos decisórios da organização. É, na realidade, uma conquista organizacional que se inicia com mudanças conceituais de gerência, resultando em novas formas de comportamento administrativo, além de novas técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

Esta colocação é corroborada por Antoine (1982), para quem a premissa do planejamento estratégico é de que as organizações desejem crescer e desenvolver-se física e economicamente no sentido de uma evolução positiva para o futuro. O processo de crescimento e desenvolvimento, porém, não é tão simples, pois a ambiência de mudanças contínuas exige da organização uma capacidade de inovação e adaptação constantes (McCarthy, 1982).

A estrutura básica do pensamento estratégico é baseada nas relações entre *ambiente, estratégia e capacitação*, de acordo com Pina (1994). Para ele, a inteligência estratégica surge e cresce na compreensão e na prática destas relações.

Pina (1994) afirma que estratégia é a essência, a síntese de um processo de busca que determina a direção que a empresa vai tomar no caminho para o futuro. É o principal resultado de um sistema de planejamento estratégico. É a visão macro que define o que a organização vai ser, e serve como guia para a elaboração de todos os planos e ações.

O autor alerta que as mudanças que surgem ao longo do tempo no ambiente criam situações diferentes para cada empresa. Ou seja, uma estratégia que na conjuntura atual parece adequada poderá ser desastrosa na medida em que alterações econômicas ou políticas mudam o ambiente. Pina (1994) afirma que para reduzir os riscos na escolha da estratégia é fundamental formular diversas alternativas e avaliar cada uma em termos de :

- a) “vantagens e desvantagens;
- b) retorno de investimentos;
- c) possibilidades de crescimento;
- d) vulnerabilidade às novas tecnologias etc.”

Embora o meio ambiente faça parte da empresa (e, portanto, de seu ambiente), muitos empresários não o consideram como tal, passando esta a ser, de certo modo, uma atitude de agressão ao próprio meio ambiente. Pina (1994) alerta para este aspecto, definindo ambiente como tudo o que é externo à empresa, envolvendo aspectos relativos a *ecologia*, regulamentação governamental, política econômica, poder do cliente, concorrência, disponibilidade de recursos etc.

Filho e Machado (1982) reforçam o caráter sistêmico da organização, enfatizando a sua sensibilidade a pressões externas como a necessidade de responder a essas pressões de forma efetiva. De acordo com os autores, isto se deve a dois fatores cada vez mais presentes atualmente:

- a) à velocidade e descontinuidade das mudanças externas que fazem com que a política organizacional já não possa ser formulada com base na evolução, continuidade, ou adaptação natural da organização ao novo ambiente; e
- b) à complexidade interna atingida pelas organizações modernas, que diminui a sua sensibilidade aos problemas externos.

Em vista disso, decorre o desafio gerencial de manter a organização atenta e flexível à ambiência externa, como já apregoava Ramos (1983).

Conhecido o ambiente e escolhida a estratégia, orienta Pina (1994), prepara-se um programa de capacitação que, em alguns casos, poderá exigir profundas mudanças internas na organização. A cultura organizacional e o conhecimento do negócio devem passar por transformações que viabilizem a estratégia.

Drucker (1989) comparou a nova organização a uma orquestra ou a um hospital, com pouca gerência intermediária. O pessoal, nessas organizações, orienta e disciplina seu

próprio desempenho por meio de informações fornecidas pelos colegas, clientes e outras unidades. A sua organização será baseada na coleta e tratamento de informações, que terão maior impacto no processo decisório. Sua estrutura organizacional será desenhada de acordo com o tipo de informação de que o Gerente precisa para decidir.

Ramos (1981) acrescenta que há um erro no que se convencionou chamar de “organizações autênticas”. Ele acredita que “a autenticidade corporativa é, em seus próprios termos, uma contradição, já que a autenticidade é um atributo intrínseco do indivíduo: não pode, jamais, ser conquistada definitivamente”. Ramos acredita que “os momentos autênticos da vida individual são precisamente aqueles em que os comportamentos corporativos estão em suspenso. É por esta razão que a autenticidade é perigosa.”

2.4 - OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No ambiente das organizações, a necessidade de introduzir estratégias surgiu porque os outros mecanismos até então utilizados, como orçamentos anuais, gestão por objetivos, orçamentos de base zero, mecanismos de controle e planejamentos plurianuais, mostraram-se insuficientes para se lidar com a complexidade das variações inesperadas do ambiente, mudanças de orientação político-econômica, mudanças nas relações de comércio internacional, desafios tecnológicos impostos ao país e às organizações, controle de preços, processos recessivos e outras surpresas para as quais era também necessário se criar novas formas de gestão (Gaj, 1990).

À medida que uma empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o leque de decisões e ações, forçosamente tomadas ou executadas diariamente, que têm relevância estratégica e de longo prazo. A partir de determinado ponto, somente um plano estratégico pode permitir analisar e avaliar corretamente estas decisões e ações. Assim sendo, segundo Gracioso (1991), “o planejamento estratégico é um meio para se chegar a um fim”. Neste sentido, talvez a maior utilidade, enquanto plano, esteja em inspirar as pessoas, modificando as suas atitudes diante dos problemas e guiando-as através de caminhos nem sempre convergentes.

Essencialmente, portanto, o planejamento estratégico objetiva ser uma alternativa para a sobrevivência e crescimento das organizações num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico.

De acordo com Oliveira (1991), o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Kotler (1995) afirma que “o propósito do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar os negócios de maneira que se mantenha saudável, apesar das turbulências que ocorrem em qualquer um de seus negócios específicos ou linhas de produto.” O autor defende a tese de que as empresas excelentes sabem como se adaptar a

um mercado em mutação contínua. Praticam a “arte do planejamento estratégico orientado para o mercado”.

Dentro desse raciocínio, segundo Pina (1994), pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Além disso, para Tavares (1991), o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação.

Gracioso (1991) destaca que outro aspecto inerente ao processo decisório é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia de complexidade que lhe é característica.

Nas opiniões de Filho e Machado (1982), o planejamento estratégico procura vencer vícios e estabelecer o sentido de direção socialmente relevante e oportuno, através não só do máximo conhecimento sobre os fatores controláveis, mas também do máximo conhecimento sobre os fatores externos não controláveis. Isto, segundo os autores, possibilita à organização diminuir o processualismo - montando uma estrutura por objetivos e para resultados - enfrentar o futuro e diminuir a incerteza e o risco, criando, dessa forma, uma organização sensível à ambiência externa.

2.5 – ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico goza atualmente de relativa popularidade junto às comunidades acadêmica e empresarial no Brasil. Inúmeros artigos e livros publicados descrevem seus aspectos e enfatizam suas dimensões positivas e negativas. Não são poucos os empresários que enaltecem suas qualidades ou, por outro lado, consideram sua prática pouco útil. A questão que se levanta inicialmente é: *será que o empresário brasileiro sabe realmente o que é planejamento, ou não se trata para ele de mais uma moda sem muita fundamentação prática?*

É evidente que o planejamento estratégico, enquanto instrumento gerencial traz inúmeras vantagens para a empresa. Gracioso (1991) coloca duas razões básicas que levam a empresa a investir pesadamente na implantação e manutenção de um sistema de planejamento estratégico. São elas:

- a) possibilidade de colocar em perspectiva a avaliar corretamente o número crescente de decisões a ações planejadas, tomadas ou executadas no dia-a-dia;
- b) necessidade de manter vivo o espírito empreendedor, que acaba por se desvanecer em função do crescimento e complexidade da organização.

Para Oliveira (1991), através do planejamento estratégico a empresa espera:

- a) conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- b) conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- c) conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- d) ter um efetivo plano de trabalho.

A programação de estratégias, segundo Mintzberg (1994), existe para a coordenação, assegurando que cada um na organização caminhe na mesma direção. Os planos, na forma de programação, podem ser a principal mídia para comunicar as intenções estratégicas e para controlar a busca individual delas.

O texto de Filho e Fernandes (s.d.) traz os resultados de uma pesquisa realizada por várias instituições identificando algumas vantagens decorrentes da utilização sistemática do planejamento estratégico:

- a) possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- b) possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- c) incentiva a função diretiva;
- d) transforma a organização reativa em pró-ativa;
- e) orienta e agiliza o processo decisório;
- f) desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- g) força o executivo a desligar-se das atividades do dia-a-dia;
- h) incentiva a utilização de modelos organizacionais adequados aos diversos contextos ambientais atuais e futuros;
- i) orienta o desenvolvimento dos planejamentos organizacional, tático e operacional;
- j) permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- k) orienta e agiliza o processo orçamentário.

Apesar de tudo, atualmente sobejam questionamentos sobre o planejamento estratégico. Wilson (1990) levanta alguns pontos críticos:

- a) o *staff* tomou o processo, tirando dos Gerentes a responsabilidade executiva;
- b) processo dominou o *staff*. O planejamento tornou-se cada vez mais elaborado e burocrático e a análise começou a impedir a tomada de decisão;
- c) o processo de planejamento falhou em desenvolver verdadeiras escolhas estratégicas;
- d) o planejamento negligenciou os requerimentos organizacionais e culturais para a implantação de uma estratégia;
- e) previsões baseadas num único ponto não são o melhor instrumento para planejar num ambiente de incertezas.

Para este autor, o planejamento pode ainda falhar se:

- a) for encarado como modismo;
- b) não souber equilibrar o curto e o longo prazo;
- c) não desenvolver sistemas compensatórios que recompensem o comportamento estratégico.

A maior parte dos planejamentos de longo prazo e todos os de curto prazo são operacionais, definindo “como”. E esse planejamento de longo prazo estaria minando o pensamento estratégico. Tregoe e Zimmerman (1978) elencam as seguintes razões para justificar esse pensamento:

- a) o planejamento de longo prazo prevê o futuro extrapolando com base no presente;
- b) os objetivos a longo prazo geralmente se apoiam em bases financeiras, ficando a elas restritos. Deveriam estar ligados a uma base mais ampla;
- c) as projeções que compõem o planejamento de longo prazo acabam por formar um quadro futuro da empresa, determinando assim seu rumo. Na verdade, esse rumo deveria ser definido por um claro senso de direção;
- d) dificilmente se mudam esses planos; não há flexibilidade para isso, a não ser quando os acontecimentos chegam à proporção de crise;
- e) normalmente esse planos tendem a ser muito otimistas e aqui entram os recursos e os jogos de poder.

Já para Mintzberg (1994), a falácia do planejamento estratégico apoia-se em três suposições:

- 1) a falácia da predição – nem tudo pode ser previsto;
- 2) a falácia da separação – estratégias separadas das operações, a formulação separada da implementação;
- 3) a falácia da formalização – sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual, ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

Ele comenta que o planejamento estratégico caiu de seu pedestal porque foi confundido com o pensamento estratégico. Na verdade, o que Mintzberg faz é implodir esse pensamento, levando os Gerentes a confundir a visão da realidade com a manipulação de números. Ele, o planejamento, deveria ser um estilo de compromisso e não um estilo de cálculo de gerenciamento. Um outro problema do planejamento formal se deu devido ao fato de promover estratégias extrapoladas do passado ou copiadas de outros. Do modo como tem sido praticado, o planejamento passou a ser uma programação estratégica, ou seja, articulação e elaboração de estratégias e/ou visões que já existem.

Para Reid (1990), os planos são escritos por planejadores apresentando pouca conexão com a realidade, promovendo a visão de que planejamento e execução não estão relacionados. Talvez por esse motivo, muitos executivos percebam o planejamento estratégico como uma atividade, divorciada da realidade, raramente vendo vantagens em planejar, uma vez que há dificuldades na atribuição de resultados de negócios.

Na visão de Webster, Reif e Bracker (1989), as experiências insatisfatórias com o planejamento estratégico resultaram de:

- a) falta de compromisso total da alta administração;
- b) pouca ênfase na construção da base de dados;
- c) engano ao pensar que, uma vez definidos, os objetivos cuidariam de si mesmos;
- d) fracasso em integrar planejamento e estratégia;

- e) falta de atenção na implementação de estratégias.

De acordo com Lenz (1987), o planejamento estratégico não facilita a auto reflexão necessária ao desafio de competitividade, uma vez que limita a visão estratégica e acaba por fracassar, já que não é utilizado como um veículo para a tomada de decisões estratégicas.

Para esse mesmo autor, o planejamento estratégico é tido como um perpetuador da estrutura burocrática por quatro motivos:

- 1º) o planejamento estratégico é tido como ciência;
- 2º) enfatiza excessivamente os números;
- 3º) o foco de atenção é a eficiência administrativa;
- 4º) má aplicação das técnicas analíticas.

O artigo de Hayes (1985) argumenta a respeito da metodologia do planejamento estratégico, bem como as atitudes organizacionais e relacionamentos cultivados que acabam por prejudicar a habilidade da companhia para competir.

O modelo tradicional para o planejamento enfoca “objetivos-estratégia-recursos”. Hayes (1985) coloca que o problema com o modelo está associado aos objetivos selecionados pelas organizações e aos meios pelos quais os modos são implementados.

Na opinião de Filho e Fernandes (s.d.), o planejamento estratégico, além de não ser a solução para todos os problemas, ainda apresenta as seguintes limitações:

- a) o ambiente pode não corresponder às expectativas;
- b) resistência interna;
- c) alto custo;
- d) crise atual;
- e) dificuldade de elaboração;
- f) depois de prontos, as escolhas ficam limitadas;
- g) os processos adotados também restringem as escolhas;
- h) capacidade gerencial.

Vianna (s.d.) aponta dez grandes erros na implantação do planejamento estratégico:

- 1) empresas teóricas e não práticas não têm um líder responsável que realmente comande a implantação do planejamento estratégico global;
- 2) empresas de papel e não de ação elaboram planos estratégicos encasteladas, em torres de marfim, com participação extremamente concentrada;
- 3) empresas de prateleira e não do chão de fábrica escrevem planos mirabolantes, muito mais no plano de intenções, do que um documento compatível com a cultura da empresa;
- 4) empresas de conceito e não de aplicação fazem do planejamento estratégico uma ação espasmódica, esquecendo que a sustentação permanente de uma organização é um processo lento, de avanços sucessivos e, até mesmo, de ensaio e erro;

- 5) empresas entrópicas e não abertas não monitoram devidamente o ambiente externo e não conhecem de maneira adequada todas as variações que devem ser levadas em consideração no processo decisório e na implantação;
- 6) empresas superficiais e não profundas esquecem de avaliar sua própria realidade nos níveis necessários, para uma efetiva tomada de decisão;
- 7) empresas ambiciosas e não conscientes esquecem de avaliar a totalidade de seus recursos na elaboração dos planos, o que acaba gerando uma grande distância entre o que deve e o que pode ser efetivamente implantado;
- 8) empresas puras, não realistas, não levam em conta o verdadeiro jogo de poder político dentro da organização;
- 9) empresas cartesianas, que não aceitam a dimensão psicológica, não levam em consideração o perfil de seus decisores, achando que o que eles dizem que querem é aquilo que realmente vão fazer;
- 10) empresas onipotentes e irrealistas não tomam por base o que os outros podem fazer e como podem reagir.

Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o planejamento estratégico normalmente não consegue provocar debates mais profundos sobre a identidade da empresa ou suas aspirações para daqui a dez anos. Raramente escapa às fronteiras das unidades de negócios existentes. Raramente ilumina oportunidades de novos espaços em branco. Raramente revela as necessidades não articuladas dos clientes. Raramente proporciona algum *insight* sobre como rescrever as regras do setor. Raramente é abrangente o suficiente para englobar a ameaça dos concorrentes não tradicionais. Raramente força os Gerentes a confrontar suas convenções potencialmente obsoletas. O planejamento estratégico, afirmam os autores, quase sempre começa com “o que é”. Raramente começa com “o que poderia ser”.

Para Tavares (1991), contudo, as opiniões e atitudes desfavoráveis em relação ao planejamento estratégico, baseiam-se ainda em experiências malsucedidas de planejamento. São, segundo ele, contudo, contestáveis. O autor postula que o planejamento é indispensável num quadro econômico, político e social marcado por turbulências, uma vez que em um ambiente de mudanças previsíveis e de constante estabilidade sua necessidade não é tão vital. Os requisitos ambientais de desempenho se afiguram à sua maneira, demandando respostas da organização, independentemente do seu porte ou natureza. E, em termos gerais, a pequena empresa, bem como a organização pública, estão inseridas no mesmo ambiente que a organização privada de grande porte. Finalmente, quando fala-se no nível pessoal, pode-se afirmar que a nossa vida é, em grande parte, *planejada*. O que acontece são as chamadas contingências. Assim, afirma o autor, o planejamento aplica-se a todas as situações, isto é, tem que ser flexível e aberto a contingências. Se analisadas em face a uma dimensão mais ampla de tempo, todas essas questões podem ser plenamente explicadas dentro de uma perspectiva favorável ao planejamento.

2.6 – MUDANÇAS-CHAVE PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para vários dos autores pesquisados, o planejamento estratégico apresenta inúmeros problemas que passam pela elaboração, implantação e manutenção. Alguns deles

apresentam sugestões de como deveria ser visto e encaminhado o processo de planejamento, a fim de que lograsse o êxito esperado pelos executivos.

Wilson (1990) coloca que o planejamento está dando certo dentro das seguintes premissas:

- a) idéias e conceitos dinâmicos são mais importantes que conceitos metodológicos e números;
- b) o executivo chefe ou Gerente de divisão deve ser o próprio planejador;
- c) o planejamento estratégico e o operacional devem ser partes de um único sistema de gerenciamento;
- d) o sucesso de uma estratégia depende de uma perspectiva de dentro para fora e de fora para dentro;
- e) o planejador funciona sempre em sintonia com a cultura organizacional.

Para esse autor, o planejamento tornou-se mais holístico, orientado, qualitativo, interativo, orientado para as pessoas, visionário (com um senso pragmático).

Tregoe e Zimmerman (1978), nas suas conclusões, afirmam que o pensamento estratégico é essencial para a sobrevivência da empresa e que deve estar separado do planejamento operacional a longo e curto prazos, e que deve precedê-los. O pensamento estratégico deve resultar em declaração de estratégia que seja específica, simples e suficientemente clara para fornecer base para determinação de futuros produtos, mercados, capacidades e rendimentos.

O trabalho de Mintzberg (1994) argumenta que as estratégias mais bem sucedidas são visões e não números, existindo diferença entre planejar e pensar estrategicamente. O processo de produzir (fazer) estratégias deveria ser: capturar o que o Gerente aprende de todas as fontes e então sintetizar aquele aprendizado dentro de uma visão de qual direção o negócio deve perseguir. O cargo do planejador deve ser repensado. Estes devem fazer suas contribuições em torno do processo de formulação de estratégias e não dentro dele. Devem agir como catalisadores que mantêm (sustentam) a produção de estratégias, ajudando e encorajando os Gerentes a pensar estrategicamente. O aprendizado informal deveria ser encorajado, uma vez que produz novas perspectivas e novas combinações.

Na ótica de Reid (1990), três mudanças-chave são necessárias ao planejamento estratégico.

- 1) Estabelecer gerenciamento inteligente e compreensivo;
 - 1.1) melhorar a reunião de inteligência ambiental;
 - 1.2) ganhar melhor entendimento do comportamento de comprar dos clientes;
 - 1.3) melhorar a quantidade e a qualidade dos dados mercadológicos;
 - 1.4) melhorar seu conhecimento dos competidores.
- 2) Encontrar estratégias nas interpretações e análises realísticas;
 - 2.1) avaliar e explorar suas forças;
 - 2.2) reconhecer e anular suas fraquezas;
 - 2.3) remodelar suas definições de negócio na medida em que as situações mudam.

- 3) Criar uma nova cultura que promova o envolvimento no planejamento;
 - 3.1) formular (cuidadosamente) e comunicar a filosofia da empresa;
 - 3.2) estabelecer objetivos e metas flexíveis;
 - 3.3) definir com atenção os limites dos negócios;
 - 3.4) usar o planejamento para modelar o perfil futuro dos negócios.

Para Lenz (1987) o planejamento nunca se completa. Ou ele se transforma num instrumento perpetuador da estrutura burocrática ou passa a ser um instrumento auto-meditativo. O autor dá as seguintes sugestões para desenvolver o aprendizado auto-reflexivo:

- a) o planejador deve facilitar o aprendizado organizacional;
- b) o planejamento deve ser simples, sem jargões, estimulando a criatividade;
- c) a ênfase deve ser nas palavras – não nos números;
- d) envolvimento de poucas pessoas na revisão do planejamento estratégico;
- e) evitar técnicas analíticas para simplificar problemas estratégicos;
- f) pensar estrategicamente;
- g) valorizar pessoas que demonstrem entendimento do planejamento como um processo de aprendizagem auto-reflexiva;
- h) preocupação com a evolução do processo.

Dentro dessa ótica, a organização assume que todos são responsáveis pela sua prosperidade.

O livro de Oliveira (1991) traz alguns aspectos que o executivo deverá considerar para a adequada elaboração e implementação do planejamento estratégico na sua empresa. Apresenta três premissas básicas:

- a) o planejamento não deve ser visto como um instrumento que vá resolver todos os problemas da empresa;
- b) esse planejamento deve ser encarado efetivamente como planejamento estratégico, verificando se será realmente útil, se foi gerado de forma estratégica, considerando a cultura da empresa. Ele representa uma metodologia gerencial que procura criar uma situação de otimização, visando usufruir da melhor maneira possível as oportunidades, bem como evitar as ameaças;
- c) o planejamento estratégico deve ser adequadamente utilizado pela empresa.

Considerando que o Gerente tenha consciência das premissas anteriores, algumas falhas ainda podem ocorrer em três momentos do planejamento estratégico: antes do início, durante (na implantação, inclusive) e depois da sua elaboração. É preciso estar atento a isso, visando permanentemente estabelecer “ações preventivas” (Paladini, 1995), isto é, antecipar-se ao problema para eliminá-lo ou minimizar suas conseqüências, preconiza esse autor.

2.7 – AMBIENTES E CENÁRIOS

Biblioteca Universitária
UFSC

2.7.1 – Aspectos técnicos e conceituais

A técnica de cenários para o planejamento foi formalizada pela Rand Corporation em estudos estratégicos de geopolítica internacional nas décadas de 50 e 60, segundo Johnson *et al.* (1991).

Esta técnica consiste na construção de futuros alternativos hipotéticos que retratam as mútuas influências de fatores econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos do ambiente externo, relevante para a atuação de uma organização (Johnson *et al.*, 1991). Hermann Kahn (citado pelos autores) define cenários como “seqüências de eventos hipotéticos construídos com a finalidade de focalizar as atenções em processos causais e pontos de decisão.”

A utilização de cenários é tida como fundamental para o planejamento estratégico. Embora, no caso do Brasil, muitas vezes faltem dados fidedignos que caracterizem as variáveis imprescindíveis para definição dos cenários.

Através da análise de cenários alternativos, identificam-se transformações das condicionantes ambientais e suas implicações para a empresa, bem como as premissas de seu planejamento. Todos estes fatores contribuem para formar uma visão crítica consistente do futuro necessário e desejável para a organização.

Os cenários, reforça Johnson *et al.* (1991), dando tratamento explícito à incerteza, servem de base para:

- a) formulação e avaliação da missão, objetivos e diretrizes da empresa;
- b) orientar o processo de alocação de recursos da organização;
- c) definir as estratégias de ação orientadas para as necessidades da sociedade em geral.

Para desenvolver cenários, Pina (1994) afirma que existem várias técnicas. Cada organização escolhe a técnica mais adequada para incluir no seu sistema de planejamento. Em geral, essas técnicas usam análise de causa e efeito, *brainstorming*², ou modelos matemáticos. Nos cenários especula-se a possibilidade de surpresas, que são eventos caracterizados por seu ineditismo, impacto e rapidez de desenvolvimentos. Uma técnica que o autor sugere para elaboração de cenários é sintetizada em sete etapas:

- a) identifique incertezas que afetam o setor onde a organização está inserida;
- b) determine os fatores causais das incertezas;
- c) faça uma lista de pressuposições sobre cada fator causal;
- d) combine as pressuposições sobre os fatores causais e transforme em cenários consistentes;

² Segundo Ferreira *et al.* (1996), *brainstorming* é o “exercício para estimular um grupo de pessoas a discutir sobre determinado assunto, com liberdade e desordenadamente, porém com a finalidade de se chegar a um consenso e sistematizar idéias.”

- e) analise a estrutura e como será afetada por cada cenário;
- f) determine os cursos a seguir para obter vantagem competitiva em cada cenário;
- g) preveja o comportamento competitivo em cada cenário.

Enquanto os cenários são, em geral, projeções futuristas sobre influências externas e internas que tendem a afetar a organização, o ambiente é a dimensão real na qual a empresa está contextualizada.

A análise do ambiente, para Filho e Machado (1982) é um componente-chave em qualquer sistema de planejamento. Esta tarefa, segundo os autores, ainda permanece, em grande escala, um exercício intuitivo e individualista da alta administração.

A análise do ambiente externo e interno da organização deve ser orientada a partir da definição de seu negócio e *missão*, de acordo com Tavares (1991). Essa análise permite o seu posicionamento face às oportunidades e ameaças ambientais. Pode mostrar também a inadequação de seu negócio ou missão, da maneira em que estão expressos, prossegue o autor.

A noção de que a organização funciona como um sistema aberto e dinâmico, também é defendida por Kotler (1994). Ele afirma que a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização estão condicionados à sua capacidade de interagir com as influências de seu ambiente. A organização, por sua vez, propõe Tavares (1991), é composta de vários subsistemas, cada um com diferentes níveis de complexidade e funções. Formam totalidades integradas e em constante mudança, sujeitas às influências que ocorrem em grau variado, em seu meio ambiente. Dele derivam significativos tipos de pressões e oportunidades, já que a organização é um sistema aberto.

Pina (1994) alerta para a dificuldade normalmente enfrentada pelo profissional de planejamento estratégico em lidar com a amplitude do ambiente. O número de variáveis é muito grande; por essa razão, sugere o autor, cabe uma seleção no ambiente dos fatores e restrições que têm relação direta com o negócio, para poder acompanhar as mudanças e analisar seus efeitos. Para ele, o analista do ambiente deve interpretar ameaças que venham a ocorrer como um problema a resolver; por vezes, a ameaça esconde boas oportunidades; a atitude positiva facilita encontrar a estratégia adequada.

Esta opinião é corroborada por Filho e Machado (1982), que além de classificar as variáveis ambientais, propõem modelos matemáticos para avaliá-las. Afirmam os autores que, na maioria das vezes, o sucesso do planejamento estratégico dependerá do conhecimento profundo da realidade ambiental pertinente à organização, obtido através da análise ambiental mais científica e menos baseada no *feeling* (sentimento) de executivos experientes.

A figura 2.2 ilustra a organização inserida em seu ambiente, segundo concepção de Tavares (1991).

De acordo com a concepção de Tavares (1991), no nível externo da organização estão as variáveis macroambientais, o seu ambiente operacional e seu ambiente tarefa. O

macroambiente é constituído de forças que “condicionam” as ameaças e oportunidades da organização.

O ambiente operacional e o ambiente-tarefa são constituídos por públicos que contribuem de maneira positiva ou negativa para o desempenho da organização. O que distingue esses dois níveis de ambiente é o grau de proximidade e interação com a organização, afirma o autor.

No nível interno situam-se os três subsistemas do sistema organizacional: o diretivo, o técnico e o social. Ao nível diretivo cumpre mostrar a capacidade de modificação da organização, de acordo com as oportunidades e ameaças ambientais, em relação à sua missão, objetivos, estratégias, estruturas e sistemas. O nível técnico responde pela competência em decodificar e operacionalizar as mudanças planejadas no contexto da organização e o nível social trata de viabilizá-las através da interação e dos esforços dos seus membros (Tavares, 1991).

2.7.2 – O ambiente na empresa privada

Com a intensificação da competição em consequência da internacionalização dos negócios, da escassez de recursos e da aceleração do processo de inovação dos produtos, mudaram a visão do ambiente nas empresas privadas. Os problemas de produção e distribuição tornaram-se maiores e mais complexos, e a esses foram adicionadas preocupações com saltos tecnológicos, com obsolescência, com mudanças estruturais na economia e no mercado, e nas relações da empresa com o governo e a sociedade (Orssato, 1995).

A atenção às pressões externas passou a ser tema central à medida que as organizações começaram a ser vistas como sistemas dinâmicos de resolução de problemas, aprimorando-se os conceitos referentes a como elas mudam e como essas mudanças podem ser influenciadas e administradas (Schein, 1982).

Milles (1980) distingue o ambiente em:

- a) elementos que são explicitamente relevantes para organização e estão em contato com ela (*ambiente específico*);
- b) elementos do ambiente que são potencialmente relevantes para a organização e estão indiretamente em contato com ela (*ambiente geral*);
- c) elementos que são efetivamente residuais – que estão somente lá fora.

No ambiente geral, segundo Milles (1980) estão as condições:

- a) tecnológicas;
- b) legais;
- c) políticas;
- d) econômicas;
- e) demográficas;
- f) ecológicas, e;

g) culturais.

O ambiente específico, em contraste, é composto de organizações ou indivíduos, os quais estão diretamente interagindo com a organização (Milles, 1980). Neste ambiente, segundo Kotler (1995) estão os clientes, fornecedores, sindicatos e associações de classe. A distinção entre o ambiente geral e o específico, entretanto, dependerá das atividades centrais de cada organização (Bowditch e Buono, 1992).

Para Tavares (1991), o ambiente externo das empresas é formado pelos fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais, sindicatos e associações, comunidade local, imprensa e público em geral (vide figura 2.2).

No caso específico da Macedo Koerich S.A., o ambiente externo considerado pela empresa é formado por: clientes, governo, instituições financeiras, fornecedores, comunidade, concorrentes e mídia (imprensa), conforme mostra a figura 2.3. No que tange a análise do ambiente externo, as variáveis trabalhadas são *ameaças e oportunidades*.

Com relação ao ambiente interno das empresas, segundo Gartner (citado por Castellano, 1996), “as informações internas visam determinar até que ponto a empresa tem condições de aproveitar as oportunidades ou enfrentar as barreiras, assim como identificar os pontos que devem ser fortalecidos para tal confronto.” O autor identifica determinados fatores e os agrupa da seguinte forma:

- a) *Fatores administrativos e organizacionais*: dizem respeito à capacidade gerencial e aos recursos humanos da empresa;
- b) *Fatores operacionais*: dizem respeito à capacidade produtiva da empresa;
- c) *Fatores de marketing*: são fatores relacionados com o mercado;
- d) *Fatores financeiros*: enfocam-se na análise financeira da empresa.

Na Macedo Koerich S.A., o ambiente interno é formado por: funcionários, equipamentos, tecnologia, recursos financeiros e produtos. As variáveis trabalhadas na análise do ambiente interno da empresa são seus *pontos fortes e fracos*³

2.7.3 – O ambiente na empresa pública

Tavares (1991) estabelece algumas distinções sobre as organizações públicas e privadas. Para ele a empresa pública é ao mesmo tempo instrumento e parte de um processo político, que legitima suas metas. Caracteriza-se ainda por uma forte dependência na obtenção de recursos. Além disso, há vários aspectos que interferem na geração de seus próprios recursos: a definição de suas linhas de atuação, de seus segmentos de mercado ou ainda, da função dos preços dos produtos que vende ou dos serviços que presta. Nem sempre investe por decisão própria. Quando investe, na maior parte das vezes emprega recursos oriundos ou autorizados pelo governo. Está geralmente sujeita a inúmeros controles, muitos deles decorrentes da vontade de sus proprietários e outros resultantes da obtenção e aplicação de recursos financeiros.

³ Detalhes na resposta da pergunta n.º 36 do item 3.2.1.2.

A empresa privada, segundo Tavares (1991), ao contrário, possui qualitativamente menor número de proprietários. Em geral são sócios quotistas, acionistas, que podem ser muitas vezes seus próprios diretores e, em alguns casos, seus próprios empregados. O poder decisório depende da forma em que a empresa conjuga a participação dos sócios capitalistas, a investidura e a vontade dos diretores. Os processos decisórios tendem a ser mais simplificados e rápidos. Quase sempre são submetidos apenas ao corpo diretivo e, em alguns casos, aos níveis administrativo e operacional da empresa. A maior ou menor facilidade que possui na obtenção e geração de recursos depende de muitos fatores, tais como o setor em que atua, destacando-se o nível de seu crescimento, de sua liquidez, de sua competitividade e a frequência com que ocorrem inovações, a estratégia de marketing utilizada, a disponibilidade de recursos próprios, o custo do dinheiro e a alavancagem financeira.

Assim, ainda que atue num mesmo setor que uma organização pública (caso das duas empresas aqui estudadas), a empresa privada demonstra de maneira mais explícita sua preocupação com o retorno dos investimentos que realiza, além de outros aspectos como a produtividade e a aptidão profissional. A responsabilidade e os benefícios sociais nem sempre são os critérios relevantes a serem ponderados.

Embora esteja sujeita a um conjunto de forças ambientais semelhantes à organização pública, a organização privada desfruta uma imagem diferente, de maior competência e eficácia que a organização pública. Entre as exceções no nível de governo incluem-se algumas companhias mistas que são submetidas aos mesmos critérios de gestão da empresa privada.

No caso específico da Epagri, referencial de empresa pública estudada nesse trabalho, o ambiente externo da organização é composto como mostra a figura 2.4.

Segundo Child (1972), a manutenção da organização depende de algum grau de intercâmbio com as partes de fora. Essa dependência do ambiente é vista como impondo um grau de limitação para aqueles que dirigem a organização. Diferentes condições ambientais e diferentes tipos de relacionamentos com as partes de fora irá requerer diferentes tipos de estruturas organizacionais para que um alto nível de performance organizacional seja alcançado.

No caso do ambiente externo das empresas públicas, e a Epagri está incluída neste rol, normalmente os **órgãos governamentais** são os *stakeholders*⁴ de maior peso, exercendo forte influência e limitação especialmente sobre a coalizão dominante da organização. Para Tavares (1991), estes órgãos representam os papéis de desenvolvimentistas, reguladores e fiscalizadores de governo. Abrangem desde as agências de desenvolvimento até os órgãos normatizadores e fiscalizadores, tais como Secretarias, Ministérios, ONGs (Organizações Não-Governamentais), entre outros. Compõem ainda o ambiente externo das empresas públicas: a comunidade com a qual ela interage, a imprensa,

⁴ Um "stakeholder" é definido como "qualquer pessoa, grupo ou organização que pode exigir atenção, recursos ou resultados da organização ou é afetado por estes resultados." (Bryson, 1989)

os consumidores dos serviços por ela prestados, os eventuais concorrentes, associações e sindicatos e acionistas.

Com relação ao ambiente interno, no caso de empresa públicas, incluindo a Epagri, envolve todos os recursos humanos, materiais e financeiros, a estrutura organizacional, as práticas gerenciais e as demais condições, métodos e processos que interferem no funcionamento da empresa (Epagri, 1997).

Para Tavares (1991) a análise do ambiente interno da organização deve ser orientada pelas exigências de atuação visualizadas no ambiente externo. Para o autor, a análise macroambiental vai revelar áreas de oportunidades e ameaças que vão demandar a estrutura de ações da organização voltadas para seu posicionamento diante dessas circunstâncias. Os públicos deverão orientar a configuração interna da organização destinada a viabilizar a implementação de intercâmbio com eles, com vistas ao cumprimento de sua missão. Ambos devem fundamentar as bases do modelo organizacional a ser adotado e seguido, conclui o autor.

2.7.4 – A questão do meio ambiente

É importante distinguir o que é *ambiente* de *meio ambiente* quando se fala de planejamento estratégico. Na verdade, em alguns casos, o meio ambiente faz parte do ambiente analisado. Contudo, a questão ambiental acaba estando vinculada direta ou indiretamente à esmagadora maioria das organizações.

Kennedy (1993) afirma que não há nada de novo nos danos que os seres humanos causam ao seu meio ambiente e nos sofrimentos disso decorrentes. Mas a crise ambiental que hoje enfrentamos é quantitativa e qualitativamente diferente de qualquer coisa acontecida antes, simplesmente porque tantas pessoas vêm causando danos ao ecossistema mundial neste século que esse sistema como um todo – e não apenas as suas várias partes – corre perigo.

Kennedy (1993) discorre sobre os diversos problemas ambientais enfrentados atualmente, sempre fornecendo dados e estatísticas a respeito. Para o autor, os principais problemas são:

- a) aumento da população mundial, especialmente em determinadas áreas do planeta;
- b) devastação gradativa das florestas tropicais levando a um virtual desaparecimento desse importante ecossistema;
- c) crescente poluição da atmosfera;
- d) quantidade e qualidade do abastecimento de água da Terra;
- e) emissão de gases poluentes ocasionando o superaquecimento global “efeito estufa”);

Para Kennedy (1993), as perspectivas futuras são obscuras para o meio ambiente. Para ele, é muito provável que ocorram “alguns acordos internacionais fragmentários sobre questões ambientais, especialmente se ocorrerem novas secas e outros indícios de elevação da temperatura. Se isso conterà a destruição das florestas tropicais, o esgotamento dos

aquíferos, o uso abusivo do petróleo e todos os outros hábitos perigosos, parece improvável – o que não constitui uma boa notícia para o futuro da fina camada de vida da Terra.”

Loch (1993) discorre sobre a realidade brasileira no contexto ambiental: “considerando o alto índice de crescimento demográfico do Brasil e conseqüentemente o crescimento rápido das cidades e a expansão das áreas agrícolas indiscriminadas é fácil perceber o desequilíbrio ecológico que estamos enfrentando.” E continua: “somado a estas alterações drásticas do ambiente existe outro agravante que é o nível cultural do povo, o que está tornando o fato cada vez mais grave, uma vez que este povo não tem consciência do problema que está causando.”

Quando se fala em questões ambientais ligadas ao meio rural, é importante abordar as questões agrícola e agrária, dada a sua importância no Brasil atualmente.

Em vista disso, e já que a empresa pública analisada neste trabalho está ligada ao meio rural - e este faz parte de seu ambiente -, cabe aqui algumas colocações feitas por Silva (1981) a respeito da questão agrária no Brasil. Pare ele a escolha da agricultura como uma das “metas prioritárias” do governo reaviva as discussões que se travam em torno do conteúdo político e social das transformações que se operam no campo brasileiro nas duas últimas décadas.

Se a produção agrícola não crescesse no ritmo necessário, configurar-se-ia então uma *crise agrícola*: faltariam alimentos e/ou matérias primas, o que inviabilizaria a continuidade do processo de industrialização. Por outro lado, se a agricultura liberasse muita ou pouca mão-de-obra em função das quantidades exigidas para a expansão industrial, configurar-se-ia uma *crise agrária*, traduzida por uma urbanização exagerada ou insuficiente (Silva, 1981).

Essa separação entre questão agrária e questão agrícola, segundo Melo (1985), é apenas um recurso analítico. É evidente que na realidade objetiva dos fatos não se pode separar as coisas em compartimentos estanques, afirma o autor. Ou seja, a questão agrária está presente nas crises agrícolas, da mesma maneira que a questão agrícola tem suas raízes na crise agrária. Portanto, é possível verificar que a crise agrícola e a crise agrária, além de internamente relacionadas, muitas vezes ocorrem simultaneamente. Mas o importante é que isso não é sempre necessário. Pelo contrário, muitas vezes a maneira pela qual se resolve a questão agrícola pode servir para agravar a questão agrária.

2.8 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS: PONTOS CONVERGENTES E DIVERGENTES

As organizações públicas prestadoras de serviços e entidades privadas sem fins lucrativos vêm desempenhando funções cada vez mais amplas e relevantes no Brasil, notando-se sua proliferação crescente nos últimos anos. Instituídas por particulares ou pelo poder público, desenvolvem atividades assistenciais, educacionais, culturais, esportivas, de

pesquisa e outros serviços, organizando-se tanto como entidades privadas sem fins lucrativos, algumas como fundações, quanto sob a forma de autarquias e mesmo empresas públicas.

Apesar da grande importância desse tipo de organização, pouca atenção recebe dos estudiosos de administração, no sentido de analisar suas principais características e a possibilidade de aplicação da moderna teoria gerencial. Na verdade, segundo Motta (1990), a quase totalidade dos trabalhos publicados sobre planejamento estratégico é orientada para a empresa privada, resultando em dificuldades de aplicação a entidades que não possuem os mesmos objetivos ou condições de atuação.

Entretanto, existem autores, como Goedert e Paez (1994), para quem as organizações, quer sejam públicas ou privadas, parecem apresentar um ciclo evolutivo semelhante ao do mundo biológico: após uma fase de crescimento, seguem-se as fases de amadurecimento, degeneração e morte.

Na visão de Kohls (1967), para romper este ciclo preconizado por Goedert e Paez (1994), as organizações precisam se antecipar às mudanças do ambiente em que estão inseridas, gerando o que o autor denomina de *instituições sustentáveis*. Esta proposta institucional deve conter necessariamente a combinação de três elementos fundamentais: ter um projeto de futuro, ter competência para realizá-lo e ter credibilidade para garanti-lo.

Ter um *projeto* significa que a instituição deve dispor de um planejamento estratégico, ter *competência* significa que a instituição deve construir, em seu ambiente interno, as condições indispensáveis à plena operacionalização de seu projeto e ter *credibilidade* significa que a instituição deve manter elevado seu nível de aceitação junto aos seus clientes, fornecedores e sociedade.

Enquanto que, segundo Filho e Machado (1982), nas empresas públicas foram principalmente os pesquisadores acadêmicos que voltaram a atenção para a formulação de estratégias públicas, nas empresas privadas foram os executivos e consultores de grandes organizações que marcaram a origem do planejamento estratégico. Em vista dessa diferença, na visão dos autores, os enfoques no estudo do processo de formulação de estratégias têm diferido, conforme a origem dos trabalhos. Os modelos de estudo de planejamento estratégico em empresas públicas são, na maioria, *modelos analíticos* que visam *explicar* a política pública segundo um rigor científico. Os modelos de planejamento estratégico em empresas privadas são, na maioria, *modelos normativos* para *ação*, sem a sistematização científica tão ao gosto dos acadêmicos.

No entanto, ainda segundo Filho e Machado (1982), resultados trazidos à baila através de relatórios e de consultoria em grandes empresas públicas e privadas têm demonstrado, em termos práticos, a validade dos modelos normativos de planejamento estratégico modernamente enfatizados. Tem-se comprovado que, à medida que a responsabilidade e a prática do planejamento estratégico são assumidas nos níveis gerenciais mais elevados, aumenta não só a garantia de sobrevivência, mas, também, a taxa de crescimento e rentabilidade.

O planejamento estratégico consiste num processo contínuo e sistemático de olhar para fora e para a frente da organização, traçando rumos para o futuro, e enfrentando riscos e incertezas (Plossl, 1994). Neste sentido, exige visão para o futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estruturas e habilidade em conviver com ambigüidade e mudanças rápidas. As organizações públicas, segundo Motta (1990), no entanto, possuem como uma das principais características a necessidade de transparecer externamente como ordenada, uniforme e consistente em todas as suas áreas de ação. Isto ocorre, na visão do autor, porque essas entidades devem, em princípio, articular, agregar e processar equitativamente os interesses e as preferências de sua clientela. Ambigüidades e prioridades, facilmente aceitas na empresa privada, tornam-se inaceitáveis nas organizações públicas, pois poderiam implicar possíveis preferências a grupos específicos, preconiza o mesmo autor.

O planejamento, entretanto, é uma forma de estabelecer prioridades e ressaltar ambigüidades (Antoine, 1982). Planejar significa hierarquizar objetivos e, portanto, estabelecer formas de concentração de recursos, buscando maneiras racionais de distribuí-los (Fisk, 1967). Daí decorrem as dificuldades de aplicação do planejamento, pois as organizações públicas, segundo Motta (1990), possuem pressões externas para reprimir ambigüidades, devendo transparecer ordenadas e estáveis. Assim, buscam não só padrões de uniformidade mas, também, justificativas para suas ações, preferencialmente em dados passados, já que são conhecidos, experimentados e transmitem, portanto, maior estabilidade do que os incertos e perturbadores dados sobre o futuro.

Na Epagri, o entrevistado C acredita que “o planejamento estratégico em empresas públicas tem como característica fundamental o otimismo exacerbado, sempre super dimensionando o que será efetivamente realizado. Para agravar ainda mais, ele normalmente é feito utilizando uma semântica hermética de difícil compreensão por àqueles que irão executá-lo. Isto acontece para atender a demanda política, o que não acontece com o planejamento em empresas privadas. Este é realístico, factível, é feito de forma a atender efetivamente aos objetivos propostos, os quais, por sua vez, tendem a ser exequíveis.”

Olinger (1995) apresenta um enfoque crítico sobre planejamento em empresas públicas. Para ele, “há dois tipos de planejadores das instituições públicas: os que alimentam a ilusão de que eles existem para tornar a sociedade mais feliz, e os que vivem felizes porque encontram no exercício intelectual do planejamento um sermão parasitário que usa a linguagem da transformação social para que tudo fique exatamente como está”.

O autor afirma que estes planejadores garantem assim um confortável e permanente meio de vida, sem fazer força. “Um e outro cultivam a sofisticação do sistema de palavras para elitizar os documentos, aparentar profundidade e, com isso, colher prestígio entre autoridades negligentes e um público amante de certa literatura onde a preocupação com a semântica é maior do que a com objetivos e metas claramente definidos”, prossegue.

Este trabalho foi desenvolvido numa organização pública e noutra privada. As organizações públicas e privadas apresentam traços bastante distintivos entre si. Segundo Tavares (1991) a organização pública é quase sempre vista como uma extensão do Estado, quer para facilitar o cumprimento de suas funções, quer para intervir em áreas consideradas

básicas, de retorno demorado, de interesse estratégico ou de segurança nacional. Nessa concepção, as missões das organizações públicas deveriam abranger atividades sinérgicas e complementares. Em outras palavras, os objetivos de uma organização pública não deveriam ser concorrentes com os de outra organização pública.

Prossegue o autor afirmando que as organizações privadas podem possuir múltiplos objetivos, mas à vista de sua própria natureza, os objetivos econômicos e financeiros prevalecem sobre o social. O lucro prevalece como medida de desempenho. Conclui dizendo que embora sujeita a um conjunto de forças ambientais semelhantes, à organização pública, a organização privada desfruta uma imagem diferente, de maior competência e eficácia que a organização pública. Entre as exceções no nível do governo, segundo Tavares (1991), incluem-se algumas companhias mistas que são submetidas aos mesmos critérios de gestão da empresa privada.

Contudo, Goedert e Paez (1994) discorrem sobre a experiência da Embrapa no que tange ao processo de implementação do planejamento estratégico operado em toda a empresa, com sucesso. Segundo os autores, na formulação do plano estratégico de uma instituição não existe procedimento padrão. Porém, indicam requisitos mínimos de seu conteúdo: (a) análise do ambiente externo; (b) definição de missão, objetivos e diretrizes; (c) análise do ambiente interno; e (d) estabelecimento de estratégias de ação compatíveis.

Motta (1990) elenca três premissas fundamentais que não invalidam o planejamento estratégico, mas dificultam sua aplicação em organizações públicas e privadas sem fins lucrativos.

A primeira delas é que a organização, como empresa, vive num ambiente competitivo, onde a conquista e a manutenção de áreas de mercado são consideradas como bases de crescimento e desenvolvimento organizacional. Entretanto, as organizações públicas, para o autor, não possuem suas estratégias de crescimento baseadas na competição, nem são administradas ou avaliadas por um sistema de ganhos e perdas no sentido mercadológico. A estratégia de desenvolvimento de entidades públicas ou sem fins lucrativos baseia-se na concretização de objetivos sociais que justificam a sua existência na ambiência em que operam.

Pela segunda premissa, o planejamento global da organização, mediante um processo racional de análise de oportunidades e ameaças, garante não só maior domínio gerencial da organização sobre seu meio ambiente, como também sua sobrevivência a longo prazo. Já nas organizações públicas, o processo decisório não possui a mesma racionalidade organizacional da empresa privada, pois não sofre os mesmos tipos de ameaças, nem busca as mesmas oportunidades. Seus dirigentes normalmente não gozam das mesmas condições analíticas e de autonomia. Pelo contrário, a sobrevivência destas organizações é garantida por fatores que não a autonomia gerencial sobre a ambiência externa.

A terceira estabelece, finalmente, que a eficácia das organizações depende de sua capacidade de adaptação e de resposta rápida às novas demandas, tendo em vista frequentes transformações ambientais. As organizações públicas, pela sua própria natureza, não são administradas ou avaliadas segundo critérios de mercado; têm dificuldade de justificar

mudanças repentinas devendo, normalmente, deixar transparecer continuidade, coerência e estabilidade.

De acordo com Bryson (1989), as organizações públicas e sem fins lucrativos devem observar sete passos no que tange ao processo de planejamento estratégico, conforme mostra a figura 2.5.

Apesar das limitações mencionadas na concepção do planejamento estratégico, muitos de seus elementos teóricos podem responder diretamente às necessidades práticas das organizações sem fins lucrativos, defende Motta (1990). Essas organizações, como as empresas privadas, também enfrentam ameaças, necessitam competir por recursos, buscam novas oportunidades e devem inovar produtos e serviços, bem como desenvolver novas formas de atuação. Precisam, assim, interferir nas mutações ambientais, ajustando-se constantemente a elas. A natureza da pressão externa sobre esse tipo de organização, no entanto, faz-se mais no sentido de repressão da ambigüidade e manutenção da imagem externa de equilíbrio e consistência das ações do que na convivência com dualidades e ambigüidades inerentes ao meio de mudanças rápidas. Como a ambigüidade sempre existirá, porque sempre haverá pressões diversas sobre a organização, deverá ser dissimulada no processualismo e na uniformidade interna, a fim de manter-se a imagem de coerência e equilíbrio, conclui o autor.

Além de apontar as dificuldades gerenciais de aplicação do planejamento estratégico em entidades sem fins lucrativos, como incompetências ou deficiências administrativas, é necessário analisá-las (as dificuldades) como formas de sobrevivência e adaptação ao meio ambiente em que estão inseridas.

2.9 – METODOLOGIA E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na ótica de Tavares (1991), o processo de planejamento deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima certamente irão influenciar o desenvolvimento desse tipo de atividade. O autor propõe um roteiro para implantação do planejamento estratégico, conforme ilustra a figura 2.7.

Na visão de Pina (1994), a metodologia vem antes do sistema de planejamento, define o *como fazer* (o processo) e indica todas as etapas a serem executadas na ordem lógica do pensamento estratégico. Para ele a “metodologia caracteriza os momentos de visão macro e de análise detalhada, solicita conclusões, resultados, e aponta os momentos de retorno e revisão do próprio processo.” A metodologia, conclui, deve explicar as técnicas, para estudo do potencial do mercado, a linguagem, apontar os principais problemas na análise da concorrência e as restrições para obter informações. A metodologia inclui também perguntas de teste de consistência no final de cada etapa e sistema de informação para acompanhar a implantação do plano estratégico.

Filho (1982) apresenta uma outra sugestão de metodologia para formulação de um plano estratégico, conforme é apresentada na figura 2.7.

Observando a proposta de Filho (1982), percebe-se alguma semelhança com a de Tavares (1991). Na verdade, para este último autor, as etapas do planejamento seguem geralmente a mesma seqüência, com algumas poucas variações.

Nota-se, também, que o modelo proposto por Filho (1982) é mais orientado para as empresas privadas, com fins lucrativos. É oportuno salientar isto, posto que, a proposta deste trabalho passa exatamente por esta análise de semelhanças e diferenças entre metodologias de planejamento estratégico, conforme foi explicitado no capítulo 1, item 1.2.

2.10 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ALTERNATIVA PARA SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS?

Primeiro é preciso enfatizar que qualquer planejamento estratégico só vale a pena se ele ajudar aos principais tomadores de decisão a pensar e agir estrategicamente.

Planejamento estratégico não é um fim em si mesmo, mas meramente um conjunto de conceitos para ajudar líderes a tomarem decisões a adotarem ações importantes. Na verdade, se qualquer processo de planejamento estratégico interfere com a maneira de pensar e agir estrategicamente dos envolvidos, o processo é que deve ser descartado e não aquela maneira de pensar e agir.

Motta (1990) afirma que, no mundo moderno, o planejamento não existe para criar coerência e uniformidade organizacional, mas sim para antecipar demandas e necessidades, proporcionar respostas rápidas às crises e enfrentar melhor os riscos e as incertezas. É um processo sistemático de tomada de decisões e de ajuste contínuo da organização às novas condições ambientais. Planejamento, antes de ser uma forma de globalizar, uniformizar e formalizar, é uma forma de se saber tomar decisões num processo fragmentado e descontínuo, garantindo um sentido de direção mais adequado à organização. Técnicas fragmentárias de decisão podem e devem ser estimuladas em muitos contextos organizacionais, defende o autor.

Sendo o planejamento, portanto, um processo de identificar e definir objetivos que jamais serão perfeitamente definidos, torna-se um grande processo de aprendizado sobre a organização, segundo Kennedy (1993). Mesmo quando o planejamento não possibilita o direcionamento da organização, segundo objetivos claros e tangíveis, ensina os dirigentes e demais participantes do processo sobre ausência de informações, demandas externas e capacidade interna de respostas. Só isso já o justificaria plenamente.

Contudo, existem algumas premissas básicas para que o planejamento estratégico tenha êxito numa empresa e, conseqüentemente, isso viabilize sua sobrevivência no mercado.

Na opinião de Gracioso (1991), não basta apenas que um homem tenha uma visão estratégica do futuro. Ela precisa ser compartilhada por todos da alta administração. Somente dessa forma se cria na empresa a "postura" estratégica, essencial à transposição do

planejamento estratégico para o gerenciamento estratégico, atingindo, dessa forma, pleno êxito.

Enquanto planejamento estratégico é definido como sendo a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico (Oliveira, 1991), gerenciamento estratégico, por sua vez, encara o pensamento estratégico como fator inerente à condução dos negócios, e o planejamento estratégico como instrumento em torno do qual todos os demais sistemas de controle podem ser integrados (Gaj, 1990).

Reid (1990) conclui que a qualidade do planejamento estratégico nas empresas por ele pesquisadas é pobre, devido à falta de visão que resulta numa ausência de motivação para adquirir e interpretar informações.

Essa falta de interpretações está ligada a ausência de criatividade. Dessa forma, o gerenciamento estratégico não é plenamente executado, o que acaba prejudicando a organização (Hayes, 1985).

Para Mintzberg (1994), existe diferença entre planejar e pensar estrategicamente. O planejamento se refere à análise e o pensamento estratégico, ao contrário, é relacionado com a síntese. Ele envolve intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada da empresa.

Deste modo, a produção estratégica passa a ser um processo complexo, que envolve aspectos sofisticados, sutis e, até mesmo elementos subconscientes do pensamento humano.

Uma estratégia pode ser deliberada, ou seja, pode realizar intenções específicas dos Gerentes. Mas ela também pode ser emergente, podendo desenvolver-se inadvertidamente, sem a intenção consciente de um Gerente, usualmente através do processo de aprendizagem organizacional, que inclui o pensamento estratégico.

Mintzberg (1994) acredita que todas as estratégias viáveis têm qualidades emergentes e deliberadas, já que todas precisam combinar algum grau de aprendizado flexível com algum grau de controle cerebral.

Portanto, o planejamento como programação estratégica não pode gerar estratégias, mas pode programá-las e torná-las operacionais.

Em vista disso, os Gerentes não precisam sempre programar suas estratégias formalmente; algumas vezes eles precisam deixar suas estratégias flexíveis para adaptá-las às mudanças ambientais (Carr, 1994).

Existem, para Webster *et al* (1989) dois tipos bastante distintos de planejadores. Um é o pensador analítico, que está mais perto da imagem convencional do planejador, dedicando-se a trazer ordem para a organização. O segundo é menos convencional, é o pensador criativo que procura detonar o processo de produção estratégica.

Freqüentemente, segundo os autores, as organizações precisam dos dois tipos: um para trazer ordem para o confuso universo gerencial e o outro para romper os paradigmas organizacionais.

A produção estratégica, por conseguinte, não é um processo isolado. Ela não acontece apenas porque tem que acontecer. É necessário flexibilizar o processo, em vez de engessá-lo através da formalização arbitrária, que impeça o afloramento do pensamento estratégico.

Na opinião de Henry C. Doofe, editor da revista *Managerial Planning*, citado por Filho e Fernandes (s.d.), “precisamos aprender a planejar melhor. É essencial estarmos cada vez mais cientes sobre as influências do ambiente externo em nossas organizações. Nossos sistemas de planejamento precisam ser mais sofisticados, apresentando abordagens mais inovadoras para nossos problemas. Ao invés de sistemas inflexíveis de planejamento estratégico, precisamos de sistema flexíveis, que irão desenvolver um maior número de cenários, nos quais se basearão as ações estratégicas alternativas. Os dirigentes deverão alocar mais tempo em planejamento estratégico”.

Para complementar essa linha de raciocínio, pode-se resgatar Galbraith (1986) ao comentar que vivemos um momento da história do homem com mudanças econômicas, sociais e políticas muito freqüentes, criando para as empresas novas situações: consumidores passivos passam a ser exigentes; competidores tímidos tornam-se agressivos, economias regionais internacionalizam-se.

O novo ambiente pode exigir maior agressividade, maior exploração das habilidades e potenciais da organização, conquista de novos mercados ou diversificação para novos negócios.

A premissa, segundo Hamel e Prahalad (1995), é que a competição pelo futuro é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes - pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa. A meta não é só fazer o *benchmarking*⁵ dos produtos e processos de um concorrente e imitar seus métodos, mas desenvolver uma visão independente de quais são as oportunidades de amanhã e como explorá-las. Abrir o caminho é muito mais recompensador do que seguir o dos outros (Yin, 1984). Não se pode chegar ao futuro deixando outra empresa abrir o caminho.

Hamel e Prahalad (1995) elencam quatro elementos para chegar primeiro ao futuro:

- a) compreensão de que a competição pelo futuro é uma competição diferente;
- b) um processo para descoberta e percepção das oportunidades futuras;
- c) habilidade de energizar a empresa de cima abaixo para o que pode ser uma longa e árdua jornada em direção ao futuro e;

⁵ Segundo Kotler (1994), *benchmarking* “é a arte de descobrir como e por que algumas empresas podem desempenhar muito mais tarefas do que as outras. O propósito de uma empresa fazer *benchmarking* é imitar ou melhorar os melhores desempenhos de outras empresas.”

- d) capacidade de superar os concorrentes e chegar primeiro ao futuro, sem correr riscos desmedidos.

Segundo estes autores, esta visão de estratégia reconhece a necessidade de algo mais do que a dança ritual da chuva do planejamento atual incrementalista; é preciso uma *arquitetura estratégica* que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

Já para Oliveira (1991), o planejamento é um processo contínuo que envolve um conjunto complexo de decisões inter-relacionadas que podem ser separadas de formas diferentes. Os aspectos básicos são apresentados em cinco partes:

- a) *Planejamento dos fins*: especificação do estado futuro desejado, ou seja, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos setoriais os desafios e as metas.
- b) *Planejamento de meios*: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado.
- c) *Planejamento organizacional*: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.
- d) *Planejamento de recursos*: dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros.
- e) *Planejamento de implantação e controle*: corresponde à atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento.

A prática do planejamento estratégico só é possível com uma metodologia que discipline as diversas etapas do processo, indicando técnicas, informações e decisões, que devem ser consideradas para avaliar a estratégia atual, identificar reajustes ou mudanças e preparar o plano de capacitação (Pina, 1994). O sistema de planejamento define quem vai fazer *o quê e quando*, especifica quais informações é preciso colher e que resultados e conclusões são esperados em cada etapa do processo (Plossl, 1994).

Na opinião de Hamel e Prahalad (1995) existem três tipos de organizações. As que tentam levar os clientes para onde eles não querem ir (são as empresas que consideram *insight*⁶ a idéia de ser voltada para o cliente); as organizações que escutam seus clientes e respondem às suas necessidades articuladas (necessidades que provavelmente já estão sendo satisfeitas por concorrentes com maior capacidade de prever o futuro); e organizações que levam os clientes para onde eles querem ir, mas ainda não sabem disso. As empresas, sejam elas públicas ou privadas, que criam o futuro fazem mais do que satisfazer os clientes; elas os surpreendem constantemente.

Para Hamel e Prahalad (1995), existe uma nova forma de visão estratégica que deverá prevalecer entre as empresas orientadas para o planejamento estratégico. Esta visão de estratégia (“arquitetura estratégica”) objetiva abrir novos caminhos para as empresas e é sintetizada na figura 2.6.

Algumas considerações de Bryson (1989) são de extrema importância para dissipar possíveis dúvidas na implementação de um sistema formal de planejamento estratégico:

⁶ Segundo o dicionário Novo Michaelis, *insight* significa compreensão, critério.

- a) como metodologia gerencial, o planejamento estratégico é perfeitamente aplicável em pequenas, médias e grandes organizações;
- b) o planejamento estratégico é aplicável também ao setor público e às empresas sem fins lucrativos;
- c) a formulação do planejamento estratégico não é reservada somente a alta administração;
- d) o planejamento estratégico não está divorciado do processo de administração e não pode ser considerado como uma opção gerencial.

Hamel e Prahalad (1995) alertam para que a arquitetura estratégica de uma empresa e sua intenção estratégica precisam estar alicerçadas sobre uma profunda compreensão das possíveis discontinuidades, intenções da concorrência e necessidades dos clientes, em constante mudança. Entretanto, a intenção estratégica de uma empresa deve representar uma ambição que vá além dos atuais recursos e capacidades da firma. Infelizmente, os critérios de planejamento e definição de orçamentos frequentemente conspiram contra o comprometimento da empresa com um objetivo que esteja além da gama de recursos disponíveis no momento. O que é imediatamente viável afasta o que é desejável em última instância.

3. METODOLOGIA

3.1 – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Orsatto (1995), os pesquisadores organizacionais, amiúde, elaboram estudos para desenvolver uma nova teoria ou testar uma já existente, ao passo que a principal preocupação do profissional, usualmente, consiste em diagnosticar problemas organizacionais e colaborar com o crescimento da organização. Embora o profissional e o cientista possam usar as mesmas técnicas de coleta de dados, a forma como planejam seus esforços de pesquisa e analisam seus dados são geralmente diferentes (Bowditch e Buono, 1992).

Enquanto que para um profissional, por exemplo, importa apenas se a metodologia de planejamento estratégico está ou não atingindo os objetivos almejados, para o pesquisador é importante saber também, detalhadamente, *por que* a metodologia foi ou não eficaz, *o que* determinou a adoção desta ou daquela metodologia e *como* ela está sendo implantada.

Este trabalho sobre semelhanças e diferenças entre modelos de planejamento estratégico em empresas públicas e privadas baseou-se na perspectiva dos profissionais que possuem capacidade de influenciar na tomada de decisão, pertencentes ou não à coalizão dominante (Child, 1972).

3.2 – DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Além de ser difícil traçar os limites de qualquer objeto social, é difícil determinar a quantidade de informações necessárias sobre o objeto delimitado. Como não existe limite inerente ou intrínseco ao objeto de estudo e os dados que se pode obter a respeito são infinitos, exige-se do pesquisador alguma intuição para perceber quais dados são suficientes para se chegar à compreensão do objeto como um todo (Gil, 1993).

Neste sentido, como delimitação desta pesquisa utilizou-se a abordagem de diversos autores, notadamente os que discorrem sobre planejamento estratégico em empresas públicas ou sem fins lucrativos, já que as obras sobre este tema são mais raras.

Já que o objetivo prioritário do estudo é definir tão somente as semelhanças e diferenças entre os modelos de planejamento estratégico de cada empresa, optou-se por uma análise que não leva em conta a mudança estratégica decorrente, mas sim os resultados alcançados até o presente momento através desta metodologia. Este é o foco delimitado neste trabalho.

3.2.1 – Design e perspectivas de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com enfoque *correlacional* e, em parte, *causal-comparativo*. É do tipo *correlacional* na medida que investiga especificamente as associações ou correlações que possam haver entre as metodologias estratégicas das empresas em estudo, e, principalmente, as associações destas com o desempenho organizacional. O enfoque passa a ser *causal-comparativo* na medida que investiga possíveis relações de causa e efeito entre as variáveis independentes e o desempenho organizacional.

A pesquisa adotou um modelo explicativo, na medida que, estabelecendo e quantificando comparações, examinou os dados, procurando a significação e os esclarecimentos das correlações entre as metodologias estratégicas (Gil, 1993).

O estudo de caso realizado buscou retratar principalmente as metodologias estratégicas aplicadas e seu reflexo nas organizações. Configura-se assim como sendo um estudo processual, bem como biográfico, uma vez que os antecedentes históricos que impeliram as empresas para a adoção do planejamento estratégico são considerados vitais.

Como universo desta pesquisa, compreende-se as empresas públicas da área de pesquisa agropecuária e extensão rural e empresas privadas na área de abate e comercialização de frangos em Santa Catarina. A amostra constituiu-se de uma empresa de cada gênero (público e privado), por ser este um estudo de caso simples, usando como técnica de definição de amostra, a amostragem intencional (Selltiz, 1980). Apesar de intencional, a escolha está de acordo com Minayo (1993), que afirma que a abordagem qualitativa privilegia os sujeitos sociais que detêm os atributos que o investigador pretende conhecer.

3.3 – DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA DE TERMOS E CATEGORIAS

Existem algumas definições que são importantes para a pesquisa. São elas:

- **Condições objetivas** – é o conjunto de condições que criam pressões para transformação da empresa (Child e Smith, 1987);
- **Metodologia de planejamento estratégico** – embora cada organização adapte sua própria metodologia, esta implica no processo de análise do ambiente e do sistema organizacional, na elaboração de filosofias e políticas, na escolha de objetivos, no desenvolvimento de estratégias e na sua implementação e controle (Tavares, 1991). Pina (1994) afirma que a metodologia vem antes do sistema de planejamento, define o *como fazer* (o processo) e indica todas as etapas a serem executadas na ordem lógica do pensamento estratégico;
- **Modelo de planejamento estratégico** – de acordo com Champion (1979), “modelos são sistemas que tomam o lugar de outro sistema ou objeto, habitualmente mais complicado. Os modelos têm tais estruturas que suas premissas são interpretadas e suas conclusões são suas conseqüências lógicas. Um

modelo não se acha exposto à refutação, mas é usado enquanto dele se puder auferir qualquer benefício”. Cunha (1998) afirma que os modelos básicos de planejamento são: *top down* (coalizão dominante impõe o planejamento aos subordinados), *bottom up* (envolve as bases da organização na concepção do planejamento, democrático) e *grupo de planejamento estratégico* (modelo misto, cabendo a um grupo representativo das diversas áreas da organização elaborar o planejamento estratégico).

- **Organização** – Segundo Etzioni (1984) “as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos.” Para Champion (1979), “a organização é um arranjo predeterminado de indivíduos cujas tarefas inter-relacionadas e especializações permitem que o agregado total atinja metas.” A teoria clássica diz que “organização é um dispositivo social para cumprir eficientemente, por intermédio do grupo, alguma finalidade declarada” (em Katz e Kahn, 1987). É importante salientar que o presente estudo considera organização não só como tecnologia e estrutura, mas também em seu aspecto cognitivo; não somente eficiência, mas também eficácia. Considera-se aqui, que o objetivo final das organizações é a sobrevivência, sendo o lucro apenas um meio para se chegar a isto.
- **Visão prognóstica de desempenho** – incorpora a análise dos ambientes externo e interno da organização, sendo basicamente uma reflexão sobre o atendimento da missão e objetivos propostos, visando dimensionar as necessidades da empresa. “Pressupõe os seguintes passos metodológicos:
 - análise comparativa dos resultados desejáveis frente aos resultados atuais dos programas e dos projetos de atuação da empresa.
 - Análise comparativa do ambiente interno desejável frente a situação atual”(Epagri, 1997).

3.4 – COLETA, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

3.4.1 – Tipos de dados utilizados

Pelas características do trabalho, as técnicas metodológicas utilizadas foram: observação documental, observação estruturada e entrevista semi-estruturada (uma das técnicas de pesquisa qualitativa). Esta última consistiu na fonte primária de dados, obtidos em pesquisa de campo.

Além das entrevistas, utilizou-se dados secundários, provenientes de materiais informativos disponíveis, tais como jornais, revistas especializadas, periódicos, dissertações, teses, publicações e documentos das próprias empresas; os quais, inclusive, orientaram as entrevistas. Esses dados também visaram retratar o ambiente objetivo da organização.

Toda a pesquisa foi precedida por uma revisão dos materiais informativos disponíveis, objetivando nortear as etapas de campo. Concomitantemente, foram levantadas

informações sobre o desenvolvimento das atividades das empresas e sobre o ambiente objetivo de cada uma, conforme preconizado por Child e Smith (1987).

3.4.2 – Coleta de dados

Para a preparação do roteiro de entrevistas semi-estruturadas, de acordo com Triviños (1991), a pesquisa exploratória foi de fundamental importância. Segundo Yin (1992), nos estudos de caso deve-se utilizar múltiplas fontes de evidências, tendo estas várias formas de apresentação de evidências relevantes.

Os dados primários foram coletados através de entrevistas, por ser esta a forma de coleta mais importante neste tipo de pesquisa (Yin, 1984, 1992).

As entrevistas foram realizadas diretamente com os profissionais que ocupam posições estratégicas dentro de cada empresa. São pessoas que, de uma forma ou de outra, influem nas tomadas de decisão, em diferentes graus. Alguns pertencem à coalizão dominante (Child, 1972) e outros não.

Foram realizadas doze entrevistas envolvendo pessoas das áreas de Diretoria, gerências diversas, planejamento, recursos humanos, marketing, administrativa e financeira das empresas.

Na maior parte dos casos, houve a necessidade de reformular várias perguntas antes que uma resposta satisfatória para cada uma fosse obtida. Entre os entrevistados, alguns responderam às questões por escrito e outros preferiram falar ao gravador.

3.4.3 – Análise e interpretação de dados

A análise dos dados consistiu na tabulação, exame ou recombinação das evidências coletadas, buscando compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo (Yin, 1984). Em vista do exposto, a pesquisa não estabeleceu separações marcadas entre a coleta de informações e a análise e interpretação das mesmas, já que existe um processo de retroalimentação dinâmico das informações coletadas e dos objetivos pretendidos.

No trabalho, analisou-se e interpretou-se as informações, tendo como base o arcabouço teórico contido na bibliografia escolhida, o qual norteou o desenvolvimento do estudo comparativo de casos.

Outro aspecto que foi levado em conta na análise e interpretação dos dados foi a experiência pessoal do entrevistador.

Para preservar a integridade profissional dos entrevistados, não foram citados nomes nem cargos no presente trabalho, mas sim identificados por intermédio de letras (entrevistado A, entrevistado B, etc.).

3.5 – LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A maior dificuldade consistiu na coleta de dados secundários sobre planejamento estratégico em empresas públicas, posto que a bibliografia sobre este tema é escassa. Contudo, isto foi parcialmente compensado com a relativa facilidade na obtenção de dados na empresa pesquisada neste segmento, até porque o entrevistador possui relações pessoais com alguns profissionais que lá trabalham. Além disso, alguns dos profissionais entrevistados têm formação acadêmica (a nível de pós-graduação), entendendo, portanto, a importância deste trabalho.

Há que se salientar que o porte desta empresa (com mais de 2.000 funcionários), aliado às características peculiares de boa parte das empresas públicas brasileiras, tornou a pesquisa um pouco mais lenta nesta em relação à empresa privada. A qualidade dos dados compilados, entretanto, é a mesma.

Alguns dos profissionais entrevistados na empresa pública pesquisada, solicitaram que as entrevistas fossem feitas por área (Recursos Humanos, Marketing, Planejamento e Administração). Foi dada, também, a sugestão de reduzir o número inicial de perguntas (76), pela eliminação ou aglutinamento das mesmas. Segundo estes entrevistados, isto facilitaria e agilizaria as respostas evitando-se, inclusive, dubiedade de informações. Outros, contudo, como já foi colocado, responderam a questionamentos mais amplos, de forma informal. O entrevistador usou para estes últimos, o gravador para registrar as informações.

Na empresa privada não houve restrição a um roteiro de entrevista não-compartimentado por área, até porque os entrevistados faziam parte, tanto do grupo de planejamento estratégico, como da equipe gerencial da organização. Em tempo: existem perguntas que caberiam somente as empresas do setor público e outras somente as do setor privado, em função das próprias características de cada organização. Por este motivo, algumas questões que foram levantadas da Epagri não o foram na Macedo Koerich S.A., e vice-versa.

No que concerne à empresa privada, não ocorreu dificuldade na coleta de dados, já que a mesma possui uma área de planejamento estratégico bem estruturada e bastante atuante, tendo ainda um menor número de funcionários (aproximadamente 800) que a empresa pública aqui analisada.

4 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 – ROTEIROS DE ENTREVISTA

Os roteiros de entrevista aplicados na Epagri e Macedo Koerich S.A. contém as respostas das questões feitas exatamente como os entrevistados proferiram, sendo, portanto, fiel ao que foi dito ou escrito.

4.1.1 – Roteiro de entrevista formulado para a Epagri e as suas respectivas respostas

I - Perguntas sobre a organização

1) Como é a estrutura hierárquica-administrativa da Epagri?

R: A estrutura é do tipo matricial, possui dois níveis:

- a) Nível Político – estratégico, constituído pela sede administrativa, integrado pelos órgãos deliberativos e de fiscalização, pela Diretoria Executiva e pelas Gerências Estaduais e pelas Assessorias, competindo-lhes a formulação de políticas, diretrizes, estratégias, prioridades, análise da gestão econômica-financeira, coordenação, avaliação e suporte institucional e pela articulação interinstitucional;*
- b) Nível Tático-Operacional – constituído pelas gerências regionais, integradas pelas unidades de pesquisa, centros de treinamento, campos experimentais e escritórios municipais, competindo-lhes o cumprimento das políticas e diretrizes, estratégias e prioridades; formulação e execução dos projetos administrativos dos recursos humanos, materiais e financeiros; articulação e suporte intra-regional; participação nos Planos Municipais de Desenvolvimento Rural e pela articulação local.*

2) Há uma hierarquia técnica?

R: Sim, através dos líderes de projeto, que lideram a equipe técnica multidisciplinar e que também gerenciam os recursos humanos financeiros e materiais necessários, visando a obtenção dos resultados estabelecidos dentro de um prazo determinado.

3) Como se dá o processo decisório (quem toma a decisão final) com relação a: (a) política de pessoal; (b) trabalhos realizados; e (c) investimentos?

R: O processo decisório acontece através da Diretoria Executiva, que atua de forma colegiada.

- 4) Houve algum momento específico que o senhor considere importante para a Epagri? O que aconteceu? Quando? Por que?

R: Sim. Em 1991 o Governo do Estado, recém-empossado, promoveu uma série de alterações no setor agrícola, destacando-se a criação da Epagri e a municipalização da Agricultura. Com isto, a Epagri deixou de fazer extensão rural e assistência técnica, ficando com a pesquisa agropecuária e a difusão de tecnologia. Criou-se um hiato em termos de hierarquia e fluxo de informações entre as Administrações Regionais da Epagri e os municípios e, também, entre a sede da Epagri e as Administrações Regionais, ocasionando prejuízos significativos em termos de dados e alcances do trabalho e de administração do corpo funcional, no período de 1991 a 1994.

Sabe-se que o objetivo maior do Governo do Estado era transferir para os municípios a responsabilidade, a médio e longo prazos, pelos trabalhos de assistência técnica e extensão rural, inclusive, fazer com que os municípios assumissem, com ônus total, o quadro de pessoal da Epagri.

- 5) Discorrer sobre: histórico da Epagri / data de fundação / momentos históricos vividos pela Epagri / fatos pitorescos ocorridos / elementos importantes que devem ser salientados.

R: Em 20 de novembro de 1991, o Governo do estado criou a Epagri, fruto da fusão EMATER/Acaresc-Empasc-Acarpesc e Iasc, colocando, desta forma, numa única unidade os serviços de pesquisa, extensão rural e pesqueira e assistência à apicultura.

O objetivo da fusão – incorporação foi racionalizar os recursos e atividades, aproximando mais os trabalhos de pesquisadores e extensionistas, em busca de reflexos positivos para o produtor rural.

O governo que criou a Epagri, antes de ser eleito, elaborou uma proposta que previa a revisão e compactação da estrutura organizacional o Estado, destacando, no entanto, que na área da agricultura a preocupação era com o aumento de sua produtividade, via investimento em tecnologia, pesquisa, extensão rural e assistência técnica.

O que se viu, após ser eleito, foi o estabelecimento de medidas visando fusões, incorporações e descentralizações de empresa públicas, que o tempo se encarregou de mostrar que algumas foram equivocadas e outras temerárias.

Deve-se salientar que, no tocante à parte financeira, a Epagri passou a ter um acréscimo em torno de 25% na folha salarial da ex-Acaresc, que detinha a prerrogativa de isenção do recolhimento de encargos trabalhistas e sociais e ainda de impostos municipais, estaduais e federais, por ser uma instituição de direito privado de utilidade pública sem fins lucrativos.

A partir de 1995, o novo governo resgatou o serviço de extensão rural, através de lei estadual, mediante a qual a Epagri mudou sua razão social para Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural e passou a deter o comando técnico e administrativo das atividades a nível de município.

- 6) Qual o montante de recursos financeiros geridos e aplicados pela Epagri em 1997? Onde foram aplicados (percentuais)? Qual a projeção para 1988?

R: Em 1997, a Epagri gerou e aplicou recursos financeiros da ordem de R\$ 96.123.106,00. Foram aplicados em pessoal 87,4% e outros custeios e investimentos 12,6%. A projeção para 1998 é da ordem de R\$ 90.000.000,00 a R\$ 100.000.000,00.

- 7) Qual a autonomia (administrativa, técnica e financeira) que a Epagri tem do setor público?

R: A Epagri, em relação ao setor público, não possui autonomia financeira; uma vez que cerca de 93% dos recursos são oriundos deste setor. A autonomia administrativa e a técnica é relativa. Somente para as ações que não impliquem em ônus para o Estado existe autonomia.

- 8) Qual a proporção de recursos captados: privado X público?

R: Nos dois últimos anos, cerca de 93,5% vieram do setor público e 6,5% do setor privado.

- 9) Existem outras fontes importantes de dependência da Epagri? Quais?

R: Não existem outras fontes de dependência direta, mas indiretamente a Epagri depende politicamente das instituições representativas da sociedade e do setor rural.

- 10) Todas as áreas da Epagri são informatizadas? Quando foi iniciado o processo de informatização? Que mudanças ocorreram com a implantação desse processo e o que foi feito?

R: Não. As entidades que deram origem a Epagri, especialmente a Empasc e a Acaresc, já haviam iniciado o processo de informatização – a Empasc, em 1976, e a Acaresc, em 1979.

Com a implantação do processo houve ganhos significativos na área técnica (estudos, diagnósticos e análises) e na área administrativa (controles, processo contábil e financeiro, folha de pagamento e outros).

A Epagri conta com um setor de informática, com técnicos qualificados, que apoia toda a empresa.

- 11) Qual o ritmo de crescimento (ou diminuição) da Epagri (citar percentuais)?

R: No setor de pessoal, os últimos cinco anos registraram uma diminuição de 13,4% no quadro funcional. No que tange aos recursos financeiros, no período de 1995 a 1997 ocorreu um crescimento de 14,46% no total de receitas, incluindo folha de salário, custeio e investimento.

- 12) As grandes mudanças ocorridas na Epagri estão associadas a que? Crises econômicas? Política governamental? Exigências do mercado? Como isso acontece?

R: Política governamental, em função das mudanças do ambiente de atuação da empresa. Por ser uma estatal, com total dependência do tesouro estadual, em relação a folha de salários, a Epagri está sujeita à política do Governo do estado, através da Secretaria do Desenvolvimento Rural e da Agricultura, à qual está vinculada.

- 13) Como a Epagri se adapta as crises e a conjuntura do país?

R: Através do planejamento estratégico, a Epagri vem procurando se adequar às mudanças em curso na agricultura, na economia e na sociedade como um todo.

- 14) Qual o maior problema que a Epagri enfrenta? É o financeiro? O que a empresa tem feito para tentar solucionar ou amenizar este problema?

R: É o financeiro de curto prazo. Neste sentido, a empresa tem procurado ampliar as suas fontes de recursos, conforme consta na resposta n.º 5.

- 15) A Epagri possui convênios de prestação de serviços com quais órgãos? Citar porcentagem de cada um dos convênios no montante total de recursos recebidos.

R: Prefeituras Municipais – 4,68%; cooperativas e agroindústrias – 5,21%; Ministério da Agricultura/PRONAF – 44,74%; Ministério da Ciência e Tecnologia/FINEP – 1,37%; Ministério do Meio Ambiente – 3,76%; DAS – Microbacias/BIRD – 30,20%; Ministério do Trabalho/SINE - 10,04%.

- 16) Devido a crise financeira que passa o Setor Público, o que a Epagri vem fazendo para se manter como uma instituição respeitada na área que atua?

R: Com base no planejamento estratégico, a Epagri identificou as ações estratégicas necessárias para promover as mudanças organizacionais, indispensáveis para sanar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes da organização. Definiu sua missão e os projetos técnicos de reestruturação institucional, sendo um de caráter finalístico – Desenvolvimento Rural Sustentável e outro de apoio – Modernização Organizacional.

II - Perguntas sobre recursos humanos

- 17) Como se dá a política de desenvolvimento de recursos humanos da Epagri?

R: Através de programas de desenvolvimento de recursos humanos:

- programa de pós-graduação (nos níveis de especialização, mestrado e doutorado);*

- *programa de capacitação contínua, de execução interna (capacitação não formal em cursos, seminários, congressos, simpósios, etc.) no Brasil e no exterior;*
- *programa de capacitação contínua, de execução interna (cursos e eventos realizados pela empresa);*
- *programa de acompanhamento de desempenho e resultados.*

18) Qual a característica do quadro de pessoal? (jovens, média de idade, grau de instrução)?

R: Entre o pessoal técnico e o pessoal de apoio, a média de idade fica entre 42 e 43 anos. Com relação ao grau de instrução, são 31% dos funcionários com nível superior (básico – 48%; especialização – 19%; mestrado – 28% e Ph.D. – 5%), 41% com nível médio e 28% com primeiro grau.

19) Como é o clima organizacional da Epagri (confiança, respeito, colaboração)?

R: É contingencial. Depende da situação (recursos, salários, condições de trabalho, etc.). Normalmente o clima é de confiança, respeito e colaboração.

20) Há serviços terceirizados? Como isso aconteceu? Por que optou-se pela terceirização? Quais são os resultados?

R: Sim, principalmente nas área de vigilância e limpeza. Isto aconteceu pela dificuldade de contratação, que depende de autorização governamental para realização de concurso público (não realizado desde 1990). Os resultados são, de um modo geral, inferiores em relação ao pessoal do quadro, tendo em vista a falta de identificação das pessoas com a cultura da empresa.

21) Como se dá a formação profissional na Epagri? Qual a influência da formação no processo decisório?

R: Através dos programas de desenvolvimento de recursos humanos, comentados no item 17. Como se trata de uma empresa de caráter tecnológico, as decisões técnicas dependem de assessoria contínua das empresas especializadas.

22) A participação dos funcionários nas decisões sobre os trabalhos realizados pela empresa é valorizada? Eles se sentem a vontade para emitir opiniões sobre os assuntos profissionais? Explicar.

R: O planejamento estratégico da empresa envolveu todo o quadro. Há grande espaço para participação e as pessoas são estimuladas a emitir opiniões.

23) Como a Epagri encara os funcionários mais antigos de seu quadro? Eles são valorizados pela sua experiência e conhecimento ou não? Qual a política adotada em relação a esses profissionais?

R: Não há distinção ou discriminação de idade na valorização do conhecimento. Não há, no momento, nenhuma adoção de política especial para os profissionais mais antigos.

24) Nos últimos anos quantos presidentes a Epagri teve? Qual a média de tempo que cada um permaneceu no cargo? Como se dá a escolha do presidente?

R: A escolha do Presidente é prerrogativa do Governador do Estado. Nos últimos três anos, a empresa teve três Presidentes, dando, portanto, uma média de permanência no cargo de um ano cada.

25) E os demais cargos de chefia? (Mesmos questionamentos da pergunta anterior).

R: A empresa possui 5 Gerentes estaduais, 14 Gerentes regionais, além dos 4 Diretores. A escolha dos Gerentes é feita pela Diretoria. Houve, nos últimos três anos, troca apenas eventual nas funções gerenciais.

III - Perguntas sobre planejamento

26) Qual a missão da Epagri?

R: Conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável⁷ do meio rural, em benefício da sociedade.

27) Qual a filosofia da Epagri?

R: Está implícita na missão.

28) Qual a principal função da Epagri?

R: Está implícita na sua missão.

29) Quando, como e por que começou o planejamento estratégico na Epagri?

R: O planejamento estratégico iniciou em março de 1994. O processo teve apoio metodológico e financeiro da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária). A metodologia utilizada foi preconizada pela Embrapa, com assessoria de consultores da USP e adaptada às condições da Epagri. O planejamento estratégico foi a ferramenta escolhida para a revisão institucional da empresa, tendo em vista, de um lado as mudanças em curso no ambiente de atuação da mesma, e de outro o forte impacto sofrido pela organização como resultado da aglutinação ocorrida.

⁷ De acordo com a definição da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (1987), desenvolvimento sustentável “é aquele que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras alcançarem suas próprias necessidades.”

Basicamente, o planejamento estratégico foi iniciado visando preparar a Epagri para os novos contextos ambientais presentes nas seguintes tendências: novas tecnologias, novos modelos de gestão, evolução da sociedade e dos contribuintes, novos desafios do serviço público, organização e maiores exigências dos contribuintes, participação dos funcionários nas decisões, maior fiscalização da sociedade via imprensa e ao aumento da competitividade.

30) Quem decide o curso das ações estratégicas? É um líder sozinho ou há uma coalizão dominante?

R: O curso das ações estratégicas é definido pela Diretoria de forma colegiada.

31) Em que estágio encontra-se o planejamento estratégico na Epagri?

R: O plano estratégico foi concebido durante os anos de 1995 e 1996. No final de 1996, foi avaliado por uma comissão externa de especialistas de universidades, empresas de pesquisa e extensão e organizações de clientes (cooperativas e sindicatos de trabalhadores rurais).

Apesar de algumas mudanças na empresa terem iniciado em 1996, foi no decurso do ano de 1997 que foram implementadas parte significativa das ações previstas no plano. Todavia, o conjunto das ações estratégicas prevê um horizonte temporal de mais três anos.

32) Quais foram as ações estratégicas que foram tomadas pela Epagri para tornar a empresa o que é hoje?

R: Em 1997, as principais ações estratégicas implementadas foram:

- a) implantação do desenho organizacional matricial, resultando na constituição de cinco Gerências Estaduais (anteriormente eram 15). São elas: Planejamento, Técnica, Recursos Humanos, Marketing e Comunicação e Administração e Finanças;*
- b) implantação da gestão pela qualidade total;*
- c) constituição do CIRAM (Centro Integrado de Informações de Recursos Ambientais de Santa Catarina);*
- d) descentralização do processo de planejamento com a regionalização através de comissões técnicas de planejamento regional em cada uma das oito regiões do Estado;*
- e) reavaliação dos programas, projetos e atividades em andamento da empresa;*
- f) implementação de um programa de acompanhamento e desenvolvimento de atividades dos recursos humanos;*
- g) realização de dois seminários de sensibilização em cada uma das gerências regionais e na sede da empresa, acerca dos processos de mudança institucional.*

33) Quais as variáveis que fazem parte do ambiente externo e interno da Epagri?

R: Foram realizadas 14 reuniões regionais e uma na sede administrativa da empresa, buscando identificar tendências do ambiente externo. As principais variáveis que

fazem parte do ambiente externo da Epagri e foram consideradas como fatores críticos ao seu futuro, foram:

- a) evolução da sociedade e do consumidor*
- b) modelo de desenvolvimento*
- c) meios de comunicação*
- d) MERCOSUL e globalização da economia*
- e) Padrão de comportamento político*
- f) Produtor rural, sua organização, seus valores e sua educação formal*
- g) Política agrícola, agrária e pesqueira*
- h) Desenvolvimento científico, tecnológico e meio ambiente*
- i) Recursos financeiros*
- j) Concorrência pelo mesmo serviço*

Este conjunto de fatores críticos foram analisados e elaborou-se uma prospecção em termos de futuro tendencial, otimista e pessimista, que resultou na construção de cenários para a pesquisa, extensão e desenvolvimento rural de Santa Catarina. As variáveis internas estão especificadas nos pontos fortes e fracos da empresa (item 39).

34) A Epagri têm um programa de qualidade? Como está indo?

R: A Epagri está implementando o programa de qualidade total a partir das diretrizes emanadas do Governo do Estado, através da Secretaria Extraordinária da Implementação do Programa de Qualidade e Produtividade no Serviço Público Estadual.

35) Qual a metodologia/técnicas de planejamento estratégico que estão sendo adotadas na Epagri?

R: As instituições de pesquisa e desenvolvimento tem como características: complexidade de produto (tecnologia não padronizável, sujeita a mudanças de paradigmas), concentração das informações essenciais para formulação estratégica em mãos do pesquisador individual, ausência de mercado organizado de demanda de tecnologia, prazo longo de maturação do processo de inovação tecnológica, dependência financeira das políticas governamentais de curto prazo. Face a estas características, há necessidade de reforçar a metodologia participativa para garantir a implementação das ações preconizadas pelo processo de planejamento.

Por outro lado, o processo de planejamento adotado foi adaptado às condições da Epagri, a partir da experiência da Embrapa e de consultoria de professores. Se deu a partir das seguintes etapas:

- análise do ambiente externo através da construção de cenários*
- definição da missão, objetivos fins, linhas gerais de atuação e diretrizes*
- diagnóstico interno organizacional e programático*
- definição de projetos e ações estratégicas*
- avaliação externa*
- implementação estratégica*

Todas estas etapas foram conduzidas pela Diretoria, com a assessoria de um grupo de colegas que animava o processo de planejamento. Este processo foi participativo, envolvendo os diversos segmentos da empresa nas diversas regiões. Ao longo do processo, foram realizados cinco eventos em cada região e cinco na sede administrativa. Além destes eventos, envolvendo todos os funcionários, foram realizados outros com grupos menores nas regiões e na sede. Foram constituídos dois grupos: um de coordenação (composto por cinco funcionários) e um de execução do processo de planejamento (composto por vinte funcionários).

36) Qual a maior demanda de produtos ou serviços que a Epagri possui?

R: A Epagri, como empresa na área de ciência e tecnologia, é bastante demandada em projetos de desenvolvimento agrícola e rural que envolvam a necessidade de conhecimento, tecnologias e serviços com os quais trabalha.

37) Qual a área de atuação da Epagri (geográfica, populacional)? Quais os percentuais? Qual é a relação com outras empresas do gênero a nível nacional e internacional?

R: A área geográfica é o território catarinense. Esta estruturada por uma sede administrativa, com 5 gerências estaduais e 14 gerências regionais. Nestas últimas estão localizados 2 centros de pesquisa, 9 estações experimentais, 11 centros de treinamento e 230 escritórios locais de extensão rural e assistência técnica. A Embrapa participa com capital acionário na Epagri.

38) Quais são as metas principais da Epagri para os próximos anos?

R: Além dos projetos e ações estratégicas previstos no plano estratégico 1997-2000, a Epagri definiu como projetos prioritários para os próximos anos:

- *identificação de oportunidades de mercado para produtos agroalimentares*
- *agregação de valor aos produtos e serviços oriundos da agricultura familiar*
- *estudos básicos regionais*
- *profissionalização de produtores rurais e pescadores*
- *obtenção de novos cultivares para culturas estratégicas para Santa Catarina*
- *recuperação, conservação e manejo de recursos ambientais e microbacias hidrográficas*
- *melhoria dos sistemas produtivos da agricultura familiar*
- *desenvolvimento florestal*
- *desenvolvimento da maricultura*
- *apoio ao planejamento do desenvolvimento municipal*
- *geração e captação de recursos financeiros*
- *melhoria da infra-estrutura institucional*
- *capacitação de recursos humanos da Epagri em desenvolvimento sustentável.*

Cada um destes projetos prioritários tem seus objetivos e metas condizentes com a missão e objetivos da empresa.

39) Quais os pontos fortes e fracos da Epagri? Qual a relação/reflexo na estratégia da empresa.

R: Vide figura 4.5.

40) O que a Epagri entende por meio ambiente? Qual a influência dele nas suas estratégias?

R: *A Epagri trabalha com agricultura e esta tem sua base na utilização dos recursos naturais. A questão do meio ambiente e de sua utilização sustentável está presente, assim, na missão na empresa. O processo de planejamento estratégico explicitou a importância do meio ambiente, o que levou a Diretoria a criar o CIRAM, para tratar das questões ambientais. Outro projeto que a empresa vem desenvolvendo desde a década de 80 é o "projeto de recuperação, conservação e manejo dos recursos naturais em microbacias hidrográficas", que demonstra a preocupação com o meio ambiente.*

41) Como a Epagri vê a implantação de indústrias novas e fortalecimento das existentes no seu planejamento estratégico?

R: *A Epagri acredita que a instalação de novas indústrias, especialmente agroindústrias, é uma das principais estratégias para gerar renda e ocupação de mão-de-obra no meio rural. Para isto, estabeleceu como um de seus projetos prioritários "agregação de valor aos produtos e serviços oriundos da agricultura familiar". Neste projeto deverão ser agregadas todas as ações da empresa visando apoiar os produtores rurais nas áreas de processamento, padronização, beneficiamento e agroindustrialização da produção agrícola e pecuária, assim como na área de turismo rural.*

42) Quais, se é que existem, as diferenças de estratégias regionais da Epagri dentro do Estado segundo clima, relevo e cultura.

R: *A descentralização das ações é uma das principais estratégias da Epagri. Assim, o Estado de Santa Catarina foi dividido em oito "unidades espaciais de planejamento regional" conforme critérios geográficos e sócio-econômicos. Estas unidades tem o objetivo de integrar o planejamento da Epagri em termos de pesquisa e extensão rural a partir das demandas de produtos e serviços dos clientes destas regiões. Assim, as estratégias da empresa deverão ser adequadas às características, problemas e potencialidades regionais. Para isto, a empresa está trabalhando no apoio ao planejamento de desenvolvimento dos municípios e ainda na realização de estudos básicos regionais para subsidiar os clientes na identificação de demandas para o trabalho da Epagri que se realizará, posteriormente, através de projetos.*

IV - Perguntas sobre marketing

43) Qual a importância do marketing para a Epagri?

R: O planejamento estratégico indicou que para atingir-se a missão, faz-se necessário democratizar o acesso do público às tecnologias, produtos e serviços que oferecemos. Por esta razão, foi criado em 1997 uma Gerência Estadual de marketing e comunicação, incumbida da criação, produção, gestão e avaliação desta área, através da qual deseja-se otimizar os ganhos de imagem institucional e de receita financeira.

44) Há algum produto/serviço que é oferecido com exclusividade pela Epagri?

R: Sim. Alguns decorrentes do fato relevante de ser a Epagri uma empresa de economia mista, mantida essencialmente pelo Estado e, portanto, incumbida de realizar a política governamental para os setores de geração e adaptação de tecnologias agropecuárias e de prestação de serviços de assistência técnica e extensão rural. Quanto à pesquisa, também é necessário cumprir a função estratégica de investigar o que for do interesse de todos os catarinenses. No que se refere à assistência técnica e extensão rural, tem-se que cumprir a não menos estratégica função de levar o desenvolvimento aos setores excluídos do meio rural pelos demais agentes desses serviços.

45) Quem são os principais clientes da Epagri?

R: A Epagri definiu como cliente àquele que mantém uma relação duradoura através da utilização dos seus serviços, tecnologias e produtos em atividades afins com a missão da empresa e que, por isso mesmo, é razão de ser toda e qualquer de suas atividades. É chamado de "usuário" e é identificado como sendo as famílias rurais e suas organizações, notadamente de Santa Catarina. Existem também os "patrocinadores", onde estão incluídos o Governo do Estado e a EMPBRAPA, entre outros. Os "parceiros" são as pessoas e instituições que atuam cooperando com o cumprimento da missão da Epagri, onde se incluem os empregados e um elenco de organizações com as quais a Epagri mantém convênios. Por fim, existem os "beneficiários" das ações da empresa, que são os cidadãos catarinenses e, em última análise, brasileiros em geral.

46) A Epagri tem concorrência? Ou a competição no mercado só existe na busca de recursos e verbas públicas?

R: A empresa compete com inúmeras organizações nos dois sentidos, tanto na prestação de serviços, no fornecimento de produtos e tecnologias, como na busca de recursos. Hoje, as universidades, as ONG's, as cooperativas agropecuárias e várias agroindústrias mantêm serviços de pesquisa e assistência técnica. Outras tantas instituições realizam trabalhos técnicos, ministram cursos e fazem ensino à distância. E também freqüentam os gabinetes das fontes financiadoras em busca de recursos. Pode-se nominar, além dos já citados, as prefeituras municipais e o SENAR, como concorrentes.

47) Na sua avaliação, qual é o grande diferencial da Epagri em relação à concorrência?

R: É o fato da empresa ser sujeita às regras do Estado, o que de per si a distingue de uma série de outros organismos que atuam na mesma área sem serem do governo. Dentro da estrutura de poder, a Epagri também está sujeita às alterações de política agrícola ditadas pela alternância dos partidos no poder.

48) Como é o relacionamento da Epagri com sua rede colaborativa (fornecedores e clientes)?

R: Os fornecedores não são numerosos e nem é extensa a lista de bens e serviços fornecidos à empresa. As relações com este universo são boas. Quanto ao relacionamento com os clientes, já foi melhor. Decaiu posteriormente e agora esforços estão sendo evidados para recuperar o nível de excelência do relacionamento da empresa com estes pólos.

49) Como você acha que os clientes percebem a Epagri?

R: Antes de 1991, as instituições que originaram a Epagri possuíam, cada uma, a sua imagem perfeitamente fixada e distinta. Com a fusão, sob a nova razão social e com a intensificação do processo de municipalização do serviços de extensão rural e pesqueira, que é mais popular, a Epagri sofreu um eclipse parcial quanto a imagem. Mais tarde, em 1995, a empresa retomou o serviço de extensão rural, mas persistia uma certa turbulência quanto ao foco. Antes de 1990, as pesquisas indicavam um reconhecimento superior a 70%. Pesquisas recentes ainda indicam alguma confusão, porém já indicando uma crescente percepção por parte da comunidade rural: em torno de 55%. Isto tende a melhorar ainda mais à medida que os trabalhos vão sendo intensificados e que vão sendo desenvolvidas ações de marketing junto, principalmente, ao cliente usuário, que é prioritário para a empresa.

50) Como é o relacionamento da Epagri com o Estado?

R: No geral, é excelente. A maior dificuldade é de ordem financeira e pode ser explicada pela mesma razão de escassez de recursos que atinge a saúde, a educação, a segurança...

51) Como a Epagri avalia a questão cultural do povo diante das exigências de mercado (exigências ambientais, competitividade, oferta x demanda)?

R: O grande público para o qual a Epagri está voltada prioritariamente, é o rural. Por ser um segmento social mais lento na absorção de mudanças, ainda tem dificuldade de entender, reelaborar e posicionar-se diante dos novos paradigmas impostos pela globalização e pela crescente consciência ambiental. As duas maiores chagas do meio ambiente em Santa Catarina, são a contaminação dos recursos hídricos por dejetos suínos e pela mineração. Duas áreas cujo controle não depende só da Epagri. Nas áreas em que a empresa tem podido estabelecer parcerias para conservação e recuperação ambiental, como o caso das florestas, da piscicultura, da maricultura e controle da erosão, as ações têm excelentes reflexos. A empresa também atua na questão mercadológica, empreendendo

esforços para agregar valor aos produtos primários e para orientar seus assistidos, oferecendo qualidade e melhorando a produtividade, que são indispensáveis à competição. Finalmente, a Epagri atua na organização e profissionalização deste público, cujos reflexos se fazem sentir na capacidade competitiva dos produtores rurais e do setor como um todo.

4.1.2 – Roteiro de entrevista formulado para a Macedo Koerich S.A. e as suas respectivas respostas

- 1) Como é a estrutura hierárquica-administrativa da Macedo Koerich S.A.? Sempre foi assim? Quando mudou?

R: A estrutura está formada em quatro níveis: Presidente, Diretoria, Gerencia e atividades diretas. Em apenas uma área (Frigorífico), devido à grande concentração de pessoas, existe um nível a mais, que é o cargo de chefia intermediária, subordinado ao Gerente.

- 2) Há uma hierarquia técnica?

R: Não. O que não é resolvido na estrutura hierárquica direta é feito através de comitês interfuncionais (comitê estratégico, comitê de produção e indústria, comitê de indústria e comércio, comitê tributário e comitê de gerenciamento dos seres humanos), conforme a área de atuação. Por exemplo: existe comitê estratégico, tributário, de indústria e comércio, de produção e indústria, recursos humanos etc.

- 3) Como se dá o processo decisório (quem toma a decisão final) com relação a: (a) política de pessoal; (b) trabalhos realizados; (3) investimentos; e outros?

R: Todo o processo decisório normalmente acontece através da Diretoria Colegiada, em todos os aspectos relevantes para a empresa. Decisões menores são tomadas pelos comitês ou pelas Diretorias isoladas.

- 4) A tendência nestes últimos 20 anos é de centralização ou descentralização – poder, decisões, ações, funções e atividades?

R: A tendência é de descentralização das decisões, ações, funções e atividades e centralização da controlabilidade.

- 5) Quem são os agentes significativos que encabeçam os processos de mudança (líder, coalizão dominante)?

R: Os processos de mudança nascem em todas as partes da empresa, em sua grande maioria da Diretoria e da equipe gerencial.

- 6) Qual a missão da Macedo Koerich S.A.?

R: Produzir e comercializar alimentos com qualidade total visando a satisfação dos consumidores, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento da empresa, de seus integrantes e do país.

7) Qual a filosofia da Macedo Koerich S.A.?

R: A filosofia da empresa está centrada basicamente no código de ética e na missão.

8) Qual é o código de ética Macedo?

R: Ter confiança em si mesmo, na empresa, na equipe de trabalho e no presidente.

Executar o trabalho corretamente, de forma responsável, buscando continuamente melhor produtividade.

Ter competência na execução do trabalho, aprimorando suas habilidades, reconhecendo suas limitações e buscando o autodesenvolvimento e a capacidade de trabalhar em equipe.

Ter entusiasmo pelo trabalho, acreditando e mergulhando na empresa, orgulhando-se dela em todos os momentos.

Viver com honestidade, em todos os sentidos, dentro e fora da empresa, cumprindo seus deveres e respeitando os direitos e deveres da empresa e dos outros.

Comportar-se com dignidade, respeitando os outros como a si próprio, levando em consideração que as pessoas são diferentes.

Agir com lealdade, sendo fiel à missão, aos objetivos e às políticas da empresa.

Buscar o aprimoramento constante da qualidade em todos os setores, atividades, serviços e produtos.

9) Qual o maior problema que a Macedo Koerich S.A. enfrenta? É o financeiro? O que a empresa tem feito para tentar solucionar ou amenizar este problema?

R: Atualmente, o maior problema é a queda das margens do setor. Para enfrentar essa conjuntura, a empresa têm buscado novos mercados e desenvolvido novos produtos com maior valor agregado.

10) Qual a principal função da Macedo Koerich S.A.? Houve algumas mudanças quanto a isso nos últimos 20 anos?

R: A principal função da empresa sempre foi, além da produção de alimentos, ser um agente de mudanças da sociedade onde atua, contribuindo para o seu desenvolvimento e das pessoas que nela vivem.

11) Quem são os principais clientes da Macedo Koerich S.A.? Sempre foram os mesmos nos últimos 20 anos? Caso tenham mudado, explicar as razões.

R: A empresa sempre teve seu foco de mercado voltado para pequenos clientes (açougues, mercearias, pequenos mercados), porém, nos últimos anos, com o crescimento da empresa e das grandes redes de supermercados, um volume maior de produção está sendo direcionada para clientes de grande porte.

- 12) Há algum produto/serviço que é oferecido com exclusividade pela Macedo Koerich S.A.?

R: A Macedo Koerich S.A. consegue oferecer produtos resfriados, o que caracteriza um diferencial, dentro de um prazo aceitável para comercialização e com um tamanho diferenciado da concorrência.

- 13) Na sua avaliação qual é o grande diferencial da Macedo Koerich S.A. em relação à concorrência?

R: Agilidade na tomada de decisões, comprometimento dos colaboradores e marca consolidada no mercado onde atua.

- 14) Como se dá a política de desenvolvimento de recursos humanos da Macedo Koerich S.A.?

R: O plano de carreira que a empresa possui serve para o desenvolvimento de recursos humanos. A empresa incentiva o treinamento e desenvolvimento planejados e têm consciência que os resultados só serão alcançados se o corpo funcional estiver desenvolvido.

- 15) Houve algum momento específico que o senhor considere importante para a Macedo Koerich S.A.? O que aconteceu? Quando? Por que?

R: Um dos momentos que impulsionou a empresa foi a rentabilidade alcançada no ano de 1989, de aproximadamente 80% de retorno sobre o Patrimônio Líquido. Este fato permitiu que a empresa fizesse grandes investimentos nos anos seguintes.

- 16) Quem decide o curso das ações estratégicas? É um líder sozinho ou há uma coalizão dominante?

R: Isto é decidido pelo Comitê Estratégico e Diretoria.

- 17) Discorrer sobre: histórico da Macedo Koerich S.A. / data de fundação / momentos históricos vividos pela Macedo Koerich S.A. / fatos pitorescos ocorridos / elementos importantes que devem ser salientados.

R: A empresa foi fundada sob a liderança do Sr. José Ferreira de Macedo, em 13/07/1973, e até o final do ano de 1996 atingiu um patrimônio líquido superior a trinta milhões de dólares, com um abate em torno de 60 mil frangos por dia, sendo líder de mercado em várias regiões do Estado de Santa Catarina. No início eram sete colaboradores, hoje são 860. Os fatos pitorescos são muitos e mais ainda os elementos importantes a salientar. Todos estão relatados no livro "A alavanca para o Sucesso" (Macedo, 1997).

- 18) Qual a dependência que a Macedo Koerich S.A. tem do setor público. Como isso vem se alterando nos últimos 20 anos? Aumentou a dependência ou diminuiu?

R: Por ser uma empresa privada, a Macedo Koerich S.A. não tem grande dependência do setor público. Os problemas mais críticos estão nas áreas de verbas para investimento e políticas de financiamento de produtos agrícolas. Porém, a empresa não está encontrando dificuldades maiores nesse sentido.

19) Existem outras fontes importantes de dependência da Macedo Koerich S.A.? Quais?

R: Não.

20) Todas as áreas da Macedo Koerich S.A. são informatizadas? Quando foi iniciado o processo de informatização? Que mudanças ocorreram com a implantação desse processo e o que foi feito?

R: A maioria das áreas da empresa estão informatizadas. Está sendo consolidado em 1998 a informatização de toda a empresa, através de um banco único de dados, o qual abrangerá todos os processos produtivos, administrativos e comerciais.

21) Qual a característica do quadro de pessoal? (jovens, média de idade, grau de instrução)?

R: Para funções de escritório, técnicos e cargos de gerência a empresa exige formação superior e a maioria já cumpre a exigência, exceção feita a alguns auxiliares e apenas um Gerente. Para os cargos de chefia a empresa exige formação mínima de técnico de 2º grau. A empresa possui também muitos técnicos com especialização e Gerente com mestrado.

22) Qual a maior demanda de produtos ou serviços que a Macedo Koerich S.A. possui?

R: A maior demanda é de frango inteiro resfriado, seguido dos cortes normais e especiais.

23) Qual a área de atuação da Macedo Koerich S.A. (geográfica, populacional)? Quais os percentuais?

R: Em Santa Catarina é comercializada aproximadamente 85% da produção. O restante, nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Em Santa Catarina a empresa detém 35% do mercado onde atua.

24) Quais foram as ações estratégicas que foram tomadas pela Macedo Koerich S.A. para tornar a empresa o que é hoje?

R: Foco de mercado diferenciado da concorrência, produtos e serviços de ótima qualidade, comprometimento com os colaboradores e respeito pelo cliente e consumidor.

25) Quais são as metas principais da Macedo Koerich S.A. para os próximos anos?

R: A empresa tem como meta consolidar sua marca nos novos mercados em que vêm atuando, ampliar o mix de produtos para agregar maior valor e entrar no mercado internacional.

26) Como a Macedo Koerich S.A. encara o contexto no qual está inserido? Quais são as ações estratégicas tomadas para adequar-se a esse contexto?

R: A empresa tem consciência de que está num ambiente altamente competitivo e que requer muito planejamento e ações estratégicas precisas para sobreviver e crescer dentro dele. As ações estratégicas para adequação a esta realidade giram em torno do binômio "ter a flexibilidade das pequenas empresas para a tomada de decisão" e "estar capacitada tecnologicamente como as grandes".

27) A inovação tecnológica é um elemento considerado importante para a Macedo Koerich S.A.? O que tem sido feito para acompanhar as mudanças tecnológicas do ambiente?

R: A inovação tecnológica é um dos pilares básicos para a sobrevivência e o crescimento da empresa. O corpo gerencial diretivo da Macedo Koerich S.A. está permanentemente acompanhando as mudanças nesta área, através de feiras nacionais e internacionais e intercâmbio com visitas à empresas também nacionais e internacionais.

28) Qual o faturamento da Macedo Koerich S.A. em 1997? Qual a projeção para 1988?

R: O faturamento de 1997 foi de R\$ 45.000.000,00 (quarenta e cinco milhões de reais), e para 1988 a previsão é de R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais).

29) Qual o ritmo de crescimento da Macedo Koerich S.A. (citar percentuais)?

R: Figura 4.1 - Quadro evolutivo de 1973 a 1996

Itens	Colaboradores				Faturamento Anual		Patrimônio Líquido		Produção Físico	
	CFs	Parceiros	Total	% Evol. Anual	Em Mil. Dólares	% Evol. Anual	Em Mil. Dólares	% Evol. Anual	Ton.	% Evol. Anual
1973	19	-	19	-	-	-	15	-	-	-
1974	36	-	36	89%	-	-	-	-	-	-
1975	43	-	43	19%	-	-	-	-	-	-
1976	46	-	46	7%	310	-	205	-	370	-
1977	42	-	42	-9%	920	197%	370	80%	1.087	194%
1978	51	-	51	21%	1.710	86%	670	81%	2.037	87%

Ano	Colaboradores				Faturamento Anual		Patrimônio Líquido		Produção Frango Vivo	
	Cr.	Parceiros	Total	% Evol. Anual	Em Mil. Dólares	% Evol. Anual	Em Mil. Dólares	% Evol. Anual	Ton.	% Evol. Anual
1979	64	-	64	25%	2.440	43%	1.120	67%	2.872	41%
1980	111	-	111	73%	3.730	53%	1.350	21%	4.385	53%
1981	128	-	128	15%	4.420	18%	1.800	33%	5.137	17%
1982	206	-	206	61%	5.400	22%	2.510	39%	6.215	21%
1983	225	-	225	9%	5.660	5%	2.920	16%	6.506	5%
1984	309	-	309	37%	6.050	7%	3.490	20%	6.947	7%
1985	288	-	288	-7%	6.600	9%	3.790	9%	7.510	8%
1986	303	-	303	5%	7.340	11%	4.180	10%	8.348	11%
1987	312	11	323	7%	7.860	7%	4.300	3%	8.851	6%
1988	302	37	339	5%	9.701	23%	4.810	12%	10.853	23%
1989	305	35	340	0%	13.535	40%	8.900	85%	10.521	-3%
1990	412	39	451	33%	17.202	27%	12.580	41%	12.220	16%
1991	526	47	573	27%	14.600	-15%	15.440	23%	14.835	21%
1992	545	57	602	5%	16.971	16%	17.421	13%	18.905	27%
1993	563	63	626	4%	20.178	19%	20.775	19%	21.533	14%
1994	703	52	755	21%	26.725	32%	24.472	18%	26.413	23%
1995	759	54	813	8%	31.731	19%	31.488	29%	31.561	19%
1996	747	60	807	-1%	39.211	24%	32.214	2%	36.025	14%

Observações:

- Com referência aos colaboradores, os dados são de 31 de dezembro dos respectivos anos;
- Na coluna "parceiros" estão relacionados os parceiros propriamente ditos e seus ajudantes efetivos que têm dedicação exclusiva;
- Os dados relativos aos colaboradores, faturamento, patrimônio líquido e produção de frangos vivos de 1973 a 1996 são os verificados em 31 de dezembro de cada ano;
- Paridade de conversão Real/Dólar de julho de 1994 a dezembro de 1996 = 1x1;
- A intensidade da cor cinza marca as cinco fases de evolução da empresa, de acordo com a figura 4.7.

Fonte: MACEDO, J. F. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

30) As grandes mudanças ocorridas na Macedo Koerich S.A. estão associadas a que? Crises econômicas? Política governamental? Exigências do mercado? Como isso acontece?

R: Normalmente estão associadas ao planejamento e visão do corpo diretivo da empresa (Diretoria e Gerentes). Esta prática têm se mostrado eficiente até agora, proporcionando o crescimento da empresa mesmo diante de crises econômicas, políticas governamentais ou exigências de mercado.

31) Como a concorrência é encarada pela Macedo Koerich S.A.?

R: A concorrência é motivo de análise constante e um grande impulsionador do desenvolvimento da Macedo Koerich S.A. Para a empresa, a concorrência induz sempre a busca do melhor para o cliente. Sem ela, certamente, o maior prejudicado seria o consumidor que, graças ao ambiente competitivo, tem a sua disposição produtos com maior qualidade e menor custo.

32) Como a Macedo Koerich S.A. se adapta às crises e a conjuntura do país?

R: A empresa procura sempre operar num nível baixo de endividamento, ou seja, mesmo numa grande crise no setor avícola ou numa conjuntura desfavorável no país, a Macedo Koerich S.A. consegue caminhar sozinho, sem depender dos bancos, por exemplo. O tamanho da empresa e a agilidade na tomada de decisões também são fatores que ajudam quando alguma adversidade surge.

33) As maiores mudanças ocorreram nos períodos de crise? Quando foi? Quem esteve a frente do processo estratégico (um líder ou uma coalizão dominante)?

R: De fato, grandes mudanças ocorrem nos períodos de crise. No caso da Macedo Koerich S.A., nestes momentos sempre foram viabilizadas novas oportunidades para superar a crise em questão. A título de exemplo, cita-se o ano de 1988 e os dois últimos (1996 e 1997), onde o setor realmente atravessou uma de suas piores crises, com excesso de produção e redução das margens. Nestes períodos a empresa conseguiu melhorar seus índices de produtividade como um todo, ficando acima da média da concorrência. Em períodos como estes existe um esforço concentrado da equipe de administração, geralmente coordenado pela Presidência.

34) Como é o relacionamento da Macedo Koerich S.A. com sua rede colaborativa (fornecedores, clientes)? Sempre foi assim? Quando e por que mudou?

R: A empresa busca o relacionamento de parceria, elegendo os fornecedores que melhor possam atender suas necessidades dentro do conceito de qualidade total e busca sempre atender seus clientes com a mesma orientação.

35) As mudanças da Macedo Koerich S.A. são reativas (não são planejadas, são feitas depois que o problema aparece) ou são proativas (são planejadas, são feitas antes que o problema ocorra)?

R: Em alguns momentos a empresa é proativa, em outros não por absoluta impossibilidade de prever tudo o que vai acontecer. O planejamento, porém, é uma constante na administração, objetivando sempre ações proativas.

36) Quais os pontos fortes e fracos da Macedo Koerich S.A.? Qual a relação/reflexo na estratégia da empresa.

R: Vide figura 4.8.

37) O que a Macedo Koerich S.A. entende por ambiente? Qual a influência dele nas suas estratégias? Quais as variáveis que fazem parte desse ambiente?

R: O ambiente para a empresa se divide em duas partes: ambiente interno, qual seja, a empresa propriamente dita e ambiente externo, onde estão os clientes, fornecedores, concorrentes, etc. A nível de variáveis para o planejamento, no ambiente interno são trabalhados os pontos fortes e fracos da empresa, e no ambiente externo, as ameaças e oportunidades (vide figura 4.4).

38) Qual a importância do marketing para a Macedo Koerich S.A.? O que tem sido feito neste sentido nos últimos 20 anos?

R: Durante vinte anos a Macedo Koerich S.A. vem construindo uma marca de qualidade no mercado catarinense.

A construção desta marca vem sendo consolidada por um trabalho sério que iniciou no primeiro dia da empresa, através do fundador – José Macedo – e sua esposa.

Parte deste trabalho está alicerçado no Código de Ética da empresa, princípios básicos que norteiam todas as suas atividades e que tem sido reconhecido pelos seus clientes e consumidores⁸.

Dentro deste contexto e tendo como objetivo final a satisfação dos clientes e consumidores, o marketing da empresa tem se consolidado como um instrumento atuante de percepção da realidade, gerador e gerenciador de melhorias, formador de imagem institucional e parceiro atuante da área comercial.

Resumidamente, as atividades de marketing tem por objetivo sustentar e ampliar a imagem da organização, através da valorização dos seus pontos fortes e identificação de pontos fracos que precisem ser trabalhados.

39) Há serviços terceirizados? Como isso aconteceu? Por que optou-se pela terceirização? Quais são os resultados?

R: A empresa possui vários serviços terceirizados, tais como: transportes em geral, limpeza, vigilância, informática, entre outros. Isto aconteceu porque percebeu-se que, além de reduzir os custos através da terceirização de determinadas atividades, permitia maior concentração de esforços na atividade fim. Os resultados estão sendo altamente positivos.

40) Como é o clima organizacional da Macedo Koerich S.A. (confiança, respeito, colaboração)? Aconteceu algum fato importante que alterou esse clima?

⁸ A empresa considera “cliente” todo comprador direto de seus produtos e os divide em três grupos principais: transformador, revendedor e açogue. Já os consumidores são os usuários finais dos produtos, a comunidade de um modo geral.

R: O clima na empresa sempre foi de confiança, respeito e colaboração. Este valores e princípios foram trazidos pelo fundador e são até hoje disseminados por toda a organização.

- 41) A participação dos funcionários nas decisões sobre os trabalhos realizados pela empresa é valorizada? Explicar.

R: Sim. A empresa possui um sistema de participação nos lucros baseado nos resultados de cada unidade de trabalho. Sendo assim, todos participam dando idéias e sugestões visando a melhoria, já que os resultados gerados voltam, em parte para os colaboradores. Além disso, a empresa possui um informe semanal que circula por toda a empresa, onde são divulgadas a boas idéias e inovações, bem como o nome da unidade e o colaborador, se for o caso.

- 42) No seu entender os funcionários sentem-se confortáveis em emitir opiniões sobre os assuntos relacionados à Macedo Koerich S.A.?

R: Sim. A empresa propicia um ambiente aberto, com livre acesso de qualquer colaborador.

- 43) Como você acha que os clientes percebem a Macedo Koerich S.A.? Por que? Sempre foi assim?

R: Percebem a empresa como séria, sólida e com bons produtos e serviços. Isto, convém frisar, deve-se aos valores impregnados na organização desde sua fundação.

- 44) Que tipo de serviço/produto a Macedo Koerich S.A. realiza especialmente bem em comparação com seus concorrentes?

R: Por estar muito próxima ao mercado consumidor, a empresa consegue estar mais vezes no cliente e atender mais rapidamente as suas necessidades. Os serviços prestados aos clientes são, portanto, um grande diferencial em relação à concorrência.

- 45) A Macedo Koerich S.A. têm um programa de qualidade? Como está indo?

R: O programa de qualidade foi implantado na Macedo Koerich S.A. primeiramente como programa 5S⁹. Em seguida, foi implantado o gerenciamento da rotina e o gerenciamento pelas diretrizes. Em 1996, implantou-se o QFD¹⁰ (metodologia para

⁹ Segundo Macedo (1997), "este programa iniciou-se em janeiro de 1994 e visa a aplicação prática no dia-a-dia, pelos colaboradores, dos sentidos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina, tendo por objetivo aumentar a satisfação desses colaboradores através da melhoria do ambiente de trabalho realizada por eles mesmos."

¹⁰ Segundo Akao (1990), o QFD "é a conversão das demandas dos clientes em características da qualidade e o desenvolvimento de um projeto da qualidade para o produto acabado pela sistematização do desdobramento das relações entre demandas e as características, partindo pela qualidade de cada componente funcional e estendendo o desdobramento para a qualidade de cada processo."

desenvolvimento de produtos). No momento, a empresa está trabalhando para obter o certificado ISO 9001.

46) Qual a metodologia/processo de planejamento estratégico que está sendo adotada na Macedo Koerich S.A.?

R: A empresa segue a metodologia do Michael Porter (vide figura 4.10), com algumas simplificações. Começa com a análise interna e externa, revisão da visão de futuro e missão, definição das vantagens competitivas e elaboração de estratégias a serem desdobradas nos próximos anos.

47) Quais os fatores que determinaram o início do processo de planejamento estratégico na empresa?

R: A crescente concorrência no setor e a necessidade de unificar a visão de futuro entre os membros da alta administração.

48) Em que estágio encontra-se atualmente o planejamento estratégico na organização?

R: Já foi feita a análise interna e externa, discutido cenários futuros, definidas as estratégias a serem adotadas, priorizando-as e, agora, encontra-se na fase do desdobramento das mesmas (a nível de atividades e cronograma).

49) Que resultados o planejamento estratégico tem trazido para a empresa?

*R: a) Unificação da visão do futuro e das necessidades da empresa para os membros da alta administração e comitê estratégico (vantagem a ser compartilhada com os outros Gerentes no futuro);
b) Concentração dos esforços organizacionais em aspectos mais relevantes já consensados entre os membros da alta administração;
c) Decisão baseada em fatos e dados.*

50) Como a Macedo Koerich S.A. encara a questão do meio ambiente e o que tem feito no sentido de não agredi-lo e/ou preservá-lo?

R: A empresa sempre preservou o meio ambiente e, nas áreas onde possa vir a prejudicá-lo, possui modernas tecnologias de controle de resíduos, cujos índices de qualidade superam os exigidos pelos órgãos fiscalizadores.

51) A estabilidade financeira da moeda influenciou na relação oferta x demanda dos produtos da Macedo Koerich S.A.? Como?

R: Sim. No primeiro momento houve uma demanda maior de produtos, ocasionado pelo aumento do poder aquisitivo das classes economicamente inferiores. Porém, com a estabilização da moeda, as margens (de lucro) caíram e houve um incremento de produção no País, superando a demanda. Isto forçou as empresas do ramo a criarem produtos com maior valor agregado para recuperar essas margens.

52) A estabilidade da moeda trouxe novas exigências de mercado para Macedo Koerich S.A.? Quais?

R: Sim. Trouxe a necessidade de ampliar mercado e criar novos produtos.

53) O que mudaria no planejamento estratégico da Macedo Koerich S.A. se a empresa estivesse no centro de uma grande região produtora, no entanto longe dos centros consumidores?

R: A empresa teria um custo menor de produção, porém um acréscimo no custo de distribuição. Se a Macedo Koerich S.A. estivesse nessa posição, provavelmente mudaria sua forma de comercialização e se focaria mais no mercado externo.

4.2 – CONDIÇÕES OBJETIVAS DO AMBIENTE EXTERNO

4.2.1 – Contexto Epagri

De acordo com Epagri (1997), para proceder a análise do ambiente externo, a Epagri utilizou a técnica de cenários. Inicialmente, foi elaborada uma “matriz de inserção da empresa no ambiente externo de atuação”, conforme ilustra a figura 2.4, que representa o ecossistema da empresa, formado por clientes, fornecedores, usuários, concorrentes, patrocinadores etc.

Com o intuito de identificar possíveis ameaças e oportunidades que afetariam os cenários tendencial, otimista e pessimista, a Epagri identificou os fatores críticos para seu futuro (figura 4.2). A idéia seria “minimizar os efeitos das ameaças e potencializar as oportunidades” (Epagri, 1997). Para efeito da definição dos cenários, somente os dez primeiros fatores foram considerados.

Com base neste levantamento, a empresa construiu uma “árvore dos fatores relevantes que impactariam a Epagri, espelhando tendências do contexto externo à empresa, esperados para a próxima década” (figura 4.3).

Nesta “árvore”, os fatores considerados fundamentais que influenciam no desenvolvimento dos demais, dentro de uma relação de causa e efeito, localizam-se na base estrutural da árvore. Isto permite a visualização esquemática da importância de cada setor, facilitando o seu entendimento e interpretações no ambiente interno e externo da empresa (Epagri, 1997).

A Epagri tomou como horizonte temporal para a construção dos cenários, dez anos. Assumindo o futuro como algo incerto e, portanto, não previsível, os três cenários descritos levam em conta as incertezas das mudanças técnicas, econômicas, sociais e culturais para o planejamento e reposicionamento da Epagri no seu contexto.

4.2.1.1 – Cenário tendencial

Segundo Epagri (1997) este cenário retrata a possibilidade de uma repetição do passado. Neste contexto as características são as seguintes:

- a revolução tecnológica, a reorganização da produção, o aumento do número de oligopólios mundiais e a integração dos mercados de câmbio e títulos financeiros internacionalizaram a economia, caracterizando a sua globalização. Entretanto, a compatibilização dos arranjos políticos provocou um processo de segmentação da economia mundial em blocos comerciais cada vez mais independentes. A característica comum que rege o comportamento desses blocos expressa-se através da prática de medidas comerciais de cunho liberalizante intrablocos, conjugadas com uma política comercial protecionista em reação aos demais países e blocos.
- A informação passa a ser vital para o sucesso empresarial, mesmo considerando o desafio da interligação dos diversos sistemas de comunicação. Proliferam os canais destinados a públicos cada vez mais segmentados, a exemplo dos canais dedicados exclusivamente ao “*agrobusiness*”¹¹, na televisão.
- A informática torna-se fator preponderante nas relações econômicas.
- A política monetária aplicada no Brasil restringiu-se basicamente a baixar a inflação ou à reconstituição das funções da moeda. Em consequência disto, agravou-se o problema da dívida interna, prejudicou o equilíbrio orçamentário e condicionou todas as políticas públicas, dos setores produtivos (agricultura, indústria, etc.) aos setores sociais (saúde, educação, etc.).
- A migração no Brasil continuou privilegiando as regiões Centro-Oeste e Norte e cresceu muito a urbanização do país. O processo de concentração fundiária aumentou, assim como a exclusão de produtores. O homem do campo, em função da competitividade, tornou-se mais especializado e apto para as práticas gerenciais.
- Um conjunto de políticas agrícolas e reconversão produtiva foi reivindicado por pessoas do setor agrícola. Enquanto o setor empresarial-patronal agrícola clamava por políticas gerais mais relacionadas com o crédito rural, os produtores familiares, e os ligados ao MST, passaram a reivindicar políticas agrícolas diferenciadas, privilegiando o estrato familiar da agropecuária brasileira. O governo manteve sua política de dubiedade, com poucos resultados práticos.
- No âmbito da sociedade civil proliferam as ONG’s ligadas as áreas da saúde, consumidor, educação e qualidade de vida no meio rural, e, especialmente, as com atuação na defesa do meio ambiente, incorporando os problemas sociais, da fome, do desemprego, da qualidade de vida de boa parte da população.
- O conhecimento passa a ser o principal paradigma tecnológico da agricultura. Cai o adestramento (profissionalização) em detrimento da formação global.
- O padrão produtivo da agricultura manteve o movimento de integração macrossetorial com a incorporação progressiva dos serviços nas cadeias produtivas, criando redes alimentares de enorme complexidade para atender aos mercados cada vez mais segmentados.
- Valorizou-se os produtos “naturais” e menos sujeitos a contaminações.

¹¹ Negócio agrônomo

- No que tange à eficiência e à competitividade da pesquisa, com a globalização, instala-se uma competição entre os produtos e tecnologias nacionais e os provenientes do exterior; entre o capital humano brasileiro e o do exterior; entre a capacidade de trabalho e a eficiência produtiva dos pesquisadores aqui e lá fora; e, o que é mais sério, entre as formas de organização de pesquisa, que conferem maior ou menor eficiência à produção científica aqui e no exterior.
- No âmbito estadual, a Constituição de 1989 criou o Fundo Rotativo de Fomento à Pesquisa Técnica e Científica – FUNCITEC e destinou 2% da receita líquida para o desenvolvimento da Ciência e Tecnologia, dos quais 1% foi destinado para o Fundo de Estímulo à Pesquisa Agropecuária – FEPA. Contudo, segundo Epagri (1997), tal dispositivo, em função das múltiplas necessidades de recursos, foi apenas parcialmente cumprido. Foi criada uma Fundação Estadual para gerir os recursos do FEPA e do FUNCITEC, reduzindo significativamente a influência da Epagri.

4.2.1.2 – Cenário otimista

Para Epagri (1997) o cenário otimista representa uma situação ambiental positiva para a empresa no futuro e é assim caracterizado:

- A emergência, difusão e utilização de novos paradigmas na virada do século XX tiveram como resultado um ambiente global mais favorável nas áreas social, econômica, política, cultural, científica e tecnológica. A busca da eficiência técnica e econômica e da competitividade foi tomada como objetivo, assim como a busca da solidariedade entre blocos, países, setores, agentes, enfim, entre as pessoas.
- Houve uma reorganização da sociedade brasileira, antes dominada pelo Estado. Esta evolução esteve associada a mudanças concretizadas na perda de espaço do poder patrimonial-oligárquico em favor da tecnologia neoliberal e, especialmente, das forças políticas pluralistas emergentes na sociedade civil.
- O avanço da tecnologia dos meios de comunicação, socializou a informação e, em consequência, ampliou a base de dados para as necessárias tomadas de decisão. Para isso, foi vital a mudança da lei de concessão dos meios de comunicação, reduzindo a influência dos grupos econômicos mais organizados. A quebra do monopólio da estatal de telecomunicações ampliou os investimentos da iniciativa privada nesta área. A Internet consolidou-se como meio de informação e de organização espontânea de pessoas.
- O MERCOSUL consolidou-se com a entrada de novos parceiros e a aceleração do processo de harmonização das políticas macroeconômicas.
- A estabilidade da economia brasileira permitiu a retomada do crescimento, especialmente via investimentos da iniciativa privada, em decorrência da redução da participação do Estado em atividades produtivas. Os setores prioritários como educação, saúde, segurança, distribuição de renda e segurança alimentar passaram a tomar mais atenção do governo.
- A valorização da agricultura e do sistema agroalimentar, como estratégia de desenvolvimento sustentado, começou a produzir resultados em termos de ampliação da competitividade e da inclusão brasileira no mercado internacional de alimentos.

- Santa Catarina, com seus agricultura e pesca familiar, apresentou-se como espaço favorável para liderança do desenvolvimento com base na agroecologia. Foram ampliadas as oportunidades de mercado para produtos sem agrotóxicos, o que ampliou a oferta de emprego no meio rural.
- Recursos oriundos do setor público, privado e de ONG's nacionais e internacionais foram canalizados para instituições de pesquisa e desenvolvimento. Desta forma, o padrão tecnológico, centrado no uso de insumos industriais, passou a ser substituído por um padrão tecnológico intensivo em ciência e conhecimento, em harmonia com o meio ambiente.

4.2.1.3 – Cenário pessimista

Este cenário, para Epagri (1997) vislumbra uma situação negativa para a organização, caracterizado por:

- As crises econômicas, ambientais e sociais continuam assolando o mundo todo.
- A sociedade brasileira, em geral, foi tomada pela apatia e pouco participou do processo de mudanças, exceção feita a alguns grupos organizados que apenas visaram seus interesses particulares. As políticas de estabilização macroeconômica, baseadas no controle orçamentário e privatizações, adotadas em meados dos anos 90, foram apenas parcialmente concretizadas. As privatizações não alcançaram o resultado social esperado. A população vive insatisfeita, inquieta e insegura.
- Os meios de comunicação tiveram um crescimento brutal, incontrolado. A população continua sendo fortemente influenciada por eles em seus valores, usos, costumes, cultura e lazer.
- O pouco tempo existente entre a criação e início do MERCOSUL prejudicou sua proposta. O governo preferiu importar produtos, muitas vezes obtidos com subsídios nos outros países, do que adotar uma política agrícola que contemplasse tanto a produção quanto o consumo.
- Em Santa Catarina, os segmentos tecnocráticos perderam espaço para os segmentos patrimoniais, e com isto as oligarquias voltaram a assumir o governo e interferiram diretamente nas organizações públicas através do clientelismo.
- Os programas de governo continuaram marcados pela descontinuidade, prejudicando a imagem das empresas públicas junto à sociedade.
- A transferência das responsabilidades aos municípios como medida descentralizadora, gerou para a agricultura problemas ligados ao patrimonialismo e favorecimento político.
- Apesar do setor agrícola catarinense contribuir com 19% do PIB, a agricultura foi preterida no processo de desenvolvimento. O êxodo rural cresceu, deixando a população rural mais velha e com menor capacidade produtiva e organizativa.
- Os principais movimentos como os do sem-terra, alcançaram apenas pequenos espaços na conquista de suas reivindicações.
- O montante de recursos públicos para a ciência e tecnologia, em geral, foi reduzido e direcionado ao desenvolvimento de tecnologias e produtos destinados aos empresários rurais, com a intenção de aumentar suas capacidades competitivas em mercados globalizados.

- Pouco foi feito para evitar o esgotamento dos recursos naturais, inclusive os do mar. Problemas com a legislação e fiscalização só serviram para agravar o quadro.

O contexto ambiental em que a Epagri se encontra é marcado por uma crescente necessidade de sintonia com seu público alvo, notadamente as organizações de interesses da agricultura, dos consumidores e da sociedade urbana. A sustentabilidade da empresa passa por este requisito ambiental.

Por outro lado, o processo de modernização da agricultura brasileira e catarinense concretizou-se na constituição do complexo agro-industrial que vem associado ao surgimento de novos agentes econômicos e sociais, tais como cooperativas, associações, sindicatos, movimentos organizados, ONG's, entre outros. Isto implica na criação de novos elos de ligação da Epagri com estes agentes emergentes (Epagri, 1997).

O surgimento de um consumidor cada vez mais exigente e consciente de seus direitos, no que tange aos alimentos, implica em esforços pela oferta de produtos com qualidade e adequados ao poder aquisitivo destes consumidores, sob pena da empresa perecer.

Também aumenta a competitividade, especialmente com o advento do MERCOSUL e da própria globalização da economia. Este contexto leva a necessidade de internalização pela empresa de novos paradigmas tecnológicos, que busquem a sustentabilidade ambiental, social e econômica visando a construção de uma agricultura intensiva em ciência e conhecimento. Novas demandas de trabalho, geração e adaptação de atividades produtivas frente a esta realidade passam a fazer parte das linhas de trabalho da empresa (Epagri, 1997).

Tradicionalmente, a maioria das empresas públicas não costumava empreender esforços de marketing. Quando o faziam, limitavam-se a utilizar tão somente uma das ferramentas do composto promocional¹², a propaganda. Em geral, medíocre. Hoje, com a evolução sem precedentes da tecnologia de comunicação, os sistemas de informações das empresas precisam estar "azeitados" com a sociedade, de forma a exercer papel interativo com seu mercado-alvo, utilizando para isso as mais modernas ferramentas do marketing.

A influência da Secretaria do Desenvolvimento Rural e, indiretamente, dos governos estadual e federal sobre a Epagri ainda é grande. Em vista disso, a empresa depara com a necessidade de profissionalizar seu quadro gerencial, objetivando administrar as situações de conflito emanadas deste contexto, e consolidar seu processo de planejamento participativo.

¹² Composto de marketing, segundo McCarthy (1982) é o conjunto de variáveis mercadológicas que a empresa reúne para satisfazer seu mercado-alvo. É composto pelas seguintes variáveis: produto, ponto de distribuição, preço e promoção. Este último, promoção, é também conhecido por composto promocional ou comunicação, que por sua vez abrange os seguintes elementos: propaganda, promoção de vendas e força de vendas.

Novos desafios impostos pelo mercado fazem com que a Epagri amplie seu espectro de atuação. Alguns exemplos (Epagri, 1997):

- as relações entre os elos das cadeias produtivas, a agregação de valores no sistema agroalimentar e a incorporação das exigências do mercado consumidor;
- questões ligadas ao processo de desenvolvimento rural, local, regional e estadual;
- identificação e priorização de problemas econômicos, sociais e ambientais;
- elaboração de planos de desenvolvimento rural; e
- novas estratégias metodológicas de atuação.

Sendo a base social da organização da produção em Santa Catarina familiar, novas políticas agrícolas e de desenvolvimento rural precisam ser implementadas, adequadas a este perfil. Esta condição ambiental associada as características sociais, econômicas e agroecológicas do Estado, impõe a necessidade de localizar novos empreendimentos produtivos, levando os produtores a conquistar novos nichos mercadológicos, especialmente os de alto valor agregado.

Outra condição imposta pelo ambiente que afeta diretamente a Epagri, é o célere esgotamento do padrão tecnológico “produtivista” preocupado com o aumento da produção e da produtividade. De um lado, os mercados para produtos agrícolas cada vez mais disputados e, de outro, os insumos químicos para a produção tem sua aceitação cada vez mais diminuída (Epagri, 1997).

O processo de descentralização administrativa em andamento, com maior participação dos municípios em áreas prioritárias como saúde, educação e agricultura, deverá afetar a Epagri. Isto levará a empresa a buscar novas parcerias e nichos de atuação próprios do setor público, sem, contudo, submeter-se às amarras da administração pública.

O frágil equilíbrio orçamentário do setor público, consorciado ao maior investimento do setor privado em tecnologia e à concorrência por recursos públicos, coloca, segundo Epagri (1997), a continuidade do processo de restrição de recursos para ciência e tecnologia como uma possibilidade concreta. A busca de novas fontes de financiamento nacionais e internacionais, públicas e privadas, bem como a ampliação de receitas próprias para o custeio da Epagri colocam-se como uma necessidade.

Até mesmo as universidades e escolas agrícolas, em face as novas necessidades do agricultor, deverão rever seus paradigmas metodológicos nas áreas de ciências agrárias, pesquisa e extensão rural.

4.2.2 – Contexto Macedo Koerich S.A.

De acordo com Orssato (1995), o final da década de 50 e início da de 60 foram anos importantes para a consolidação da indústria de aves e suínos, principalmente àquelas empresas localizadas próximas aos grandes centros urbanos. Afirma o autor que, neste período, grandes empresas estrangeiras dos mais variados segmentos instalaram-se no Brasil, trazendo consigo novas tecnologias e formas de produção.

Dados do Branco do Brasil sobre investimentos e reinvestimentos de capitais estrangeiros no Brasil revelam que, em 1960, o setor de frigoríficos registrou um investimento de US\$ 17 milhões, em 1965, US\$ 17 milhões, e em 1975, o valor caiu para US\$ 8 milhões, sendo que neste último período foram registrados vultosos investimentos das empresas nacionais ligadas ao setor.

No chamado milagre econômico brasileiro, coloca Orssato (1995), entre os anos 1968-1973, ocorreu uma guinada estrutural na economia – uma forte abertura para o comércio exterior, com o aumento e a diversificação das exportações e a captação de novos investimentos estrangeiros.

Entre 1974-1980, observa-se a “sobrevida” do milagre, graças a uma gama de investimentos, sobretudo estatais, que “completam” a substituição das importações, gerando um salto exportador de carne avícola (Orssato, 1995).

Em 1979, o governo suspendeu as exportações de frango e fixou os preços mínimos para o produto. Com o setor de carne bovina passando por dificuldades, o frango estava sendo considerado como a melhor alternativa para os consumidores, o mesmo não acontecendo com a suinocultura, cuja alternativa era limitada pelas moléstias dos rebanhos (Melo, 1985).

Em 1980, ocorreu uma migração dos consumidores para os produtos menos sofisticados e as empresas do setor não tiveram tempo para redirecionar seu perfil produtivo no sentido de ampliar os espaços para produção destes produtos. O controle imposto pelo Conselho Interministerial de Preços – CIP, não permitiu aumentar os preços, para compensar a queda do volume físico vendido (Balanço Anual, 1981).

Após a liberação dos preços pelo CIP, em 1981, as empresas exportadoras foram beneficiadas. O questionamento reinante naquela época no meio empresarial do setor era até que ponto a indústria de alimentos poderia crescer internamente, apenas com a redistribuição da participação relativa de diversas linhas de produtos, em função do deslocamento do consumo para aqueles menos sofisticados (Melo, 1985).

Neste mesmo ano, as empresas puderam recorrer às exportações de aves frigorificadas, com ótimos resultados. O crescimento registrado foi de 71,4% (Exame Maiores e Melhores, 1982).

Em 1983 começaram as reclamações sobre o alto custo do dinheiro, a política de achatamento de preços imposta pelo CIP e a perda do poder aquisitivo do consumidor, ocasionado pela política salarial. O incentivo às exportações naquele ano, a maxidesvalorização do cruzeiro e a retomada da demanda no mercado internacional, beneficiaram os empresários do setor (Balanço Anual, 1983).

Entre 1981-83 o país foi assolado por uma recessão caracterizada pelo avanço da administração da economia nacional em função do setor externo: a dívida e as exportações. Internamente, acentuava-se o arrocho salarial e o controle de preços (Orssato, 1995).

Durante o Plano Cruzado, em 1986, o governo promoveu um reaquecimento, gerando um aumento considerável de consumo, notadamente de alimentos, mas a política econômica prejudicou as exportações, que incorreu em perdas consideráveis (Exame Maiores e Melhores, 1986).

Segundo Orssato (1995), mais do que a ampliação da demanda, as empresas notaram uma nova tendência de consumo. As pessoas voltaram a comprar alimentos mais sofisticados, revertendo o processo de *down trading*¹³ dos últimos anos.

Impulsionado pelo plano cruzado, registrou-se em 1986 um crescimento de 20% na indústria de alimentos, o que praticamente eliminou sua capacidade ociosa (Balanço Anual, 1986).

A partir do começo de 1988, a gradual perda de poder de compra do consumidor começou a lançar sombras sobre a economia. A instabilidade econômica do país e a expectativa em torno da elaboração da nova Constituição são as principais causas atribuídas à queda de 8,7% na produção do setor de alimentos, em comparação com o mesmo período do ano anterior, segundo levantamento da ABIA. O tabelamento de preços também afetou as atividades, posto que os preços nas empresas são em média superiores aos do mercado e as tabelas do governo contemplaram, basicamente, preços médios (Orssato, 1995).

Uma das alternativas encontradas pela maioria das empresas para reverter este quadro foi partir para produtos pós-processados, por exemplo nuggets, empanados e produtos pré-cozidos (Avicultura e Suinocultura Industrial, 1990).

A produção de carne de frango no Brasil vem crescendo continuamente nos últimos dez anos. O Brasil chegou, em 1995, na 2ª posição no ranking dos maiores produtores de carne de frango do mundo, com 4 milhões de toneladas, o que representa 12,5% do total mundial, estimado em 31,9 milhões. Os Estados Unidos lideram o *ranking*, com 35,4% do total, ou 11,3 milhões de toneladas (Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996).

O aumento da produção, consumo e exportação de aves é conseqüente, segundo a UBA, da alta tecnificação de manuseio incorporada ao segmento, que movimentava cerca de US\$ 14,7 bilhões anualmente.

Em 1995, do total de 2,5 bilhões de aves abatidas, São Paulo participou com 14,3% do total abatido, seguido por Santa Catarina, com 15,4%, Paraná, com 13,9% e Rio Grande do Sul, com 13,3% (Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996).

Desde 1974 os preços do frango vêm caindo, dos US\$ 7,04 (R\$4,50) cobrados por quilo ao consumidor naquele ano, conforme cálculos da Conab, para US\$1,95 (R\$1,25), em 1994, o que representa queda de 72,3%, em média, nesses vinte anos (Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996).

¹³ Estratégia de mercado centrada nos produtos de baixo valor agregado.

No entanto, entre 1991 e 1994, de acordo com a mesma publicação, os preços tiveram uma oscilação de 48,8%.

Em 1995, os preços caíram novamente, chegando a US\$ 1,04 em julho. Os supermercados, nesse mesmo ano, reduziram os preços do frango várias vezes, devido à oferta excessiva. No início de 1996, apesar das expectativas de aumento devido aos elevados custos do milho, os preços da carne de frango apresentaram redução; em abril a média do valor do quilo foi de US\$ 1,07 (Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996).

A venda de frango com preços mais acessíveis resulta da redução dos custos de produção do segmento avícola, que vêm possibilitando maior oferta desse tipo de carne.

A avicultura destaca-se no comércio exterior. Desde 1990, o Brasil esteve em terceiro lugar no *ranking* dos exportadores, após os Estados Unidos e a França, apresentado um ritmo de crescimento de 12,5% até 1994 (Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996).

Dados da UBA, Abef e Centro de Informações da Gazeta Mercantil, atestam que as exportações, em 1994, de 481 mil toneladas de carne de frango levaram o País ao 2º posto no *ranking* mundial dos exportadores. Em 1995, as exportações caíram 10,6%. A receita, no entanto, cresceu 3,4%, para US\$ 620 milhões, devido a maior venda de cortes, que possuem maior valor agregado do que o frango inteiro.

As exportações de carne de frango, para vários países, aumentaram no início de 1996. A inserção do Brasil no mercado internacional é reforçada pela oferta de produtos “personalizados”. Para exportar ao Oriente Médio, por exemplo, o abate e o corte obedecem aos preceitos dos rituais islâmicos. Aos Estados Unidos é exportado o peito de frango; as sobras, como coxas e sobrecoxas, entram nos mercados menos exigentes, a preços menores.

A oferta de frango em partes, além de atingir preço em média 1,5 vez superior ao preço do frango inteiro, atende à exigência do consumidor moderno, que procura produtos mais fáceis de preparar.

O consumo de carne de frango tem sido crescente, desde 1970 até 1995. De 1970 até 1983 o crescimento foi contínuo, saindo de 2,3 quilos “per capita” para 9,3 quilos; em 1986, ultrapassou os 10 quilos por pessoa. O maior aumento foi de 1994 para 1995, quando o consumo cresceu 28,8%, chegando a 23,2 quilos “per capita” (Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996).

Entre os fatores que contribuíram para o crescimento do consumo de carne de frango no Brasil estão o aumento da eficiência de toda a cadeia produtiva, com a subsequente redução de preços.

Quanto aos frigoríficos avícolas, eles trabalham geralmente dentro de um sistema integrado, no qual a empresa fornece aos criadores os pintos e a alimentação. Os criadores, sob contrato, engordam as aves, o que leva seis semanas, e depois devolvem aos

produtores. Nos frigoríficos, as aves são abatidas, cortadas, limpas, embaladas e enviadas ao varejo. O resultado do sistema tem sido uma maior eficiência da cadeia produtiva.

Esses frigoríficos, que incluem os grandes conglomerados alimentícios, são processadores de embutidos (como peito de peru industrializado para fatiar), os quais utilizam condimentos, aditivos, estabilizantes, conservantes, antioxidantes e aromatizantes, bem como tripas naturais, feitas artesanalmente em fazendas de pecuária, e artificiais, produzidas em empresas químicas.

Segundo dados da revista *Balanço Anual (95/96)* e com base na receita operacional líquida referente a 1994, a Macedo Koerich S.A. ocupa o 26º lugar no *ranking* (classe) dos “frigoríficos de bovinos, suínos e aves” em receita operacional líquida”, com R\$ 16,51 milhões, o 15º lugar em patrimônio líquido, com R\$ 25,267 milhões e o 11º lugar em lucro líquido, com R\$ 2,641 milhões.

A tendência, segundo o *Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (1996)* é de que a avicultura nacional deve manter o destaque no mercado internacional. Além das melhorias genéticas, contribui para o progresso do segmento de aves a tendência mundial de substituição de carnes vermelhas pelas brancas. As exportações tendem a avançar em novos mercados, como Irã e o Iraque, e a retomar antigos, como a Rússia.

A mesma publicação aponta o Oriente Médio como um mercado que poderá ser menos concorrido para os exportadores brasileiros, pois a concorrência com os franceses deverá se reduzir. A França deverá atender a demanda interna européia por carnes alternativas, que está aumentando, por causa, inclusive, da rejeição à carne bovina, em consequência da doença da “vaca louca” na Inglaterra.

As empresas do setor devem, segundo o *Panorama Setorial da Gazeta Mercantil (1996)*, incrementar os investimentos em embutidos e, também, em produtos de cortes e congelados, tanto por serem mercadorias de maior valor agregado, como pelo aumento da população em centros urbanos; nas grandes cidades, os consumidores geralmente se alimentam rapidamente e procuram formas práticas de fazer suas refeições.

Os alimentos prontos, como cortes de carnes congeladas, ou resfriadas, em embalagens a vácuo, com informações gerais sobre o produto e prazo de validade, serão cada vez mais consumidos pela população. Também devem propulsionar o segmento de embalagens (*Panorama Setorial da Gazeta Mercantil, 1996*).

Para a Macedo Koerich S.A. a análise externa é baseada nos clientes, fornecedores, “entrantes” potenciais (concorrentes que potencialmente podem entrar no mercado), produtos substitutos (produtos iguais ou similares aos fabricados atualmente na empresa) e governo. Estes elementos formam o que a organização denomina de “ameaças e oportunidades”, de acordo com o seu modelo de planejamento estratégico.

Estas ameaças e oportunidades estão especificadas na figura 4.4.

4.3 – AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS EMPRESAS

4.3.1 – Epagri

4.3.1.1 – Caracterização da organização

Segundo Epagri (1995), a Epagri foi criada pela lei estadual n.º 8,245, de 18/04/1991, a partir da fusão de quatro instituições: Acaresc¹⁴, Empasc¹⁵, Acarpesc¹⁶ e Iasc¹⁷.

Como sucessora dessas instituições, a Epagri – sociedade de economia mista, de direito privado, vinculada à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Rural e da Agricultura – participa da formulação e da execução da política estadual de geração e difusão de tecnologia e de assistência técnica e extensão rural.

Com um quadro funcional de 2.183 empregados (48% técnicos de nível superior e de nível médio) a Epagri atende atualmente, como usuários, clientes e parceiros, 80.000 famílias rurais, 10.000 famílias de pescadores, cooperativas, agroindústrias, prefeituras municipais, organizações não governamentais (ONG's) e outras entidades públicas e privadas.

Segundo Epagri (1997), a base física da empresa em Santa Catarina é formada por 10 estações experimentais, 14 administrações regionais, 11 centros de treinamento e 231 escritórios municipais. De acordo com a mesma publicação, a situação dos recursos humanos disponíveis na empresa em dezembro de 1995 era a seguinte:

- **Pessoal técnico (45%)**
 - 8% de pesquisadores, com idade média de 45 anos;
 - 18,2% de extensionistas rurais NS (nível superior), com idade média de 45 anos;
 - 8,6% de extensionistas rurais NM (nível médio), com idade média de 40 anos;
 - 10,3% de extensionistas sociais, com idade média de 38 anos.
- **Pessoal de apoio (55%)¹⁸**
 - 22,8% na administração, com idade média de 39 anos;
 - 2,9% no apoio técnico NS, com idade média de 46 anos;

¹⁴ Associação de Crédito e Assistência Rural de Santa Catarina

¹⁵ Empresa Catarinense de Pesquisa Agropecuária S.A.

¹⁶ Associação de Crédito e Assistência Pesqueira de Santa Catarina

¹⁷ Instituto de Apicultura de Santa Catarina

¹⁸ *Apoio técnico Nível Superior = bibliotecárias, informática...; apoio técnico Nível Médio = técnicos agrícolas (estações experimentais); apoio de campo = auxiliar de campo (estações e centros de treinamento); apoio de outras áreas = gráfica, oficina, laboratório.

- 4% no apoio técnico NM, com idade média de 40 anos;
- 11,1% no apoio de campo, com idade média de 44 anos;
- 14,1% no apoio em outras áreas, com idade média de 46 anos.

Convém salientar que a média geral de idade no quadro funcional da empresa vem a corroborar o que foi afirmado na figura 4.4 como um dos pontos fracos da empresa.

Ainda segundo Epagri (1997), a experiência acumulada ao longo das últimas quatro décadas – considerando a história de suas antecessoras – projetou a organização como um centro de excelência no campo da ciência e da tecnologia agropecuária pesqueira.

Tendo como patrimônio maior a qualidade de seus recursos humanos, a empresa tem contribuído para transformar Santa Catarina num dos mais importantes centros de qualidade na produção agropecuária do país. Tal desempenho está centrado na agricultura do tipo familiar, onde as propriedades com menos de 50ha representam 90,2% do total (Epagri, 1995).

Sintonizada com a crescente demanda da sociedade por um modelo de desenvolvimento centrado na sustentabilidade ambiental e social, além da econômica, a Epagri está, neste limiar do terceiro milênio, participando da construção de um novo paradigma tecnológico. Um novo paradigma capaz de assegurar a preservação do meio ambiente e da qualidade de vida nos campos e nas cidades (Epagri, 1995).

Inserida no processo de descentralização administrativa conduzido pelo governo de Santa Catarina e articulada com sistemas de parcerias (pública e privada), a empresa está presente em todo o Estado através de suas 10 estações experimentais, 9 centros de treinamento, 13 administrações regionais e 254 unidades municipais de assistência técnica e extensão rural (Epagri, 1995).

A Epagri presta serviços nos campos da:

- geração e difusão de tecnologias;
- assistência técnica e extensão rural;
- formação e capacitação de técnicos, agricultores e pescadores;
- elaboração e supervisão de projetos;
- assentamento e crédito fundiário;
- desenvolvimento do complexo agrossilvipastoril e pesqueiro;
- saneamento ambiental e economia doméstica rural;
- geração de oportunidades de trabalho no meio rural;
- análise de solos, sementes, mudas, nutrição e patologia animal e;
- produção de material educativo e informações na mídia impressa e eletrônica (Epagri, 1995).

A empresa tem como objetivos fins (Epagri, 1997):

- promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais;

- buscar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores;
- promover a melhoria da qualidade de vida do meio rural e pesqueiro.

O organograma da empresa, reformulado após a implantação do planejamento estratégico, está representado na figura 4.6.

4.3.1.2 – Análise do ambiente interno

A Epagri utilizou em sua análise do ambiente interno a avaliação dos pontos fortes e fracos de sua estrutura organizacional e funcional e seu conteúdo técnico-programático.

Para a obtenção do diagnóstico organizacional e funcional foram utilizados questionários e *brainstormings*¹⁹ envolvendo os funcionários da empresa. Foram considerados apenas os principais pontos fortes e fracos e o diagnóstico foi elaborado a partir da análise da capacitação interna (estrutura e processos) para atingir a missão e objetivos da empresa.

A figura 4.5 sintetiza, segundo Epagri (1997), os pontos fortes e fracos da organização.

De acordo com Epagri (1997), o diagnóstico técnico-programático analisou o desempenho passado e atual da empresa. A análise programática permitiu visualizar, qualitativa e qualitativamente, os resultados atuais obtidos pelos diversos programas e projetos de atuação da empresa, em pesquisa e extensão rural. Os principais resultados estão resumidos abaixo.

- Existem atualmente 14 programas de pesquisa e 5 de extensão rural em andamento na Epagri. O enfoque prioritário dos programas é centrado em produtos, com direcionamento, principalmente, no aumento da produtividade e, portanto, com pouco espaço para análises relativas às questões de competitividade, sustentabilidade ambiental e equidade social.
- A análise aponta para a continuidade do trabalho das empresas que deram origem à Epagri.
- De um modo geral, os programas e projetos atuais continuam marcados pela visão disciplinar e de produto. Isto permitiu significativos aumentos da produção e da produtividade física das culturas e das criações. Contudo, as demandas mercadológicas atuais impõem a busca de outros resultados que privilegiem a competitividade como resultado da qualidade e produtividade.
- Carência de resultados voltados ao atendimento de demandas externas, como organização do produtor, sistema de mercado e comercialização, sistemas de produção

¹⁹ Exercício para estimular um grupo de pessoas a discutir sobre determinado assunto, com liberdade e desordenadamente, porém com a finalidade de se chegar a um consenso e sistematizar as idéias (Katz e Kahn, 1987).

alternativos para a agricultura familiar, diagnósticos detalhados da realidade agropecuária, socio-econômicas e ambiental das diversas regiões do Estado.

- Do ponto de vista ambiental, análise revela um pequeno esforço empreendido rumo à construção de um novo padrão tecnológico. Contudo, a prioridade é para a preservação da água e do solo em detrimento de outras questões ligadas ao meio ambiente da busca da competitividade e da melhoria da qualidade de vida no meio rural.
- O diagnóstico revela a inexistência de definição de prioridades sobre o *target*²⁰ prioritário de sua ação.
- O modelo catarinense de agricultura familiar – predominante em todo o Estado – não mereceu a atenção devida pela Epagri.
- A forma de atuação dos programas ainda é segmentada/compartimentalizada entre a pesquisa e a extensão rural, entre estas e os clientes/usuários/beneficiários, ou, finalmente, entre os diversos programas e projetos.
- A pouca inter e multidisciplinaridade das equipes de pesquisa e extensão têm levado a empresa a conduzir projetos disciplinares.
- A participação dos clientes/usuários/beneficiários da Epagri foi pequena no planejamento.
- Há necessidade de revisão das estratégias e dos métodos de difusão de tecnologias, serviços e processos da empresa.
- O escopo dos cursos profissionalizantes poderia ser ampliado, incorporando aspectos ligados aos sistemas diversificados de produção, ao gerenciamento e administração da propriedade, à comercialização, à agroindustrialização, à organização do produtor, ao meio ambiente, etc.
- Foi detectada carência de resultados voltados ao atendimento de demandas internas.

4.3.1.3 – O processo de planejamento estratégico: origens e implantação

Schumacher (1977) vê a agricultura como tendo de preencher no mínimo três tarefas:

- manter o homem em contato com a natureza viva, de que ele é e continua sendo uma parte muito vulnerável;
- humanizar e enobrecer o habitat mais vasto do homem; e
- proporcionar os alimentos e outros materiais necessários a uma vida condigna.

Glauco Olinger, engenheiro agrônomo e ex-presidente da Acaresc, completa o exposto acima afirmando que preocupação central de empresas com o perfil da Epagri deveria ser a melhoria da qualidade de vida no meio rural que, segundo ele, só pode ocorrer a partir do momento que o “homem do campo” tiver condições de sobrevivência e crescimento em seu meio. E isto, segundo ele, só acontece com a melhoria de sua renda.

²⁰ Público ou mercado-alvo.

Segundo o que foi coletado em algumas entrevistas, esta parece não ter sido a preocupação primordial na origem do planejamento estratégico da Epagri, como será visto mais adiante.

O entrevistado E coloca que o planejamento estratégico teve início em março de 1994. O processo teve apoio metodológico e financeiro da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), que já havia implantado seu planejamento estratégico. A metodologia utilizada foi preconizada pela Embrapa, com assessoria de consultores da USP e adaptada às condições da Epagri.

O planejamento estratégico foi a ferramenta escolhida para a revisão institucional da empresa, tendo em vista, de um lado as mudanças em curso no ambiente de atuação da mesma, e de outro o forte impacto sofrido pela organização como resultado da aglutinação ocorrida, prossegue o entrevistado.

A idéia básica da empresa ao iniciar o planejamento estratégico era prepará-la para os novos contextos ambientais presentes nas seguintes tendências:

- novas tecnologias;
- novos modelos de gestão;
- evolução da sociedade e dos contribuintes;
- novos desafios do serviço público;
- organização e maiores exigências dos contribuintes;
- participação dos funcionários nas decisões;
- maior fiscalização da sociedade através da mídia; e
- aumento da competitividade.

O planejamento estratégico na Epagri passou pela fase de elaboração do plano estratégico, concebido durante 1995 e 1996. No final de 1996, o mesmo foi avaliado por uma comissão externa de especialistas de universidades, empresas de pesquisa e extensão e organizações de clientes (cooperativas e sindicatos de trabalhadores rurais).

Apesar de algumas mudanças na empresa terem iniciado em 1996, foi no decurso do ano de 1997 que foram implementadas parte significativa das ações previstas no plano. Todavia, o conjunto das ações estratégicas prevê um horizonte temporal de mais três anos, disse o entrevistado E.

Algumas ações estratégicas foram implementadas pela Epagri em 1997 (vide pág. 59, item 4.1.1 – n.º 32), marcando a fase de execução do plano, segundo o entrevistado H.

Para o entrevistado G, “dois motivos levaram a Epagri a elaborar seu planejamento estratégico: a fusão, que gerou sua criação – uma das decisões mais equivocadas da história de Santa Catarina no setor agrícola -, e por que isto era moda.”

Embora alguns entrevistados afirmem que o processo de planejamento é participativo e que o curso das ações estratégicas é definido pela Diretoria de forma colegiada, o entrevistado C discorda, dizendo que isto não é verdade “que não passa de uma malandragem, de ativismo barato, fuga de compromissos sérios e exploração da

sociedade subintelectualizada. Apreciam o poder, gostam de comandar, mas sempre estão vestidos com uma ideologia que transpira o contrário, para que possam sair a público. Montam com engenhosidade essa farsa, apelando, se necessário, para a mentira, substituindo fatos por versões e fazendo das versões, os fatos”. Neste sentido, o entrevistado G afirma categoricamente o seguinte: “o processo de planejamento nunca foi participativo e nem envolvente na Epagri. Esta é a grande mentira do planejamento. Nenhum técnico da empresa participou do processo de planejamento e até hoje está alijado dele. O planejamento é, inclusive, disfuncional com a realidade da empresa.”

Em vista deste parecer, para algumas pessoas entrevistadas, o processo de implantação do planejamento estratégico na Epagri foi marcado por sérias dificuldades em sua própria concepção, de modo que, segundo eles, as bases do planejamento são, no mínimo, questionáveis.

O entrevistado C, por exemplo, faz uma série de colocações críticas com relação ao planejamento estratégico.

- “Desde o início do processo de planejamento estratégico nada de concreto aconteceu na empresa que possa ser adotado como novidade, nenhuma mudança significativa”.
- “No setor de planejamento existem trinta pessoas ganhando bem, inclusive pesquisadores, que deveriam estar nas estações experimentais produzindo novidades úteis para os agricultores, estão fazendo exercício intelectual e teórico inútil para a empresa e para a sociedade.”
- “O planejamento está permeado de erros crassos e tremendas injustiças com as outras empresas que se fundiram para formar a Epagri. Injustiças do tipo ‘é preciso eliminar os valores do passado e instituir novos valores na empresa’. Ora, os valores fundamentais que nortearam a Acaresc eram *trabalho* (combate à ociosidade), *competência* (constante aprimoramento profissional), *honestidade* (dentro e fora da empresa), *entusiasmo* (em torno da causa de trabalhar em favor do pequeno agricultor) e *coragem* (que, segundo Winston Churchill – um dos maiores estadistas ingleses, é a virtude que garante todas as outras)”.
- “Os ditos valores novos são, em suas maioria, subjetivos, confundindo as pessoas sobre o rumo a tomar.”
- “As versões preliminares do planejamento nunca acabam e o plano tático operacional não aparece nunca. Tanto que o que existia antes do início do planejamento é o mesmo que existe hoje como prioridade da empresa. Nada de novo foi introduzido, nenhuma pedagogia nova, nenhuma metodologia nova, enfim, o planejamento não trouxe nenhuma novidade para a empresa”.
- “Como agravante, o planejamento trouxe ainda a eliminação do que talvez tenha sido o melhor programa de todos os que existiam na empresa: o *grupo de gestão*. Esta é uma prática extensionista da mais alta validade, que consiste em passar para os agricultores com potencial de terra, tecnologia e mão-de-obra e o que outros agricultores bem sucedidos estão fazendo, estimulando os primeiros a alcançar o estágio de excelência desses últimos, incrementando assim a produtividade no meio rural como um todo.”

- “Falta visão objetiva da realidade e competência para propor soluções que mudem a situação do pequeno agricultor catarinense para melhor, melhorando sua renda”.
- “O planejamento na Acaresc (uma das empresa que originou a Epagri) era edificado com base nas necessidades sentidas pelos agricultores e nas soluções propostas pelos técnicos. Ou seja, as soluções realmente atendiam às demandas dos municípios e das comunidades. Hoje, é dada como novidade a participação. O planejamento é perversamente participativo, mas incorre num erro crasso na formulação dessa participação: nas assembleias em que estão presentes os funcionários, todos são colocados no mesmo nível decisório. Neste momento, o doutor – que têm 20, 30 anos de experiência e tecnologia – tem o mesmo peso que o faxineiro ou o pessoal que está no cabo da enxada.”
- “Nas reuniões os planos são apresentados de maneira complexa, cheios de semântica e neologismos, que a maioria das pessoas sequer consegue decodificar. Nem ao menos tempo para discussão é oferecido aos participantes. Mais ainda, as opiniões emitidas são imediatamente cerceadas. A experiência de diversos profissionais altamente capacitados é simplesmente desprezada.”
- “As verdades passadas, o histórico das empresas que formaram a Epagri não foi levado em conta na concepção do planejamento estratégico.”
- “A massa de miseráveis, proprietários de minifúndios antieconômicos que não tem potencial de desenvolvimento, não tem terra, não tem mão-de-obra e nem tecnologia não pode ser objetivo de um serviço de pesquisa e extensão rural. Eles são, sim, objetos dos profissionais ligados à área social ou da reforma agrária. Pois este pessoal está sendo contemplado pelo planejamento estratégico da Epagri.”
- “O grupo responsável pelo planejamento estratégico na Epagri vive numa zona de conforto, patrocinada pela confusão geral em que a empresa se encontra e nada fazem de efetivo em prol da organização.”
- “A filosofia que permeou a concepção do planejamento estratégico da Epagri é nociva para a instituição. Ela irritou os técnicos de todas as empresas que foram fundidas, por não ter uma definição clara, por ter combatido tudo que se fez no passado.”
- “Em quatro anos de planejamento estratégico da Epagri nada foi feito para melhorar a vida no meio rural, seja dos pesquisadores, seja dos extensionistas. Pelo contrário, as mudanças tentadas junto às estações experimentais não apresentaram resultados favoráveis, gerando, inclusive, confusão e descontentamento.”
- “A Direção da empresa hoje é dominada pelo grupo de planejamento estratégico.”
- “Os próprios agricultores – usuários principais da empresa - clamam por uma assistência rural nos moldes da antiga Acaresc. Apesar deste fato inquestionável, os dirigentes insistem em não ouvir esta voz e combatem sistematicamente tudo de positivo que a Acaresc realizou, inclusive no próprio planejamento estratégico.”

Sobre esta última colocação, o entrevistado G acrescenta: “a Acaresc, na área de extensão rural, e a Empasc, na área de pesquisa agropecuária, eram consideradas

modelos nacionais em seus segmentos. Sua extinção contribuiu para o nascimento deste paquiderme que não consegue levantar uma pata, chamada Epagri.”

Com base nas afirmações acima, constata-se que, na melhor das hipóteses, a origem e implantação do planejamento estratégico na Epagri gerou polêmica e, até hoje, não tem o apoio irrestrito de toda a instituição.

Não bastasse isto, as pessoas que tecem críticas a respeito do planejamento estratégico da Epagri formam um grupo que, segundo o entrevistado G “talvez seja o único dentro da empresa que acompanhou todo o processo de planejamento estratégico, desde o seu nascimento. Diversos documentos do planejamento foram analisados e criticados por este grupo, sem que nenhuma das críticas ou das sugestões fosse aceita pelos planejadores.” Ele prossegue, apontado outro problema do planejamento: “a formação do grupo de planejamento. Todos que o compõem são inteligentes, capazes, mais nenhum com capacitação na área específica de planejamento ou práticas de administração. O consultor contratado para compensar este hiato, pertence a escola da Cepal, que adota uma linha mais radical de planejamento, ou seja, para se construir é preciso começar do zero.”

Num dos documentos elaborados por este grupo (que tece críticas ao planejamento), com 18 páginas, existe uma análise dos “projetos estratégicos”. Entre outras coisas, nele consta: “o documento apresenta vícios de origem que depõem contra sua validade. (...) o método utilizado na sua elaboração (projetos estratégicos – diagnóstico interno), pretendendo ouvir a todos indistintamente, permitiu a emissão de pareceres sobre assuntos acerca dos quais muitas pessoas não estavam habilitadas a opinar. Os dados assim obtidos distorcem a realidade e conduzem a conclusões falaciosas...”. E por aí vai...

4.3.1.4 - Visão prognóstica de desempenho

Segundo Epagri (1997), a maioria dos programas da empresa tem como foco a produção, deixando de lado questões relativas a competitividade, sustentabilidade do meio ambiente e de equidade social. Áreas como a organização do produtor, poluição ambiental, qualidade de vida, saneamento básico e de análise e formulação de política agrícola estão praticamente a descoberto.

As constatações a que a própria Epagri (1997) chega são as seguintes:

- a) Os programas de atuação têm obtido resultados positivos e convergentes com os objetivos fins estabelecidos. Contudo, a maior parte dos resultados é convergente com *apenas um* desses objetivos. Como agravante, a maioria dos projetos de pesquisa está permanentemente em busca do aumento de produção e da produtividade das culturas e criações, relegando para segundo plano questões ligadas à preservação ambiental e à melhoria da qualidade de vida dos produtores rurais.
- b) Esta situação evidencia a utilização de um enfoque ainda reducionista e não-holístico de atuação dos programas.
- c) A forma de atuação de grande parte dos programas ainda é segmentada, seja entre pesquisa e extensão, seja entre esta e os produtores, ou, ainda, entre os diversos programas. Ou seja, os programas não interagem entre si.

Em função destas constatações, segundo Epagri (1997), pode-se inferir a existência dos seguintes hiatos entre a situação atual e a desejada pela organização:

- A falta de sintonia da empresa com o seu ambiente externo indica a necessidade de maior participação dos usuários, clientes e beneficiários no processo de planejamento das ações de pesquisa e ATER²¹.
- A crescente concorrência que predomina no mercado de produtos agrícolas, impõe a necessidade da Epagri:
 - aumentar o quadro de pesquisadores em áreas críticas;
 - melhorar a estrutura para incrementar a produtividade da pesquisa.
- O levantamento de demandas de pesquisa e ATER deverá levar em consideração a situação atual dos sistemas produtivos inseridos nas cadeias produtivas, fazendo com que a empresa estabeleça ações no processo de agroindustrialização e na organização de produtores.
- A pesquisa e ATER precisam enfatizar questões ligadas a recuperação dos solos degradados, conservação dos solos produtivos das bacias hidrográficas e das fontes de água, bem como a redução de fatores poluentes do ambiente.
- O escopo de atuação dos cursos, da educação e da formação profissional deverá ser ampliado para áreas como gerenciamento, comercialização e mercado, organização da produção e do produtor, sistemas produtivos diversificados, cadeias produtivas, zoneamento agroecológico, política agrícola, agrária e de desenvolvimento rural.

No que se refere ao perfil atual do ambiente interno, segundo Epagri (1997), os processos atuais refletem a continuidade do que vinha ocorrendo com as empresas que deram origem à Epagri. Como eram empresas menores, demandavam ou modelo de gestão menos complexo. Agora, levando em conta as turbulências ambientais e o porte da empresa, a situação é outra. O sistema gerencial precisa ser mais profissionalizado, sob pena de comprometer a própria “eficácia operacional” (Porter, 1996).

Não existe um plano de cargos e salários, como já foi colocado anteriormente, nem tampouco uma política de capacitação suficientemente orientada às exigências do mercado atual. Seria preciso dinamizar o intercâmbio científico em nível nacional e internacional. Isto, é claro, requer – entre outras coisas, investimento.

Outro ponto levantado por Epagri (1997) é a inadequada distribuição entre os programas, projetos e atividades desenvolvidos. Neste caso, a solução é rever toda a política de recursos humanos da empresa e remanejar o pessoal entre programas/projetos/atividades e localização.

A estrutura organizacional da empresa é pesada, com a existência de excessivo número de níveis hierárquicos, dificultando a agilidade do processo de tomada de decisão, situação incompatível com os modernos modelos de administração e gerência.

O investimento em informática é apontado como essencial, com o propósito de melhorar o fluxo interno e externo de informações e também horizontalizar as informações.

²¹ ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

Epagri (1997) alerta para a necessidade de contratar e/ou remanejar pesquisadores e aumentar o número de funcionários de apoio. Isto para que a estrutura de recursos humanos possa permitir o atingimento da missão e objetivos da empresa. Além disso, é necessário formar, treinar e capacitar o “capital humano” da organização para atender a esta nova realidade de mercado.

O entrevistado C vislumbra perspectivas pessimistas para o futuro da empresa. Para ele “a possibilidade mais provável é que a Epagri entre no ranço característico de grande parte do serviço público, onde a responsabilidade pelo sucesso não existe, na medida em que não existe cobrança e nem controle. No setor público, via de regra, o controle só existe na área orçamentária. Somente quando a sociedade faz pressão sobre o serviço público é quando, normalmente, o governo se dá conta de que a relação custo/benefício está altamente desfavorável para a instituição. O que é feito então? O governo extingue a empresa. Este me parece ser o destino inexorável da Epagri.” E vai mais além: segundo ele “numa mudança de governo, que resulte no comando do Estado por outro partido que não o atual, determinará o arquivamento sumário do planejamento estratégico da Epagri. Isto porque ele não trouxe nada de novo, nada de concretamente positivo que pudesse convencer os governantes e a sociedade sobre sua continuidade. Neste contexto, a própria empresa está ameaçada de extinção.”

4.3.2 –Macedo Koerich S.A.

4.3.2.1 – Caracterização da organização

A Macedo Koerich S.A. nasceu em 13/07/73. Segundo Macedo (1997), a empresa atualmente é um complexo agro-industrial catarinense que opera desde a produção de pintinhos (número superior a um milhão e trezentos mil por mês) e mais: granjas de matrizes e incubatório; produção de frangos em aviários próprios (granjas com capacidade para um plantel superior a dois milhões de frangos); fábrica de rações para matrizes e frangos de corte com capacidade de produção de 6 mil toneladas por mês; uma unidade de compras e armazenagem de grãos em Guarapuava, no Paraná, com capacidade de estocagem para 30 mil toneladas e outros silos com capacidade de 6 mil toneladas na área industrial de São José, Santa Catarina. Além disso, a Macedo possui uma unidade de abate para 8 mil frangos por hora, atingindo atualmente uma produção de 60 mil frangos por dia. Os produtos gerados pela empresa são também comercializados por ela e, para tanto, além da frota frigorífica própria, a empresa possui quatro centrais de distribuição estrategicamente localizadas em quatro regiões de Santa Catarina. A organização é, como se percebe, totalmente verticalizada.

Macedo (1997) afirma que “a melhor maneira para bem conhecer uma organização é aplicar o modelo para o estudo do Ciclo de Vida das Organizações”. Na verdade, em sua obra, ele procura valorizar devidamente a teoria e a prática do Ciclo de Vida das Organizações “como um instrumento competente para a prevenção de erros de gerenciamento, correção de deficiências na direção de uma organização, estabelecimento

adequado de objetivos, enfim, para a melhor condução de uma empresa de qualquer idade e de qualquer tamanho.”

A partir dessa premissa, Macedo (1997) caracteriza sua empresa no período de 13/07/73 até o exercício de 1996, com projeções até o ano 2001. Utiliza, para isto, o modelo teórico apresentado na figura 4.7. No decorrer de análise ele localiza a Macedo Koerich S.A. nas diversas “fases de evolução” e passando pelos respectivos “períodos de revolução”. Como o propósito deste trabalho não é aprofundar-se no citado modelo, ele será somente apresentado como referencial teórico de caracterização da Macedo Koerich S.A., durante sua evolução organizacional.

Macedo (1997) alerta que, embora nenhuma organização se encontre totalmente dentro de uma determinada fase, posto que as organizações não são estáticas, mas dinâmicas, a que atualmente está se iniciando na Macedo Koerich S.A. é a do “crescimento pela cooperação”, acompanhada da “crise de realização”.

De acordo com o autor, a visão de futuro da empresa tem por meta duplicar o seu faturamento e também seu patrimônio líquido de dezembro de 1996 até dezembro do ano 2001. E, entre o ano 2001 e 2006, dobrá-los novamente. A afirmação é feita com base no planejamento estratégico em andamento.

Dentre as tecnologias que serão implantadas na empresa entre 1997 e o ano 2001, destacam-se (Macedo, 1997):

- um sistema de gestão da inovação tecnológica;
- um sistema de gestão ambiental;
- um amplo sistema de benchmarking visando tornar a Macedo uma empresa de classe mundial;
- a obtenção do certificado ISO-9000;
- a consolidação de sistemas participativos (CCQ);
- a consolidação de um sistema de desdobramento da função qualidade classe mundial.

Nesta fase de crescimento, a estrutura da empresa torna-se mais achatada, havendo maior interação interdepartamental e redução do formalismo entre as pessoas, conforme mostra o organograma atual da organização (figura 4.7).

Segundo Macedo (1997), a nova estrutura foi desenvolvida levando em conta os seguintes aspectos:

- a) a empresa já entrou na fase de cooperação;
- b) o processo de implantação da qualidade total está consolidado;
- c) cada Diretoria especificada no organograma passou a ser um centro de resultados, com delegação total para agir em sua área.

Este último item (c), a título de ilustração, acompanha a tendência estratégica vigente no Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) atualmente.

4.3.2.2 – Análise do ambiente interno

De acordo com a metodologia de planejamento estratégico adotada pela Macedo Koerich S.A., a análise interna é baseada nos pontos fortes e fracos detectados dentro da empresa. A definição destes pontos foi coordenada pela equipe de planejamento estratégico (ou grupo de planejamento), caracterizando um modelo misto de planejamento (Cunha, 1998). Os pontos estão especificados na figura 4.8.

Na fase em que a empresa se encontra, segundo Macedo (1997), há uma grande flexibilidade e também maior delegação. O ambiente interno é marcado por um alto nível de cooperação entre as pessoas e os departamentos. Os planejamentos de curto, médio e longo prazos, são baseados no GPD (Gerenciamento pelas Diretrizes) e os resultados são mensalmente avaliados pelas gerências e chefias.

A cultura organizacional continua totalmente solidificada e o clima organizacional está em alta em função das ações do marketing interno (Macedo, 1997).

Segundo Macedo (1997), a remuneração dos funcionários será ampliada em função do aumento da rentabilidade e riquezas conquistadas pela organização, na forma de participação nos resultados, caracterizando assim remuneração variável para cada um. A idéia, afirma o autor, é fortalecer o espírito de equipe, enfocando o indivíduo a gerar através da equipe maior produtividade e melhoria do ambiente organizacional.

4.3.2.3 – O processo de planejamento estratégico: origens e implantação

Com o aumento da concorrência no setor de abate e comercialização de frangos, a Macedo Koerich S.A. passou a sentir necessidade de encontrar alternativas que garantissem sua sobrevivência e crescimento. Esta realidade, aliada à necessidade de unificar a visão de futuro entre os membros da alta administração, fez com que a empresa iniciasse o processo de planejamento estratégico.

A primeira tentativa de implantação do planejamento estratégico foi em 1988, mas a organização não detinha *know-how* e, tampouco, conhecimento prático na área. Nesta época a empresa sequer possuía um sistema de controle de custos eficiente e eficaz (Macedo, 1997).

Em 1989, ano que marca o início da fase de “crescimento por delegação”, iniciou-se um novo processo de administração na Macedo Koerich S.A. Trata-se da administração participativa, onde investiu-se no treinamento dos colaboradores no sentido de envolvê-los nos processos decisórios. Também foi criado um novo organograma, com o objetivo de formar uma *holding*, que administraria mais de uma Diretoria Geral. No ano seguinte, foi a vez da implantação do planejamento estratégico, marcado por algumas crises internas, oriundas de problemas relativos à segurança nos controles. Para dirimir este problema, foi promovida uma convenção sobre valores da organização, em 1992 (Macedo, 1997), com êxito.

Esta primeira tentativa de implantar o planejamento estratégico na empresa (1990) foi, entretanto, abandonada. Somente em 1996 o processo foi retomado e efetivado.

Durante o período compreendido entre 1989 e 1991 houve, segundo Macedo (1997), uma melhoria significativa da qualidade dos produtos e dos serviços; a produtividade teve um grande avanço em todos os setores da organização, e tanto no âmbito interno quanto em relação aos clientes, as decisões eram tomadas mais rapidamente, resultando em melhores negócios, maior lucratividade e desenvolvimento da empresa como um todo.

“Nesta fase de crescimento eram realizados planejamentos semanais, mensais e anuais, além do planejamento estratégico. No entanto, quando eram efetuadas as avaliações nos planejamentos de curto e médio prazos, notavam-se diferenças entre os resultados planejados e os atingidos, diferenças estas muitas vezes bastante dissociadas da realidade prática” (Macedo, 1997). Com o tempo, os planejamentos foram se tornando mais objetivos e realistas.

Em janeiro de 1993, portanto numa nova fase de crescimento (crescimento pela coordenação), iniciou-se a implantação de um sistema de gerenciamento pela qualidade total, tendo como meta manter a gestão de administração da empresa dentro de um padrão de excelência em comparação aos níveis mundiais (Macedo, 1997).

O planejamento do processo de implantação do TQC (*Total Quality Control*), que na Macedo foi denominado de QTM (Qualidade Total Macedo), foi composto pelas seguintes etapas:

- I. Preparação para implantação
- II. Educação e treinamento
- III. Implantação do gerenciamento da rotina
- IV. Implantação do programa 5S
- V. Implantação do programa de gerenciamento pelas diretrizes
- VI. Implantação do gerenciamento do ser humano
- VII. Implantação do QFD (*Quality Function Deployment*)
- VIII. Implantação da ISO-9000

Segundo Macedo (1997) “a empresa sabe aonde quer chegar e como chegar lá, porque os planejamentos funcionam e também são dotados de recursos que permitem conduzir as atividades rumo aos objetivos definidos. Isto se faz através do gerenciamento pelas diretrizes, que abrange na realidade um planejamento anual, e também o planejamento estratégico, que é o planejamento a longo prazo”.

Atualmente o planejamento estratégico está na fase do desdobramento das estratégias a nível de atividades e cronograma. Já foi feita a análise interna e externa, discutido cenários futuros, definidas e priorizadas as estratégias a serem adotadas.

Em termos de resultados, o planejamento estratégico tem trazido para a empresa, segundo o entrevistado A:

- a) Unificação da visão do futuro e das necessidades da empresa para os membros da alta administração e comitê estratégico (vantagem a ser compartilhada com os outros Gerentes no futuro);
- b) Concentração dos esforços organizacionais em aspectos mais relevantes já consensados entre os membros da alta administração;
- c) Decisão baseada em fatos e dados.

4.3.2.4 - Visão prognóstica de desempenho

Algumas informações coletadas nas entrevistas são de vital importância para a compreensão e reflexão sobre a visão prognóstica de desempenho desta empresa.

- a) Sabe-se que a missão da Macedo Koerich S.A. é “produzir e comercializar alimentos com qualidade total visando a satisfação dos consumidores, a preservação do meio ambiente e o desenvolvimento da empresa, de seus integrantes e do país”.
- b) O principal objetivo da empresa é produzir alimentos e, além disso, “ser um agente de mudanças da sociedade onde atua, contribuindo para o seu desenvolvimento e das pessoas que nela vivem”, afirma o entrevistado D.
- c) O foco prioritário de mercado da empresa eram os pequenos clientes (açougues, mercearias, pequenos mercados). Hoje a empresa trabalha orientada para os clientes de maior porte (atacados e redes de supermercados).
- d) Tem como diferenciais em relação à concorrência:
 - frango resfriado com tamanho maior e prazo de validade aceitável para comercialização;
 - agilidade na tomada de decisões;
 - marca consolidada no mercado;
 - comprometimento dos colaboradores, caracterizando uma sólida parceria comercial;
 - flexibilidade;
 - solidez;
 - proximidade com o mercado consumidor.

Face a este panorama, definido pelas pessoas entrevistadas, constata-se que a Macedo Koerich S.A. terá que vencer uma série de desafios impostos pelas árduas condições ambientais atuais. Neste sentido, a empresa está investindo em diversas áreas, buscando incrementar a produtividade e incorporar tecnologia aos processos.

Macedo (1997) afirma que a empresa precisa ter a capacidade de se renovar continuamente. E vai além: para que haja renovação é preciso, segundo o autor, que se desenvolva o espírito empreendedor dentro da organização. Isto pressupõe pessoas motivadas e realizadas, tanto no campo pessoal como no profissional.

Isto deve ser alcançado com os sistemas de gerenciamento do “capital humano” já implantados na organização, que possibilitam alto grau de comprometimento e capacitação, em todos os níveis hierárquicos.

Com o sistema de gerenciamento da QTM implantado e suportado por um bom sistema de gerenciamento do ser humano, a organização está deixando de concentrar suas atividades na solução de problemas do presente e passando a adquirir capacidade de prever problemas futuros (postura reativa), aproveitando e criando novas oportunidades e inovando sempre (Macedo, 1997).

A empresa está desenvolvendo um sistema de informações para controle de processos, com ênfase para o monitoramento e análise do meio ambiente externo (através da *vigília estratégica*), visando melhor aproveitamento das oportunidades. A idéia é, sempre que possível, agir de forma proativa em relação ao ambiente.

Com base no planejamento estratégico elaborado em 1990 e revisado em 1996, os sistema de gerenciamento da QTM se consolidará como um grande meio de mobilização de todo o potencial humano e tecnológico da empresa para alcançar a sua visão de futuro desejada, afirma Macedo (1997).

Para manter a agilidade no processo decisório, as atribuições estão sendo descentralizadas ao máximo, permitindo que as decisões sejam tomadas em tempo hábil e de forma acertada. O sistema de informações integrado e informatizado facilita o processo e permite o macrocontrole das atividades ao invés do seu controle específico (Macedo, 1997).

Ações foram implementadas na área de marketing. Na tentativa de manter a marca consolidada no mercado a empresa têm investido em campanhas publicitárias e esforços promocionais nos pontos de vendas. A logomarca foi alterada (visando posicionar melhor a empresa e o produto) e renovou-se a programação visual. Há também investimento na introdução de novas embalagens, objetivando transferir qualidade ao produto e gerar impulso de compra (esta etapa aconteceu em janeiro de 1995). Além disso, a equipe de vendas é treinada para atender com rapidez e eficácia aos clientes.

Os clientes, atesta o entrevistado D, atribuem à Macedo Koerich S.A. seriedade, solidez e qualidade nos produtos e serviços. Segundo ele, isto se deve aos valores “impregnados na organização desde sua fundação”.

Sujeita permanentemente às crises e turbulências ambientais, a empresa procura adaptar-se operando com baixo endividamento, sendo ágil e flexível e focando-se na qualidade. O entrevistado D, consciente de que a empresa está inserida num ambiente altamente competitivo, reconhece a importância do planejamento e ações estratégicas. Segundo ele, “as ações estratégicas para adequação desta realidade giram em torno do binômio “ter a flexibilidade das pequenas empresas para a tomada de decisão e “estar capacitada tecnologicamente como as grandes”.

Para produzir alimentos com qualidade, com produtividade e a preços competitivos, a empresa investiu em automação em todas as áreas da produção: departamento de nutrição, Diretoria industrial, central de compras e armazenamento, entre outras.

No que tange ao meio ambiente, a Macedo Koerich S.A. procura preservá-lo e, “nas áreas onde possa vir a prejudicá-lo, possui modernas tecnologias de controle de

resíduos, cujos índices de qualidade superam os exigidos pelos órgãos fiscalizadores”, atesta o entrevistado A.

4.4 – ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE AS METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS DUAS EMPRESAS

4.4.1 – Distinções e semelhanças

Cunha (1998) afirma que são vários os modelos de planejamento estratégico disponíveis. Cada organização escolhe um em função de sua realidade e dos objetivos que pretende atingir.

A Macedo Koerich S.A. adotou o modelo de planejamento estratégico preconizado por Michel E. Porter – professor de Harvard e um dos mais importantes autores sobre estratégia e gestão da atualidade. Este modelo foi simplificado e adaptado à organização, conforme mostra a figura 4.10. Esta adaptação do modelo à organização é fundamental, segundo Handy (1995), já que nenhum modelo de planejamento estratégico funciona isoladamente; é preciso ser adequado à realidade de cada empresa.

Tudo começa com a busca e coleta de informações, seguindo-se pela revisão da visão de futuro e missão, análise externa e interna, definição das vantagens competitivas e elaboração de estratégias a serem desdobradas nos próximos anos. O plano estratégico vai sendo elaborado e revisado no decorrer deste processo.

Como já foi colocado anteriormente, a empresa optou por um modelo de planejamento *misto* (Cunha, 1998), através da formação de um grupo de planejamento estratégico (representando efetivamente todos os setores da organização) que elaborou todo o trabalho. Este grupo é chamado internamente de “comitê estratégico”, sendo composto por dez Gerentes que tem por fim pensar estrategicamente e propor políticas para a organização (Macedo, 1997).

Já o modelo de planejamento da Epagri é basicamente *bottom up*²², na medida em que considera as bases da organização para sua elaboração (Cunha, 1998). Segundo Epagri (1997) o processo de planejamento estratégico desta empresa buscou sua fundamentação na participação dos funcionários da própria empresa, organizados da seguinte forma:

- constituição de um grupo de coordenação, responsável pela assessoria teórico-metodológica e compatibilização das propostas;
- constituição de um grupo de execução, com funcionários das treze regiões administrativas e da sede da empresa, responsável pela execução do processo no âmbito de sua região, e

²² Segundo Cunha (1998), existem três modelos básicos de planejamento: *top down*, *bottom up* e *grupo de planejamento*. O modelo *bottom up* é o mais democrático. Envolve as bases da organização na concepção do planejamento. É caracterizado pela facilidade na implantação e dificuldade na elaboração. Provoca o acirramento de conflitos internos e incorre no risco de ruptura do processo de planejamento.

- constituição de grupos especiais de trabalho para realização dos estudos das cadeias produtivas e do zoneamento agroecológico e sócio-econômico do Estado.

Esta organização permitiu a realização de um processo participativo em todas as unidades da empresa, segundo o grupo responsável pelo planejamento estratégico. Todas as etapas pertinentes ao processo de planejamento (cenários, missão e objetivos, diagnóstico interno, projetos estratégicos, etc.) foram realizadas com a participação dos empregados nas suas respectivas unidades de trabalho (Epagri, 1997).

Durante as etapas do processo foram consolidados resultados, que foram utilizados nas etapas seguintes, constituindo-se em um método de aproximações sucessivas, até a realização do planejamento estratégico.

A figura 4.11 representa o fluxo do processo de planejamento da Epagri, que utilizou a técnica de cenários exploratórios, elaborados a partir da prospecção das principais tendências mundiais, nacionais e estaduais.

Analisando os dois modelos e a metodologia de planejamento estratégico de cada empresa, conclui-se que:

- a) Devido às características peculiares de cada empresa, o planejamento estratégico foi corretamente adaptado à realidade de cada uma, conforme preconiza Cunha (1998);
- b) A Macedo Koerich S.A. adotou o modelo de planejamento estratégico proposto por Porter, de forma simplificada, e o implantou voltado ao TQC (ou QTM, como é denominado internamente na organização), enquanto a Epagri criou um modelo baseado na experiência da Embrapa;
- c) Ambas as empresas seguem basicamente o mesmo processo metodológico, diferindo apenas na ordem dos passos, conforme mostra a figura 4.12.
- d) As duas empresas utilizaram consultoria externa na elaboração do planejamento estratégico;
- e) Tanto a Epagri, como a Macedo, afirmam que o planejamento estratégico foi concebido de forma participativa, envolvendo diversos segmentos da organização e outros externos à ela. Só que, no caso da Epagri, este grupo não teria representado todos os segmentos da organização, conforme afirmam os entrevistados B, C, F e G, caracterizando-se assim um modelo *bottom up* de planejamento;
- f) Enquanto que na Epagri o planejamento está em andamento há pouco mais de quatro anos, na Macedo houve uma tentativa preliminar de implantação em 1989, consolidada a partir de 1996, tendo o planejamento, portanto, aproximadamente dez
- g) anos (se contado a partir da primeira tentativa) ou somente dois anos (se considerada sua efetivação);
- h) Na Epagri, o planejamento estratégico está na fase de implementação das ações estratégicas previstas no plano, que pode levar mais três anos. Contudo, segundo o entrevistado G, “nada está sendo feito na área operacional, o que prejudica sobremaneira toda a agricultura catarinense.” Na Macedo, já foi feita a análise interna e externa, discutidos os cenários futuros, definidas e priorizadas as estratégias a serem adotadas e está na fase do desdobramento das mesmas, a nível de atividades e cronograma;

- i) Na Epagri, com mais de 2 mil funcionários, a área que coordena o planejamento estratégico conta com seis pessoas em tempo integral (cerca de 0,003% do quadro), enquanto na Macedo, são aproximadamente quinze empregados (cerca de 0,019% do quadro), num universo de mais de 800, mas que não trabalham tempo integral na área de planejamento.

4.4.2 – Considerações em termos de eficácia no atual estágio do planejamento estratégico das empresas

Segundo Tavares (1991), o planejamento estratégico pode ser avaliado medindo-se a efetividade e *eficácia* das ações. Entretanto, Paladini (1995) alerta que a avaliação sem o respectivo controle não é de grande valia, já que a avaliação em si não implica em tomada de decisão. Indica apenas as bases e a direção da intervenção. O controle é necessário porque envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando quando e onde intervir, para que o planejamento possa seguir seu curso apropriado (Tavares, 1991).

Não é objetivo do presente trabalho avaliar e tampouco diagnosticar o processo de controle das empresas estudadas, mas sim analisar o quão eficazmente está funcionando o planejamento estratégico nas mesmas em face do modelo adotado e das condições ambientais.

Para edificar qualquer análise em termos de eficácia do planejamento estratégico, antes de mais nada é necessário conceituar “*eficácia operacional*” e “*eficácia organizacional*”.

Porter (1996), afirma que, embora a eficácia operacional e a estratégia sejam essenciais para o desempenho da empresa, elas operam de maneira distinta. Segundo o autor, “*eficácia operacional significa realizar atividades semelhantes melhor que os concorrentes. A eficácia operacional inclui, mas não limita-se à eficiência. Ela diz respeito a qualquer número de práticas que permitem que uma empresa utilize melhor seus inputs*” (insumos). Em contraste, “*o posicionamento estratégico significa realizar atividades diferentes daquelas dos concorrentes ou realizar atividades semelhantes de maneira diferente.*”

Para Champion (1979), *eficácia organizacional* é a capacidade de uma organização atingir suas metas. Ele define eficácia em termos de consecução de metas e adaptabilidade. O autor relaciona eficácia como desempenho eficiente e produtivo. Indica que tal desempenho está intimamente ligado e usualmente acompanhado de um alto grau de utilização da força de trabalho.

Kats e Kahn (1987) estabelecem duas medidas para medir a eficácia organizacional: eficiência e rentabilidade. A eficiência, segundo os autores, é principalmente um critério da vida interna das organizações, interessando-se por seus aspectos técnicos e econômicos, enquanto a rentabilidade está ligada à taxa de lucratividade.

Ora, se as organizações são sistemas abertos (Etzioni, 1984), dependentes de órgãos externos, isto significa que a organização está constantemente empenhada em diversas espécies de transações com o ambiente – transferência de bens ou negociação no mercado, procura ou recrutamento, obtenção de informações e o exercício de influência para a realização das metas organizacionais (Katz e Kahn, 1987).

Desta forma então, de acordo com os autores, a rentabilidade de uma organização comercial e as perspectivas de sobrevivência de todas as organizações humanas não são determinadas unicamente por considerações de eficiência no desenho do sistema interno e na realização; são determinadas também pelas vantagens que possam existir nas transações organização-ambiente.

E no caso das organizações públicas ou sem fins lucrativos, como definir sua eficácia operacional ou organizacional? Para Katz e Kahn (1987) estas organizações diferem das que visam o lucro nas características de suas transações com o ambiente. A chave está no significado do lucro, que significa simplesmente que as pessoas querem suficientemente o produto organizacional, desistindo de outras coisas e escolhendo-o; isto é, compram-no a um preço que cobre os custos de produção, inclusive o lucro. Assim, enquanto as empresas com fins lucrativos buscam o lucro na forma de retorno do capital investido (acrescido do próprio lucro), as sem fins lucrativos dependem do atendimento de seus objetivos fins para continuar existindo, sem visar o lucro.

Face ao exposto, pode-se inferir que *as empresas públicas existem por e para o atendimento de seus objetivos perspicuos*. No caso da Epagri, cujos objetivos são (a) “promover a preservação, recuperação, conservação e utilização sustentável dos recursos naturais”, (b) “buscar a competitividade da agricultura catarinense frente a mercados globalizados, adequando os produtos às exigências dos consumidores” e (c) “promover a melhoria da qualidade de vida no meio rural e pesqueiro”, isto significa que a razão de sua existência está obrigatoriamente atrelada a consecução destes objetivos fins.

Portanto, com base nos autores citados, a eficácia organizacional da Epagri é determinada pelo grau de efetiva realização de seus objetivos, afinados com sua missão (relembrando: “*conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento do meio rural em benefício da sociedade*”).

Um dado interessante, coletado em Epagri (1997), refere-se aos fatores críticos ao futuro da empresa (figura 4.2). O público envolvido na identificação destes fatores foi “o corpo técnico, mais aqueles empregados que de alguma forma mantêm contato efetivo com os clientes/usuários e beneficiários dos produtos da empresa. Para isto, utilizou-se a técnica conhecida como “*brainwriting*”²³. Segundo esta publicação, dos fatores críticos identificados e priorizados, “os dez primeiros, considerados os mais relevantes, foram analisados por equipes especialmente designadas para tal finalidade”.

Segundo o entrevistado B, estas equipes, contudo, aparentemente desconsideraram ou relegaram a segundo plano elementos importantes como concorrência, políticas públicas

²³ Versão escrita da técnica de *brainstorming*.

(em se tratando de um órgão público), relacionamento interinstitucional, municipalização (tendência apontada como forte pelo próprio documento) agroindústrias e a própria infraestrutura do meio rural (que tem relação direta com a missão da empresa). Este fato, segundo ele, compromete toda a base do planejamento estratégico.

Na Epagri, o entrevistado C faz algumas ponderações críticas que, segundo ele, prejudicaram a eficácia do planejamento estratégico direta ou indiretamente.

- “A experiência, a história profissional, o conhecimento adquirido ao longo dos anos pelos funcionários mais antigos da empresa não é valorizada, ao contrário, estas pessoas são vistas como entraves para o crescimento da Epagri. Isto é uma tremenda distorção, além de um erro trágico. Até porque, estes profissionais mais antigos estão totalmente alijados. Os mais novos, que hoje comandam a empresa, nada fazem pois padecem de esclerose cultural, caminhando na maré da inércia do passado.”
- “Os próprios agricultores – usuários principais da empresa - querem uma assistência rural nos moldes da antiga Acaresc. Apesar deste fato inquestionável, os dirigentes insistem em não ouvir este clamor e combatem sistematicamente tudo de positivo que a Acaresc realizou.”
- “A fusão das Diretorias de Pesquisa e de Extensão foi outro equívoco do planejamento, já que ambas possuem posicionamentos filosóficos distintos. O mundo do pesquisador é o da terra, da planta, do animal, da máquina, do fertilizante. O mundo do agente de extensão é outro: o homem. Nos países desenvolvidos, pesquisa e extensão são tratadas como coisas independentes, embora integradas e interdependentes. A Epagri caminha na contramão desta tendência.” Esta opinião é corroborada pelo entrevistado F.

Gaj (1990) alerta para um problema comum no caso de fusão ou incorporação de empresas. Para ele é muito importante administrar a “nova cultura” que surgirá da fusão das culturas originais, e neste trabalho é vital cuidar dos relacionamentos entre os dirigentes, evitando que se cristalizem grupos de pressão formados pelos oriundos das empresas de origem. Tudo indica que este problema ocorreu na Epagri, conforme afirma o entrevistado F quando diz que “as distintas culturas organizacionais existentes na Epagri, algumas até conflitantes, fazem um mal terrível para a instituição. Esta empresa não conseguiu homogeneizar-se.”

Alguns entrevistados deixam claro sua insatisfação diante do atual contexto da instituição. É o caso do entrevistado F, ao dizer que “pessoas importantes, que poderiam contribuir em muito com o planejamento estratégico da Epagri, foram sumariamente alijadas do processo. Isto por pura questão política, sem nenhum critério técnico.”

Champion (1979) coloca que se um empregado está contente ou não com seu trabalho, relaciona-se direta ou indiretamente a matérias, tais como o tipo de supervisão, o interesse e o desafio do trabalho, percepções do valor ou importância do trabalho em comparação com o de outros, relacionamentos com associados, o grau de responsabilidade e poder de decisão que acompanham a função, e o pagamento.

Cabe salientar que Niccoló Machiavelli (1469-1527) (In: Machiavelli, 1979), escreveu sobre as maneiras pelas quais homens podem controlar outros. Uma dessas maneiras era distribuir “títulos” desacompanhados de poder. As pessoas que recebiam tais títulos julgar-se-iam em posições de alto *status* e isto, por sua vez, aliciaria sua cooperação.

Olinger (1995) afirma que os planejadores de instituições públicas “vivem bem à sombra do Estado, ganham vida fazendo o discurso em favor dos pobres, amparados na ignorância e na ingenuidade da população. Cultivam e exaltam a teoria e abjuram a prática, Procuram esconder suas fraquezas, seu desconhecimento da realidade, seus vícios, suas rachaduras, dando a impressão que são firmes, que são a verdade total, fazendo tudo para que os outros só vejam o que eles querem que seja visto. Estão sempre justificando as deficiências dos planos (ou melhor, suas próprias) argumentando que é preciso aprofundar mais, sem nunca chegarem ao fundo. Mesmo porque esta é uma forma de perpetuar pesquisas que nunca chegam a lugar nenhum, o que garante sua continuidade. Captam pouco da realidade e deturpam muito o sujeito e, com isso, tornam-se pedantes e inconfiáveis”.

O autor prossegue, dentro de sua concepção, definindo “o bom planejador é aquele que não entroniza posições particulares. Que pratica a discussão aberta onde todos os interessados e competentes podem expressar seus pontos de vista, suas ideologias de forma lógica, coerente, simples, clara, entendida por todos e sob controles mensuráveis, sempre que possível. Subordinados a tais condicionantes, os planos da elite pensante seriam, sem dúvida, assimilados e executados na prática, com reais benefícios para aqueles que necessitam do amparo do poder público para terem e serem mais do que são”.

Segundo estes entrevistados, o planejamento estratégico na Epagri não está atingindo a eficácia operacional e organizacional almejada, já que os objetivos-fins da própria organização não estão sendo alcançados nos seus principais pontos. O entrevistado C é categórico ao dizer que “as mudanças não existem senão nos documentos e na mente das pessoas responsáveis pela área de planejamento estratégico. Na Epagri, principalmente para o pessoal do campo, nada ocorreu. Pelo contrário, as pessoas estão reclamando contra este planejamento que não surtiu nenhum efeito prático positivo no meio rural”. Sendo este postulado verdadeiro, o planejamento estratégico nesta instituição não está sendo eficaz, no seu atual estágio de desenvolvimento.

A comprovação disto vem do depoimento do entrevistado F, apontado os erros do planejamento da instituição. “O planejamento estratégico da Epagri foi elaborado de uma forma totalmente equivocada. O mal maior deste planejamento foi não ter ouvido o público adequado. Não há como se ter participação massiva dos funcionários em questões fundamentais para a empresa, com a definição de sua missão, por exemplo. Pior ainda é dar o mesmo peso decisório a um técnico graduado e um faxineiro.”

O mesmo entrevistado levanta o mal aproveitamento do *know how*²⁴ das organizações que formaram a Epagri. Para ele, “é comum em países subdesenvolvidos como o nosso, não dar continuidade a programas que já se mostraram eficientes e eficazes no passado, na ânsia de se fazer algo novo, mesmo que inútil. Isto aconteceu na Epagri

²⁴ tecnologias

quando simplesmente desprezou tudo que havia sido feito de positivo pelos órgãos que a antecederam. As opiniões livrescas, sem nenhuma aplicação prática, prevaleceram.”

Com relação à Macedo Koerich S.A., tendo como base a evolução da empresa em termos de faturamento anual, patrimônio líquido e produção de frango vivo (figura 4.1), e também as ações empreendidas na área de marketing (envolvendo a comunicação com o mercado, os esforços de vendas, etc.) e a solidez da empresa, apontam na direção da eficácia operacional. Segundo Macedo (1997) a empresa está concluindo a implantação do gerenciamento pela qualidade total a partir de bases sólidas, produto de um planejamento estratégico eficaz.

Embora, dentro do conceito de Porter (1996) sobre eficácia operacional, o termo “melhor” possa ser interpretado de forma relativa, isto não interfere no posicionamento estratégico da Macedo Koerich, que prima pela inovação e criatividade.

Porter (1996), porém critica a maneira pela qual as empresas vem fazendo *benchmarking*, nos moldes pretendidos pela Macedo²⁵, por exemplo. Para ele, “quanto mais as empresas fazem *benchmarking*, mais elas se parecem. Quanto mais os concorrentes terceirizam as atividades para empresas eficientes, muitas vezes as mesmas, mais genéricas ficam essas atividades. À medida que os concorrentes imitam as melhorias de qualidade uns dos outros, assim como ciclos de tempo ou parcerias de fornecedores, as estratégias convergem e a concorrência torna-se uma série de corridas em pistas idênticas que ninguém poderá vencer. A concorrência baseada apenas em eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras que só podem ser interrompidas pela limitação da concorrência.” Hamel e Prahalad (1995) também alertam para este perigo, conforme consta no item 2.9 deste trabalho.

²⁵ De acordo com Macedo (1997), um amplo sistema de *benchmarking* visando tornar a Macedo uma empresa de classe mundial, é uma das tecnologias que serão implantadas entre 1997 e 2001.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 – CONCLUSÕES

Esta pesquisa teve como principal objetivo analisar comparativamente a metodologia de planejamento estratégico adotada pela Epagri - Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina, referencial de empresa pública, com a da Macedo Koerich S.A., referencial de empresa privada, estabelecendo diferenças e semelhanças entre elas.

A idéia principal era responder a instigante questão: *quais as semelhanças e distinções que existem no planejamento estratégico voltado para uma empresa pública em relação ao de uma empresa privada*. É preciso salientar que o estudo realizado foi extremamente interessante, sobretudo dadas as diferenças existentes entre as organizações, especialmente no que tange à cultura organizacional e também pela riqueza dos dados coletados durante a pesquisa. A pesquisa permitiu constatar também o grau de eficácia do planejamento estratégico nas duas organizações.

Inicialmente, constatou-se algumas diferenças marcantes entre as organizações estudadas. A Epagri:

- é vista como um dos tentáculos do Estado;
- sofre influência da “multiplicidade de proprietários (governo, políticos, sociedade, empregados);
- prioriza os objetivos de natureza social;
- depende do setor público agrícola na geração e obtenção de recursos;
- está relativamente despreocupada com o retorno sobre o investimento, a produtividade e a aptidão profissional;
- tem processos decisórios complexos, lentos, submetidos a interesses nem sempre perfeitamente identificados.

Por outro lado, a Macedo Koerich S.A.:

- é vista como ação da iniciativa privada;
- sofre influência restrita dos proprietários (acionistas, sócios) e executivos (profissionais);
- busca claramente a predominância de objetivos de natureza econômica;
- depende de mecanismos de mercado (capital, financeiro, de terceiros e de consumo) na geração e obtenção de recursos;
- tem investimentos baseados em retorno sobre o investimento e preocupa-se com a produtividade e aptidão profissional;
- possui processos decisórios simplificados, rápidos e submetidos a interesses da organização.

Os fatores que determinaram a origem do processo de planejamento estratégico nas empresas estudadas, são semelhantes: a preocupação com o novo contexto ambiental, a competitividade crescente, os novos desafios de mercado, advento de novas tecnologias e consumidores cada vez mais conscientes e exigentes.

Durante a análise das condições objetivas do ambiente externo de ambas as empresas, constatou-se algumas diferenças. Embora tanto a Epagri, como a Macedo Koerich S.A. estejam inseridas num ambiente altamente turbulento, mutável e competitivo, a visão sobre o ambiente externo é distinta. A Epagri, por exemplo, preocupou-se com o estabelecimento de cenários (pessimista, tendencial e otimista) para identificar possíveis ameaças e oportunidades, enquanto a Macedo, embora também tivesse adotado a mesma técnica, não o fez de forma tão detalhada. Para esta última, a análise externa é baseada principalmente nos clientes, fornecedores, “entrantes” potenciais, produtos substitutos e governo. Estes elementos determinaram as ameaças e oportunidades da empresa. A Epagri, por sua vez, identificou os fatores críticos para seu futuro (figura 4.2), com o intuito de minimizar os efeitos das ameaças e potencializar as oportunidades. A Macedo determinou apenas os pontos fortes e fracos da organização.

A Epagri está, na atual conjuntura, irremediavelmente atrelada à esfera governamental (setor público agrícola), tendo o Governo do Estado de Santa Catarina como seu principal financiador, o que limita sobremaneira sua autonomia. A empresa não pode, por exemplo, investir na oxigenação de seu quadro funcional sem promover morosos processos de concursos públicos (o que não ocorre há cerca de dez anos). Este problema já não acontece com a Macedo que, embora seja afetada por políticas econômicas emanadas pelo governo, opera no competitivo mercado privado onde prevalece a competência gerencial, a capacidade de adaptação, o domínio tecnológico, a inovação e a criatividade. Superar-se permanentemente é a única garantia de sobrevivência neste mercado.

No que concerne ao ambiente interno, as diferenças persistem, embora ambas tenham baseado esta análise nos seus respectivos pontos fortes e fracos. A principal distinção consiste na Epagri ser produto da fusão de quatro empresas (Acaresc, Empasc, Acarpesc e Iasc), enquanto a Macedo é uma empresa única desde sua fundação. Este fato marcou profundamente o ambiente interno da instituição pública, e de “forma traumática” (Epagri, 1997). Em função do excesso de níveis hierárquicos, do grande número de funcionários, da falta de experiência gerencial e do deficiente sistema de planejamento, a Epagri é uma empresa mais pesada, menos flexível e menos adaptada à dinâmica ambiental do que a Macedo.

Existem distinções entre os modelos, as metodologias e os processos de planejamento estratégico das empresas, conforme foi demonstrado no item 4.4. Isto é natural, de acordo com Bryson (1989), já que se trata de uma instituição pública e outra privada. Cunha (1998) complementa afirmando que embora os modelos de planejamento estratégico possam ser semelhantes, cada empresa precisa adaptar o modelo à sua realidade. E, neste caso, a metodologia dependeria dos objetivos fins (bem como sua priorização) de cada organização.

O “pacto da mediocridade” (Cunha, 1998), rotação de poder que acaba gerando problemas de gerenciamento, é muito comum em empresas públicas. Além disso, o

processo decisório nestas empresas é menos ágil do que nas empresas privadas, já que suas necessidade de sobrevivência são distintas. No estudo feito, estes fatos foram observados.

As entrevistas atestaram um sério problema na Epagri. Alguns dos entrevistados demonstraram desacordo com a condução do processo de planejamento estratégico como um todo, e profundo descontentamento com os rumos da organização. O resultado disto é a existência de focos de oposição que dificultam a consolidação deste planejamento. E o mais grave: estes grupos são formados por profissionais com liderança, influentes e altamente capacitados, que alicerçam suas críticas em bases bastante sólidas. Em contrapartida, na Macedo, o ambiente entre os funcionários aparenta ser mais tranqüilo. Se existem empregados notoriamente insatisfeitos, eles não foram detectados neste estudo. Até porque, segundo Brockway (1995), as empresas privadas usualmente possuem mecanismos mais eficazes de controle de conflitos organizacionais do que as empresas públicas.

A insatisfação com relação ao ambiente na Epagri, manifestada pelos entrevistados B, C, F e G, tende a refletir sobre a produção destes profissionais, segundo Ramos (1981), para quem a produção é, ao mesmo tempo, “uma questão técnica e uma questão moral. A produção não é apenas uma atividade mecanomórfica, é também um resultado da criativa *satisfação* que os homens encontram em si mesmos”. As pressões existentes na instituição, presentes após a fusão, aliadas ao descaso com que o Governo têm tratado a área agrícola, não contribuem em nada para aumentar o gozo pelo trabalho na Epagri.

A existência de visões antagônicas sobre o planejamento estratégico da Epagri dificultou (porém, não impossibilitou) a aferição do grau de eficácia atingido pela instituição, no atual estágio do planejamento estratégico. Para alguns entrevistados, o planejamento simplesmente não está trazendo benefício algum para a organização, sendo apenas produto da “retórica inútil de planejadores ineficientes” (entrevistado C). Para outros, o planejamento está evoluindo normalmente, tendo ainda mais três anos para efetivar as ações estratégicas previstas (entrevistado E).

Contudo, a simples existência da falta de consonância e sinergia dentro da organização, denota que o processo de planejamento está corroído, na medida em que não está sendo conduzido com apoio de segmentos importantes da empresa. Sua condução ocorre de forma conturbada e caótica. Isto, de um modo ou de outro, acaba interferindo negativamente na eficácia organizacional e pode, segundo alguns, sepultar o planejamento estratégico numa eventual mudança de governo. Enquanto isto, na Macedo Koerich S.A., todos entrevistados são unânimes em afirmar que o planejamento estratégico está trazendo grandes benefícios para a organização. Como a empresa não sofre interferência governamental em nível estratégico, a tendência é de que o planejamento evolua sem maiores problemas.

Embora o planejamento estratégico da Epagri esteja muito bem elaborado, em sua forma escrita e na base teórica, sua operacionalização não está fluindo normalmente. Sobretudo, reforça-se, não há sinergia entre o grupo de planejamento estratégico e alguns importantes segmentos da organização. Na Macedo, ao contrário, as ações são perceptíveis, o avanço inquestionável e o processo decisório da empresa acaba fortalecido. Tanto que ela é hoje, sem dúvida, uma das mais competentes no seu nicho mercadológico.

É preciso que se diga que há uma imensa diferença entre planejar numa empresa pública e numa empresa privada. Enquanto no setor público as decisões são efêmeras e a descontinuidade administrativa parece ser uma síndrome irreversível nas mudanças de governo, nas empresas privadas, mesmo que tenham alguma dependência governamental, isto não acontece. Até porque, o mercado é o implacável juiz da iniciativa privada.

Ora, o planejamento não é algo que contemple apenas o curto prazo, é preciso pensar a longo prazo. Como fazer isto se, normalmente, o governo que sucede o anterior despreza e abandona tudo que já havia sido construído até então?

O entrevistado G, sobre este assunto, afirma que “o critério político na nomeação de cargos revestidos de poder decisório (ditos, de confiança) que impera nas empresas públicas, é um tremendo entrave para a própria empresa. Esta é uma das causas do insucesso de planejamento em organizações públicas. Muitas vezes, a própria estrutura da instituição é utilizada para o atingimento dos objetivos políticos de seus líderes.”

O posicionamento do autor deste estudo diante de toda esta problemática é a seguinte:

- Os erros apontados na elaboração e condução do planejamento estratégico da Epagri foram tão sérios, segundo os entrevistados B, C, F e G, que dificilmente ele trará os benefícios almejados para a organização. Se isto for verdade, os objetivos propostos pelo planejamento não deverão ser alcançados em sua totalidade nas questões essenciais.
- A marcante influência político-partidária na Epagri dificulta a consecução de objetivos de longo prazo, existentes no planejamento estratégico. Com as mudanças de governo, mudam os líderes que conduzem os processos. Muitos projetos, programas e ações são abortados ou simplesmente esquecidos. Não há continuidade administrativa. Pior, não há sinergia organizacional.
- A Epagri precisaria reduzir sua dependência governamental, buscando viabilizar outras fontes que garantam sua sobrevivência a médio e longo prazos.
- A influência político-partidária nos rumos da organização precisa diminuir. Num mercado cada vez mais exigente e competitivo, não há espaço para empresas ineficientes. A tendência é de que a organização, sendo conduzida nos moldes atuais, torne-se cada vez mais dispensável para Santa Catarina, podendo ocorrer até mesmo sua extinção (esta é a certeza do grupo que critica o planejamento estratégico). Alternativas criativas, viáveis e eficazes para a empresa já existem, falta competência e coragem para implantá-las, segundo entrevistado G.
- A Macedo Koerich, na medida do possível, também deverá diminuir – ou, pelo menos, controlar – a influência das políticas governamentais na organização. Sendo uma empresa privada, não tendo no governo uma fonte financiadora primária, isto é mais fácil. Sua sobrevivência e crescimento devem ser alavancadas pelas leis de mercado, que imperam na iniciativa privada. As políticas públicas emanadas do governo, em todas as suas esferas, têm prejudicado muito mais que ajudado as empresas no Brasil. Conquistar gradativa independência em relação a ele é, portanto, uma boa estratégia.

- Ao cotejar as opiniões entre o grupo responsável pelo planejamento estratégico da EPAGRI e o grupo que o critica, fica a certeza de que as visões sobre a elaboração, implantação, eficácia e resultados deste planejamento são completamente antagônicas. O processo, neste sentido, está longe de conquistar unanimidade. O tempo, e só ele, será o inquestionável juiz, mostrando quem tinha razão. Enquanto isso, a Epagri permanece dividida e sofrendo as conseqüências negativas desta cisão.

5.2 – SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Pesquisas futuras poderão ser realizadas na forma de estudos de casos únicos, para que se possa aprofundar o estudo em um segmento empresarial específico.

Uma outra possibilidade interessante para estudos futuros, seria a associação deste modelo qualitativo com os modelos quantitativos, para se fazer uma avaliação dos resultados obtidos em decorrência das ações estratégicas desenvolvidas pelas empresas

Na área da sociologia organizacional poder-se-ia estudar o processo de mudança estratégica numa empresa pública de grande porte, que tenha passado por fusão ou incorporação recente. Ou ainda, um tema desenvolvido a partir da questão postulada por Handy (1995), muito atual, por sinal: “Cada vez mais profissionais pensam em si mesmos como parte de um contrato temporário com uma empresa. A lealdade vem em primeiro para uma equipe ou projeto, depois para a profissão ou disciplina e, somente em terceiro lugar, para a empresa em que as habilidades são praticadas.” A que se deve isto? Como lidar com este fato face aos modelos organizacionais vigentes?

Investigações seriam procedentes em questões ligadas a administração de conflitos organizacionais em empresas públicas, visto que nestas empresas o governo é freqüentemente um agente promotor de atividades, em alguns momentos tornando-se até um obstáculo para o crescimento profissional dos funcionários.

Outra pesquisa que poderia ser desenvolvida, com grande relevância teórica, seria o estabelecimento de um estudo sobre o papel dos profissionais que ingressam na chamada “terceira idade” dentro do serviço público, já que em algumas instituições eles são automaticamente aposentados a partir dos setenta anos, como se a idade cronológica os impedisse de continuar sendo produtivos e eficientes.

Na iniciativa privada, um estudo poderia ser feito sobre as opções no mercado de trabalho - ou de lazer - que estão se abrindo para estas mesmas pessoas, que compõem atualmente um interessante nicho mercadológico, no qual muitas empresas estão se focando.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKAO, Y. *Quality function deployment: integrating customer requirements into product design*. Cambridge: Productivity Press, 1990.
- ALDRICH, H. E. *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- ANTOINE, Jacques. *Le sondage, outil du marketing*. Paris: Dunod, 1982.
- AVICULTURA E SUINOCULTURA INDUSTRIAL. *Aposta no processamento*. São Paulo: Gessulli Editores, ano 80, n. 963, p. 74-78, maio, 1990.
- BALANÇO ANUAL. São Paulo: Gazeta Mercantil, n. 5, setembro 1981.
- _____. São Paulo: Gazeta Mercantil, n. 7, september 1983.
- _____. São Paulo: Gazeta Mercantil, n. 10, julho 1986.
- _____. São Paulo: Gazeta Mercantil, 95/96.
- BARKER, E. *The Politics of Aristotle*. London; Oxford University Press, 1980.
- BOWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BROCKWAY, G. P. *A morte do homem econômico*. São Paulo: Nobel, 1995.
- BRYSON, J. M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. London: Jossey-Bass, 1989.
- CARR, D. *Quality control for public services*. New York: John Willey & Sons, 1994.
- CASTELLANO, S. *Proposição de um modelo para planejamento e desenvolvimento de projetos em empresas de alta tecnologia*. Florianópolis, 1996. Dissertação de mestrado – UFSC.
- CHAMPION, D. J. *A sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1979.
- CHILD, J., SMITH, C. *The context and process of organizacional transformation. Cadbury Limited in its sector*. In: Journal of Manangement Studies, v.24, n.6, 1987.
- CHILD, J. *Organizational structure, enviroment and performance: the role of strategic choice*. in: Sociology, v.6, 1972.

CUNHA, C. J. *Planejamento estratégico*. Notas de aula, Florianópolis, UFSC, 1998.

DRUCKER, P. *O advento da nova organização*. In: Diálogo n.º 1. Rio de Janeiro: USIS, 1989.

Embrapa. *Conceitos básicos e etapas do planejamento estratégico*. Brasília: Embrapa (documentos, n.5) s.d., 21 p.

Epagri. *Plano estratégico da Epagri*. Florianópolis: GMC/Epagri, 1997.

_____. *Conhecimento e tecnologia para o desenvolvimento sustentável*. Florianópolis, 1995.

_____. *Desenvolvimento rural sustentável – o desafio catarinense*. Epagri relatório 1995-97. Florianópolis, 1998.

ETZIONI, A. *Organizações modernas*. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

EXAME MAIORES E MELHORES. *Os setores e as melhores empresas*. São Paulo: Abril, n. 9, setembro 1982.

_____. _____. São Paulo: Abril, n. 13, setembro 1986.

FERREIRA, I. G., FURGLER, N. B. M *et al.* *Dicionário brasileiro de mídia*, 2. Ed. São Paulo: Mercado Global, 1996.

FILHO, P. V. e FERNANDES, M. A. C. *Planejamento estratégico: vantagens e limitações in Planejamento empresarial*, s.d.

FILHO, P. V. e MACHADO, A. M. V. *Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

FISK, G. *Marketing systems: an introductory analysis*. New York: Harper & Row, 1967.

GAJ, L. *Tornando a administração estratégica possível: como aumentar a percepção da realidade e da dinâmica organizacional, colocando em ação a estratégia*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

GIL, C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

GOEDERT, W. e PAEZ, M. D. *Gestão em ciência e tecnologia: pesquisa agropecuária*. Brasília: Embrapa-SPI, 1994.

GOLEMAN, D. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

- GRACIOSO, F. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. 2ª ed. São Paulo: Harbra, 1991.
- GUIMARÃES, M. V. P. *Visão integrada de um modelo de gestão empresarial e aplicação prática do gerenciamento pelas diretrizes*. Florianópolis, 1996. Dissertação de mestrado – UFSC.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HANDY, C. *A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- HAYES, R. H. Strategic planning – forward in reverse? *Harvard business review*, v.63, n.6, p.111-119, 1985.
- HOBBSAWM, E. *Era dos extremos: o breve século XX: 1914-1991*. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- IDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*. V.26, n.º 6, pp. 132-137, 1993.
- JOHNSON, B. B., GRACIOSA, H.M.M, FIORENTINO, L.D. Cenários no planejamento estratégico do CDQD da Telebrás. *Revista Administração*. São Paulo, v.26, n.1, p.73-82, jan/mar. 1991.
- JOIA, L. A. *Reengenharia e tecnologia da informação: o paradigma do camaleão*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- JURAN, J. M. e GRZYNA, F. *Controle da qualidade handbook. conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. V. 1. São Paulo: Makron Books. McGraw Hill, 1991.
- KANITZ, S. *O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995-2005*. 18ª ed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- KATZ, D. e KAHN, R. L. *Psicologia das organizações*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KENNEDY, P. *Preparando para o século XXI*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KOHLIS, R. L. *Marketing of agricultural products*. 3ª ed. New York: The Macmillan Company, 1967.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

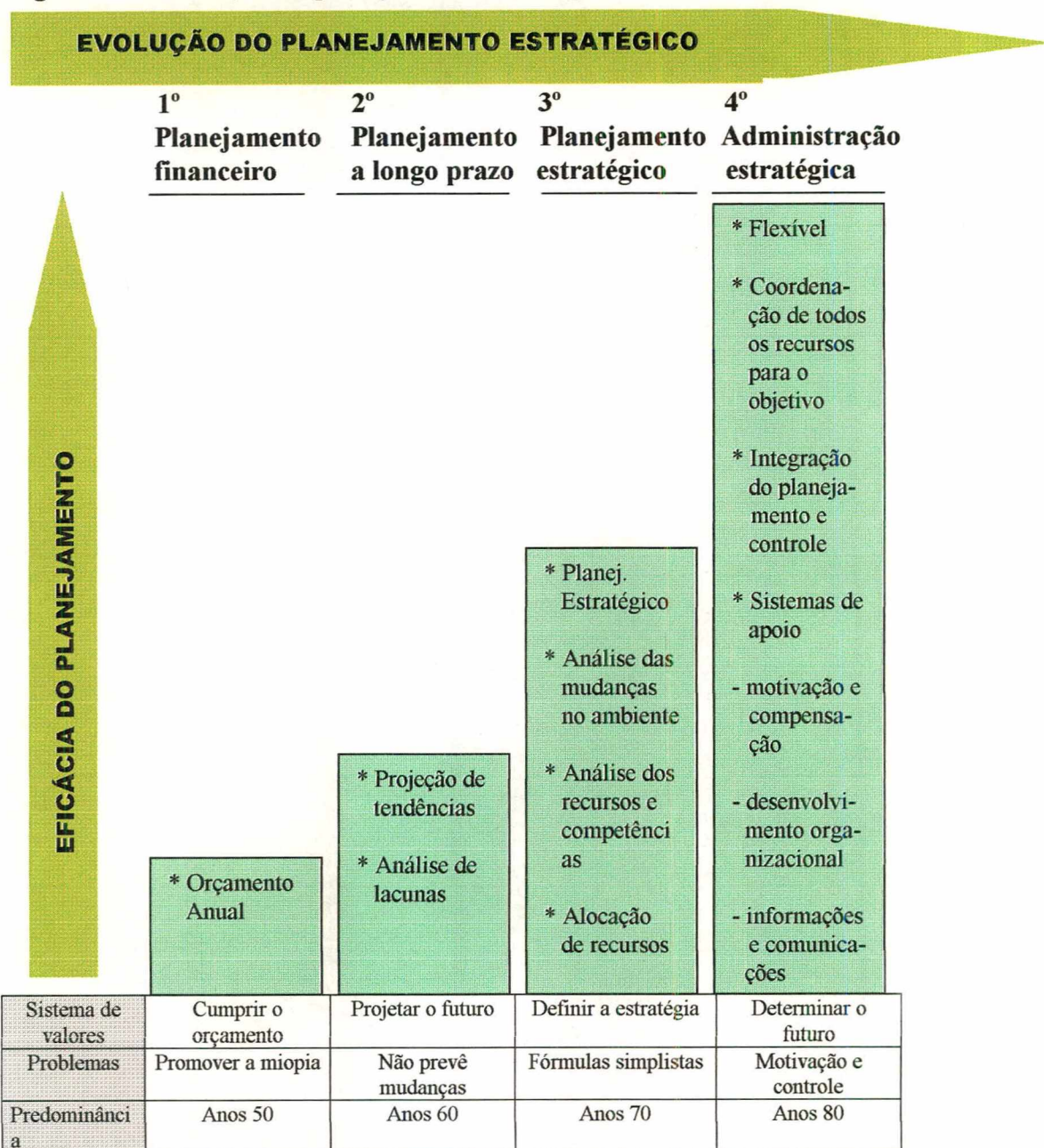
- LENZ, R. T. Managing the evolution of the strategic planning process. *Business horizon*, v.30, n.1, jan-fev, 1987.
- LOCH, C. *Noções básicas para a interpretação de imagens aéreas, bem como algumas de suas aplicações nos campos profissionais*. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1993.
- MACEDO, J. F. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.
- MACHIAVELLI, N. D. B. D. *O príncipe*. 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- McCARTHY, E. J. *Essentials of marketing*. Illinois: Library of Congress Catalog Card, 1982.
- MELO, F. H. *Prioridade agrícola: sucesso ou fracasso?* São Paulo: Pioneira, 1985.
- MERQUIOR, J. G. *O liberalismo antigo e moderno*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.
- MILES, R. H. *Macro organizational behavior*. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MINTZBERG, H. *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review, jan-feb, 1994.
- MOTTA, P. R. *Planejamento em organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Atlas, 1990.
- NAISBITT, J. e ABURDENE, P. *Megatrends 2000*. São Paulo: Amana-Key, 1990.
- OLINGER, G. Idéias chocantes. *Jornal da Indústria e Comércio*. Florianópolis, 27 a 29/10/1995.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- ORSSATTO, C. H. *Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense*. Florianópolis, 1995. Dissertação de mestrado – UFSC.
- OSBORNE, R. L. The dark side of the entrepreneur. *Long Range Planning*. V.24, n.º 3, pp. 26-31, 1991.
- PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade no processo*. São Paulo: Atlas, 1995.
- PANORAMA SETORIAL DA GAZETA MERCANTIL. *Indústria da carne*. São Paulo: Centro de Informações da Gazeta Mercantil, maio 1996.

- PETTIGREW, A. M. 'Context and action in the transformation of the firm'. *Journal of management studies*, v. 24, n. 6, November, 1987.
- _____. *Shaping strategic change*. London: Sage, 1992, cap. 2.
- PINA, V. M. D. C. *Inteligência estratégica nos negócios*. São Paulo: Atlas, 1994.
- PLOSSL, G. W. *Administração da produção: como as empresas podem aperfeiçoar as operações a fim de competir globalmente*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- PORTER, M. E. What is strategy?. *Harvard Business Review*. USA, nov/dec 1996.
- RAMOS, G. *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- _____. *A redução sociológica*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.
- _____. *Administração e contexto brasileiro*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- REID, D. M. Where planning fails in practice. *Long range planning*, v.23, n.2, p.85-93, 1990.
- RIFKIN, J. *O Fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- RUDIO, F. V. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Vozes, 1986.
- SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- SCHON, D. A. *Beyond the stable state*. USA: The Norton Library, 1971.
- SCHUMACHER, E. F. *O negócio é ser pequeno*. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- SELLTIZ, J. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 10ª ed. São Paulo: EPU, 1980.
- SENGE, P. *A quinta disciplina: a arte e a prática das organizações que aprendem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SILVA, J. G. *O que é questão agrária*. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- TAVARES, M. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.
- THUROW, L. C. *O futuro do capitalismo: como as forças econômicas moldam o mundo de amanhã*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

- TREGOE, B. e ZIMMERMAN, J. W. Pode o planejamento estratégico sobreviver? *Idort*, mar-abr, 1978.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIANNA, M. A. F. *Dez grandes erros na implantação de projetos e objetivos estratégicos*, OPC, s.d.
- WEBSTER, J. L., REIF, W. E. e BRACKER, J. S. The manager's guide to strategic planning tools and techniques. *Planning review*, nov-dec, 1989.
- WILSON, I. The state of strategic planning. What went wrong? What goes right? *Technological forecasting and societ change*, v.37, p.103-110, 1990.
- YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. Califórnia: Sage Publications, 1984.
- _____. *The case study method as a tool for doing evaluation*. In: The case method in sociology. *Current Sociology*, v. 40, n. 1, Spring, 1992.

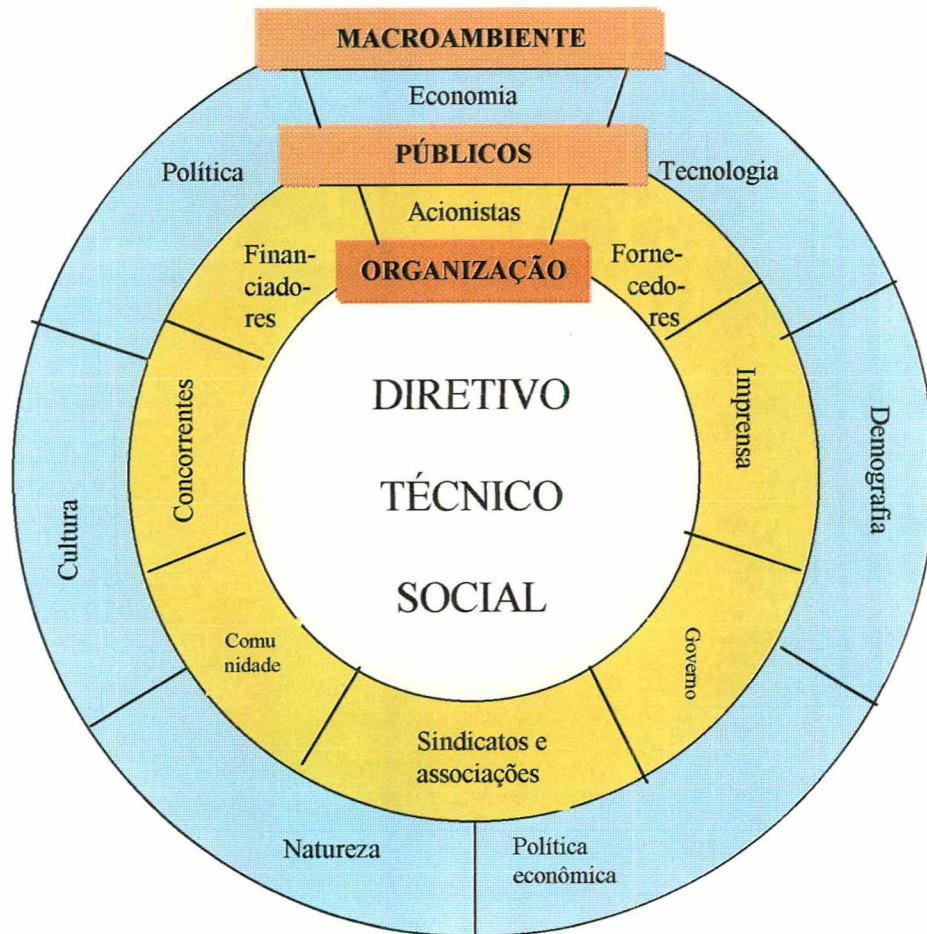
APÊNDICES

Figura 2.1 - Evolução do planejamento estratégico





Fonte: TAVARES, M.C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

Figura 2.2 - O ambiente da organização



Legenda:

-  Principais variáveis macroambientais de uma organização.
-  Principais públicos de uma organização.

Fonte: TAVARES, M. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

Figura 2.3 - Ambiente externo da Macedo Koerich S.A

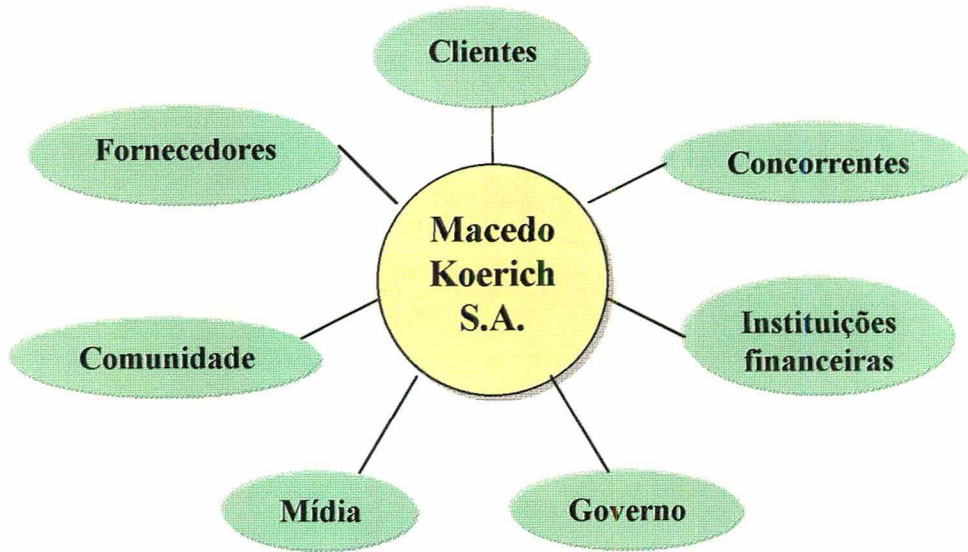


Figura 2.4 - Epagri e seu ambiente externo



Fonte: Epagri. *Plano estratégico da Epagri*. Florianópolis: GMC/Epagri, 1997.

Figura 2.5 - Elementos para o processo de planejamento estratégico em empresas públicas e empresas sem fins lucrativos.

Passo 1: clarificação dos mandatos da organização	Toda organização deve obedecer a alguns mandatos formais ou mesmo informais. É preciso que elas saibam o que devem e o que não devem fazer, de acordo com a legislação, estatutos, artigos e contratos.
Passo 2: clarificação da missão e valores da organização	A missão de uma organização, em harmonia com seus mandatos, fornece a <i>raison d'être</i> ²⁶ , a justificação social de sua existência. Isso significa que deve haver necessidades sociais e/ou políticas identificáveis que a organização deve procurar satisfazer. Entretanto, antes de desenvolver uma proposição do que é sua missão, uma organização deve proceder uma análise completa de quem são seus "stakeholders". A atenção às preocupações dos "stakeholders" é crucial porque a chave do sucesso em organizações públicas e sem fins lucrativos está na satisfação de seus principais "stakeholders".
Passo 3: avaliação do ambiente externo	O time de planejamento deve explorar o ambiente fora da organização para identificar oportunidades e ameaças, com as quais ele se defronta. A organização pode construir vários cenários a fim de explorar futuros alternativos no ambiente externo, prática típica no setor privado.
Passo 4: avaliação do ambiente interno	A fim de identificar suas fraquezas e pontos fortes internos, a organização deve monitorar seus recursos (<i>inputs</i>), a estratégia presente (processo), e desempenho (<i>outputs</i>).
Passo 5: identificação das questões estratégicas que confrontam uma organização	Identificar as questões políticas fundamentais que afetam os mandatos, a missão, os valores, níveis de produto ou serviços, clientes, usuários ou fornecedores, custos, financiamentos ou a gerência da organização. Isto visa a focalização da organização naquilo que é verdadeiramente importante para a sobrevivência, prosperidade e a efetividade da organização.
Passo 6: formulação de estratégias para gerenciar as questões	Processos efetivos de formulação e implementação de estratégias ligarão retórica (o que as pessoas dizem), escolhas (o que as pessoas decidem ou estão dispostas a pagar) e ações (o que as pessoas fazem) num padrão coerente com o existente sobre níveis, funções e tempo. Uma estratégia efetiva deve satisfazer vários critérios. Ela deve ser tecnicamente viável, politicamente aceitável aos principais "stakeholders" e deve estar de acordo com a filosofia e os valores fundamentais da organização.

²⁶ Razão de ser, em francês.

Passo 7: estabelecimento de uma visão organizacional efetiva para o futuro

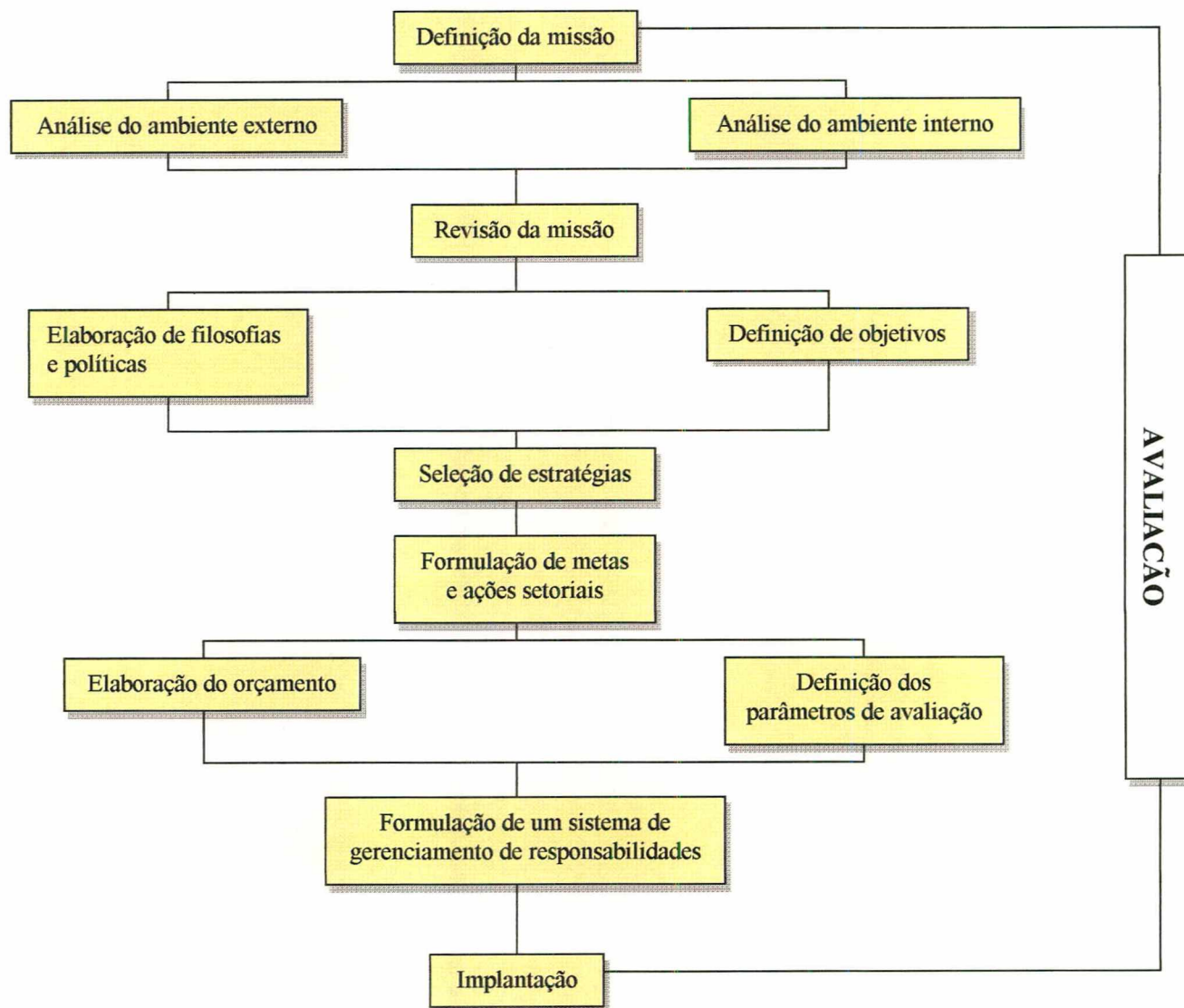
A organização deve desenvolver uma descrição de como ela se parecerá a medida em que ela for bem sucedida na implementação das suas estratégias e desenvolver todo seu potencial. Essa descrição é o que se chama “visão de sucesso”. O resultado deverá ser uma mobilização e um direcionamento da energia dos funcionários e membros da organização em geral na direção da perseguição dos propósitos da mesma, e na redução da necessidade de supervisão direta.

Figura 2.6- O Novo Paradigma da Estratégia

NÃO SÓ	MAS TAMBÉM
O desafio competitivo	
Reengenharia de processos	Regeneração de estratégias
Transformação organizacional	Transformação do setor
Competindo pela participação no mercado	Competindo pela participação nas oportunidades
A descoberta do futuro	
Estratégia como aprendizado	Estratégia como esquecimento
Estratégia como posicionamento	Estratégia como previsão
Planos estratégicos	Arquitetura estratégica
Mobilização para o futuro	
Estratégia como adequação	Estratégia como limite
Estratégia como alocação de recursos	Estratégia como acúmulo de recursos e alavancagem
Chegar primeiro ao futuro	
Competir dentro da estrutura existente no setor	Competir para moldar a estrutura futura do setor
Competir para liderança de produtos	Competir para liderança de competências essenciais
Competir como entidade isolada	Competir como uma coalizão
Maximizar a proporção de sucessos de novos produtos	Maximizar a taxa de aprendizado de novos mercados
Minimizar o tempo de entrada do produto no mercado	Minimizar o tempo para preempção global

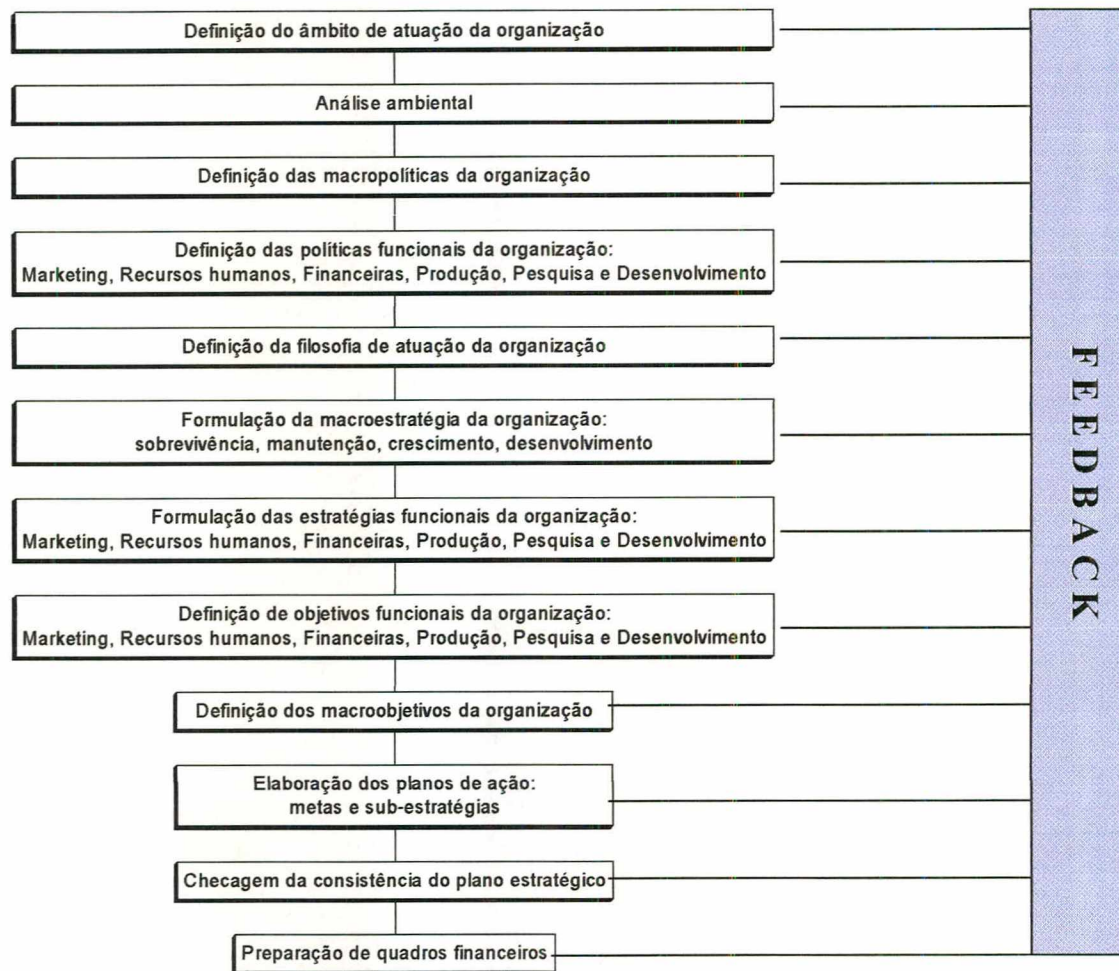
Fonte: HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K. *Competindo Pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Figura 2.7 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: TAVARES, M. *Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

Figura 2.8 - Etapas da formulação de um plano estratégico



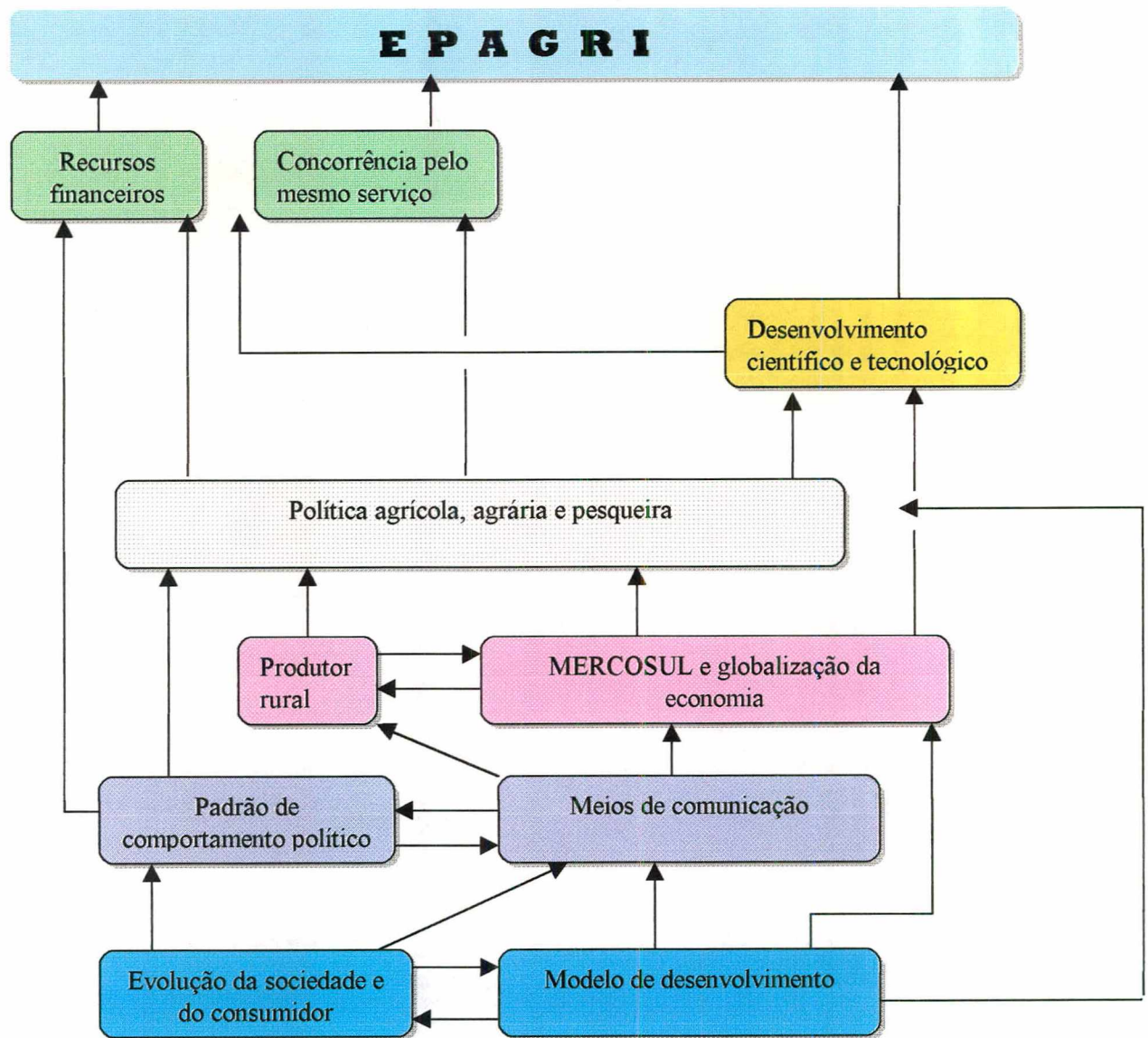
Fonte: FILHO, P. V. e MACHADO, A. M. V. *Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle*. Rio de Janeiro: LTC-Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

Figura 4.2 - Fatores críticos ao futuro da Epagri identificados, sistematizados e priorizados

1. Política agrícola, agrária e pesqueira: nacional, estadual e municipal
2. Recursos financeiros
3. Padrão do comportamento político
4. Modelo de desenvolvimento
5. Produtor rural: sua educação, seus valores e sua educação formal
6. MERCOSUL e globalização da economia
7. Desenvolvimento científico e tecnológico e meio ambiente
8. Evolução da sociedade e do consumidor
9. Meios de comunicação
10. Concorrência pelo mesmo serviço
11. Políticas públicas
12. Representatividade política e econômica do setor agrícola
13. Relacionamento interinstitucional
14. Municipalização
15. Agroindústrias e seus grupos de interesses
16. Proibição da contratação de pessoal
17. Estabilidade econômica
18. Infra-estrutura do meio rural

Fonte: Epagri. *Plano estratégico da Epagri*. Florianópolis: GMC/Epagri, 1997.

Figura 4.3 - Fatores relevantes que afetarão a Epagri



Fonte: Epagri. *Plano estratégico da Epagri*. Florianópolis: GMC/Epagri, 1997.

Figura 4.4 - Análise externa da Macedo Koerich S.A. - ameaças e oportunidades

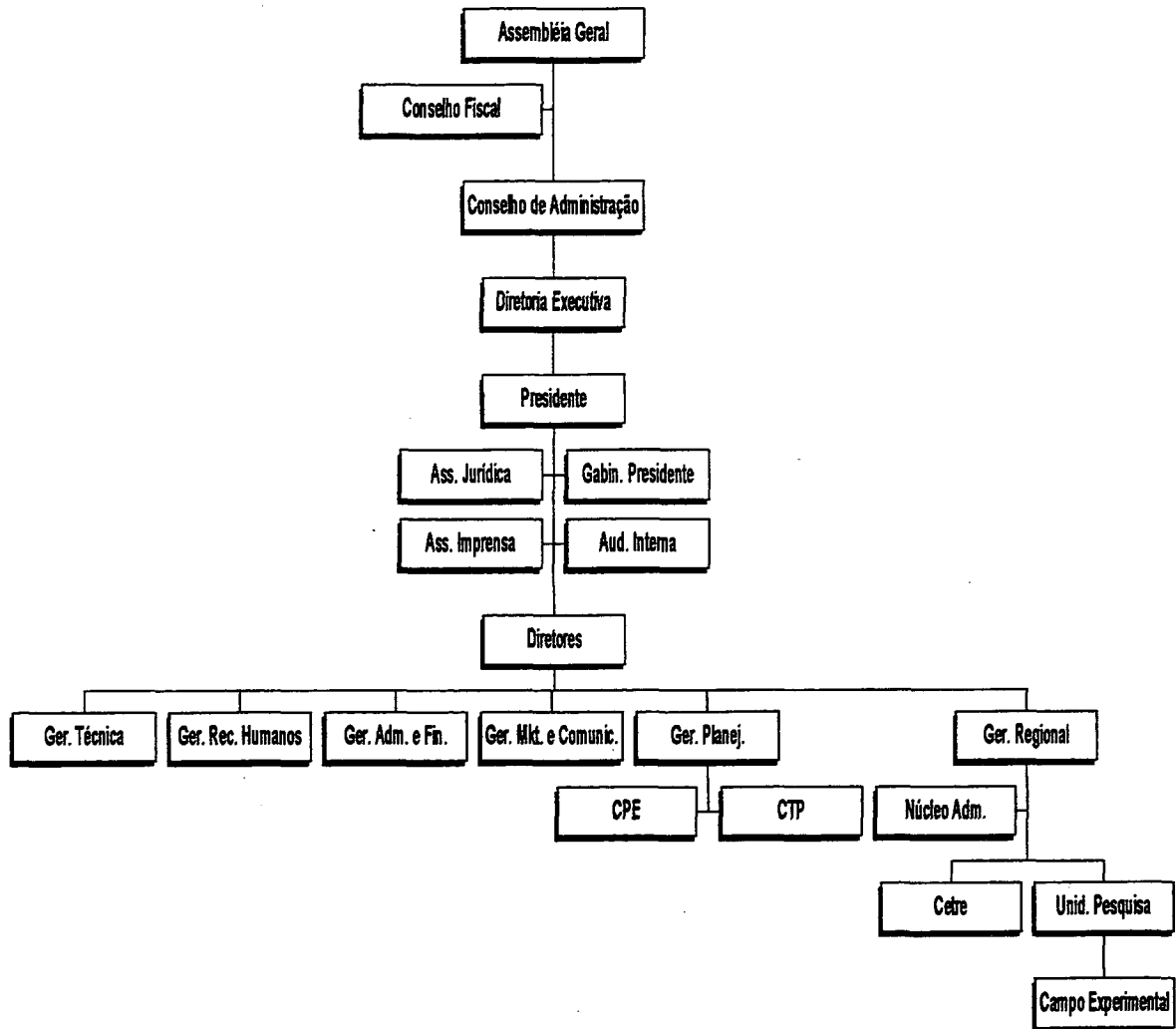
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcerias estratégicas com outros grupos (indústrias, supermercados, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência de concentração de capitais: fusões e aquisições (resultando em dominação do mercado).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado internacional em expansão. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução de preço dos produtos genéricos (sem diferenciação).
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado futuro de grãos (hedge) para reduzir risco de explosão de preços. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produtos de frango com maior valor agregado ou semi-prontos competirão com a linha in natura.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de embutidos/industrializados a explorar, explorando o valor da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preferência do consumidor pelo preço com baixa diferenciação.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter parcerias com atacadistas nas regiões mais próximas para redução do custo do frete. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política protecionista dos outros países importadores e exportadores.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande potencial de mercado a explorar em São Paulo e Rio de Janeiro. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande aumento de produção planejado pelas empresas concorrentes nos próximos anos, resultando em redução do preço de venda e alta oferta no mercado interno.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão do mix de produtos com maior rentabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilização do consumo interno.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansão do mercado de atuação da empresa no Brasil e exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixos estoques de passagem internacionais que podem implicar em alta acentuada de preços, similar ao que ocorreu em 1996.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento aproximado de 39% da demanda mundial até 2001. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausência de custo do produto.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilização da estrutura de comercialização para outros produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento do poder de barganha dos supermercados.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oportunidade de melhoria de atendimento via SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), promotor de vendas e auto-serviços (estratégia de vendas voltada ao consumidor). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da quantidade de grandes redes com redução do pequeno cliente. Empresa com foco no pequeno cliente.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nichos de mercado não explorados (restaurantes, fast-foods, cozinhas, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento da oferta de carnes sem a contrapartida do aumento do consumo.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matéria-prima disponível (CMS) para parceria com empresas de embutidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risco de quebra da safra, comprometendo o suprimento de milho no segundo semestre.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liberação por parte do Ministério da Agricultura de produtos tenderizados (amaciamento da carne com agregação de umidade). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução do diferencial de qualidade em produtos in natura.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incentivos fiscais do Estado para aumento de produção. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande expansão do mix de produtos.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concentrar a compra na safra para evitar risco de falta de produto e alta de preços no segundo semestre. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de um defensor do produto nacional perante o mercado externo, como, por exemplo, barreira sanitária.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captação de recursos no exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facilidade de captação de recursos financeiros a baixo custo de grandes concorrentes: securitização de exportações, financiamentos internacionais, emissão de papéis no exterior, emissão de ações, adiantamento sobre contratos de exportações.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de 45% no consumo de hambúrguer na grande São Paulo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de novos produtos com grande investimento por parte dos concorrentes, resultando em extensa linha de produtos com alta velocidade de lançamento.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de produtos alternativos a explorar, tipo pescados, vegetais, explorando o valor da marca. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescente aumento da produção de frango nos países asiáticos e proximidade do mercado comprador.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentos dos riscos sanitários com o grande aumento de produção ▪ Aumento da produção de suínos e aves no sul, gerando maior demanda de grãos na região. ▪ Ampliação da vantagem de custos industriais através da economia de escala. ▪ Alta necessidade de desembolso de caixa para a compra de grãos. ▪ Tendência de atuação de grandes empresas junto a pequenos e médios clientes, através de distribuidores. ▪ Parcerias estratégicas entre concorrentes, grupos estrangeiros e supermercados. ▪ Os preços dos grãos passaram para um novo patamar, de 20% a 30% maior do que o observado historicamente, elevando o custo do frango de 6% a 8%. ▪ Na linha de industrializados, mortadela está dando lugar ao hambúrguer e ao presunto. ▪ Grandes empresas estruturando-se logisticamente no território nacional, obtendo vantagens competitivas. ▪ A concorrência já caminha para a instalação de fábricas no Nordeste e áreas de plantio de matéria-prima (preocupação com o custo).

Figura 4.5 - Pontos fortes e fracos da Epagri

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
◆ Os trabalhos realizados (pesquisa e extensão), na sua quase totalidade, foram voltados às demandas da etapa agrícola da cadeia produtiva	◆ A forma traumática da fusão das empresas que deram origem à Epagri dificultou a formação de sua identidade. Houve disputa de espaço e poder.
◆ Adequação da localização geográfica das administrações regionais, estações experimentais e centros de treinamento.	◆ O deficiente sistema de planejamento, acompanhamento e controle, tanto do processo de pesquisa e extensão rural como do processo administrativo, impede de retratar o real desempenho da empresa.
◆ A existência de 11 centros de treinamentos, 10 estações experimentais e, ainda, de escritórios municipais na quase totalidade dos municípios do Estado confere à empresa infra-estrutura e capilaridade únicas entre as empresas públicas estaduais.	◆ A experiência administrativa dos Gerentes é deficiente em função da falta de treinamento.
◆ Pesquisadores com treinamento formal em pesquisa, com experiência e atualizados.	◆ A maioria dos administradores tem pouco ou nenhum preparo para a tomada de decisão.
◆ Existência de laboratórios com infra-estrutura e equipamentos adequados para atender às necessidades da maioria das pesquisas, tanto na área vegetal quanto na área animal.	◆ Estrutura administrativa inadequada, com existência de um número excessivo de níveis hierárquicos (formais e informais) dificultando muito o processo de tomada de decisão.
◆ Intercâmbio crescente com outros sistemas estaduais de pesquisa e extensão, universidades e outras empresas congêneres, o que facilita a realização de trabalhos conjuntos.	◆ Equipe de pesquisadores concentrados em áreas clássicas do conhecimento, com carência em áreas que se tornaram estratégicas, tais como engenharia genética e biotecnologia.
◆ Momento favorável em função da realidade – mudanças no mundo e dessintonia com o ambiente externo.	◆ Perspectiva de redução, a curto prazo, do quadro técnico (pesquisadores e extensionistas) devido à aposentadoria. A falta de contratação de pessoal há cerca de seis anos determinou o envelhecimento do quadro funcional.
	◆ Baixo treinamento formal dos extensionistas, especialmente aqueles sediados nos escritórios municipais. ◆ Treinamento deficiente dos empregados de apoio à pesquisa.

	<ul style="list-style-type: none">◆ Inexistência de um plano de cargos e salários impede o crescimento dentro da empresa. Deficiente política de valorização e reconhecimento profissional.
	<ul style="list-style-type: none">◆ Desequilíbrio regional na distribuição dos recursos humanos e inadequada distribuição entre os programas/projetos/atividades desenvolvidos.
	<ul style="list-style-type: none">◆ Necessidade de incrementar a informática. Fluxo de informação moroso na empresa.
	<ul style="list-style-type: none">◆ Redução de recursos orçamentários e financeiros federais comprometeu os resultados da pesquisa e extensão. Outrossim, confirmou-se a inexistência de mecanismos organizados e estruturados para suprir essa deficiência, embora a empresa possa perfeitamente captar recursos junto a órgãos públicos e iniciativa privada, além da possibilidade de comercialização de seus produtos, tecnologias e serviços.

Figura 4.6 – Organograma EPAGRI (ligações hierárquicas e Staff/Assessoria)**Legenda:**

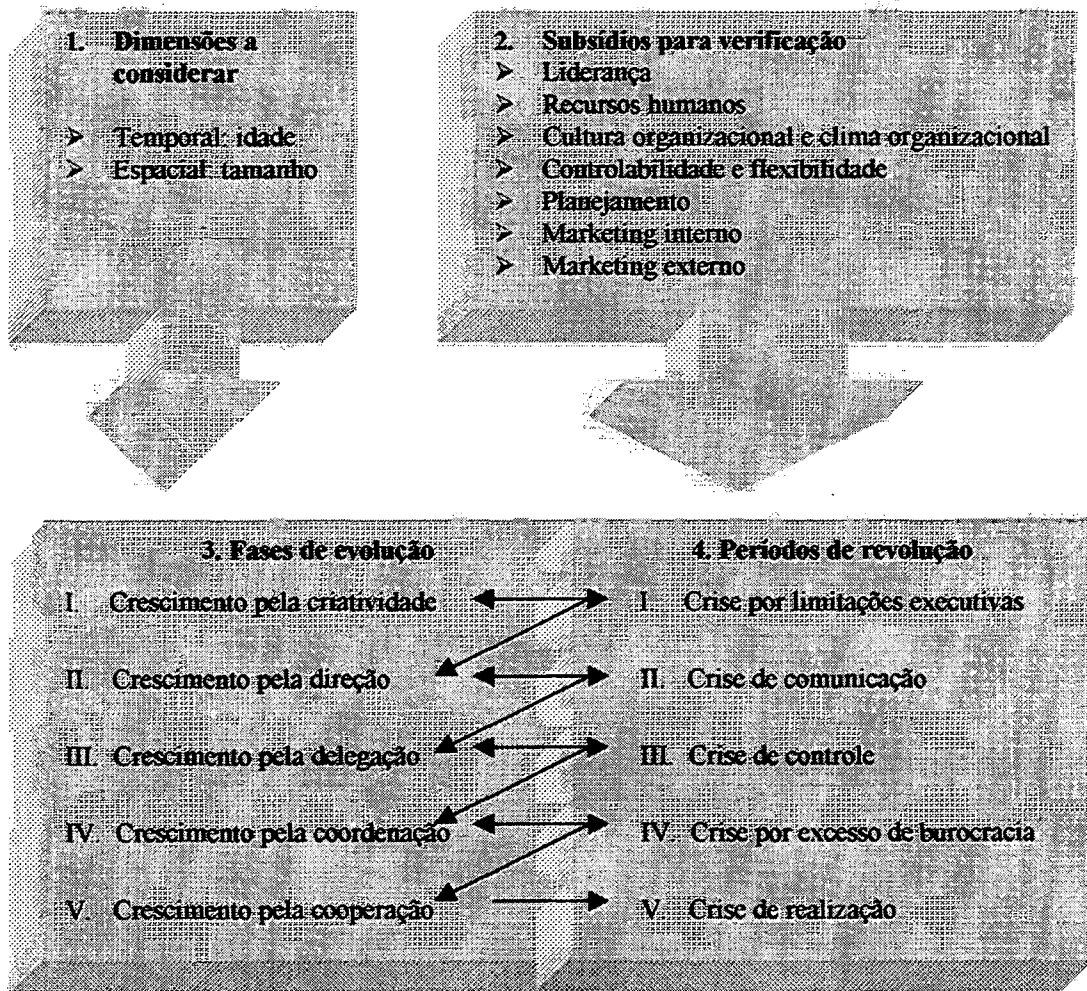
CPE – Comissão Técnica de Planejamento Estadual

CTP – Comissão Técnica de Planejamento Regional

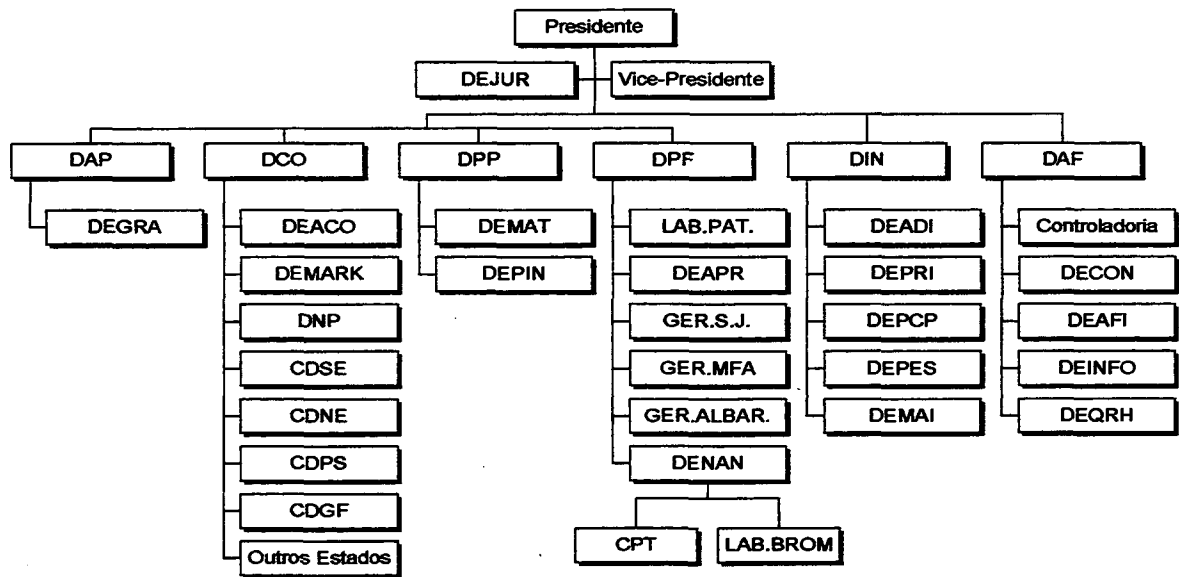
Cetre – Centro de Treinamento

____: ligação hierárquica

-----: Staff/Assessoria

Figura 4.7 - Modelo do Ciclo de Vida das Organizações

Fonte: MACEDO, J. F. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

Figura 4.8 - Organograma Macedo Koerich S.A. (janeiro/97)

Observação: DAP, DCO, DPP, DPF, DIN e DAF são as Diretorias de Assuntos do Paraná, Comercial, Produção de Pintos, Produção de Frangos, Industrial e Administração e Finanças, respectivamente. Sendo que a elas estão subordinados os diversos departamentos conforme o organograma.

Fonte: MACEDO, J. F. *A alavanca para o sucesso*. Florianópolis: Ed. Terceiro Milênio, 1997.

Figura 4.9 - Pontos fortes e fracos da Macedo Koerich S.A.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
◆ Mais de 4 mil clientes em Santa Catarina	◆ Pouca interação com o consumidor (SAC, promoção de vendas e auto-serviços).
◆ Marca regional forte	◆ Matéria-prima para embutidos não utilizada.
◆ Marca forte em Santa Catarina	◆ Indefinição quanto ao mercado de atuação, no que tange a estratégia competitiva a ser adotada.
◆ Capacidade de testar novas tecnologias e novas matérias-primas que surgem eventualmente e permitam reduzir o custo da ração.	◆ Falta de conhecimento do mercado externo.
◆ Capacidade de estocagem do consumo anual de grãos, prevenindo-se de escassez de produção e altos preços fora da safra.	◆ Ênfase exclusiva ao mercado físico, ficando totalmente exposto aos riscos da altas de preços.
◆ Boa qualidade de armazenamento, possibilitando grandes períodos de armazenagem sem comprometer o produto.	◆ Deficiência de congelamento para exportação.
◆ Armazéns na região produtora, assegurando o suprimento direto do produtor.	◆ Baixa rentabilidade do mix.
◆ Sistema de apoio à decisão de compras estruturado e capacidade de avaliação de novas alternativas de redução de risco de preço.	◆ Baixa escala de produção e comercialização.
◆ Representante forte no Rio de Janeiro.	◆ Aumento da concorrência nas grandes redes.
◆ Política de marketing atuante.	◆ A empresa ainda não tem autorização e tecnologia para exportação.
◆ Localização, em Santa Catarina, próxima ao mercado consumidor.	◆ Venda reduzida de produtos em bandejas devido à pouca produção e preços altos.
◆ Facilidade de comunicação vertical.	◆ Sistema de recompensa ineficaz
◆ Diferencial no atendimento em São Paulo para pequenos clientes.	◆ Relação deficiente entre o setor frigorífico e o comercial da empresa.
◆ Baixo endividamento.	◆ Pouco investimento, tanto em serviços de apoio ao lojista, quanto ao consumidor.

<p>◆ Baixo custo de produção de frango em função do controle efetivo da produção</p>	<p>◆ Pouca interação entre técnicos da indústria e o mercado.</p>
	<p>◆ Investimentos ainda visam apenas o retorno financeiro.</p>
	<p>◆ Falta de capital de giro para decisões estratégicas (compra de milho na safra, por exemplo).</p>
	<p>◆ Ausência de campanhas promocionais que prendam o consumidor e o cliente por períodos de tempo maiores, a exemplo dos “Tazos”, da Elma Chips, Angeloni, Café Sasse, etc.</p>
	<p>◆ Estrutura deficiente no departamento de desenvolvimento de novos produtos.</p>
	<p>◆ Baixo investimento no lançamento de novos produtos.</p>
	<p>◆ Produtos de bandeja com pouca qualidade nas embalagens.</p>
	<p>◆ Pouco aproveitamento de subprodutos do frango (pés, dorso, gordura, pele e outros), principalmente para exportação.</p>
	<p>◆ Mercado de pet food pouco explorado.</p>
	<p>◆ Estrutura comercial fora do eixo Rio-São Paulo.</p>
	<p>◆ Dificuldade de recursos para aquisição de milho em época de safra.</p>
	<p>◆ Segmento de produtos destinados à criança inexplorado.</p>

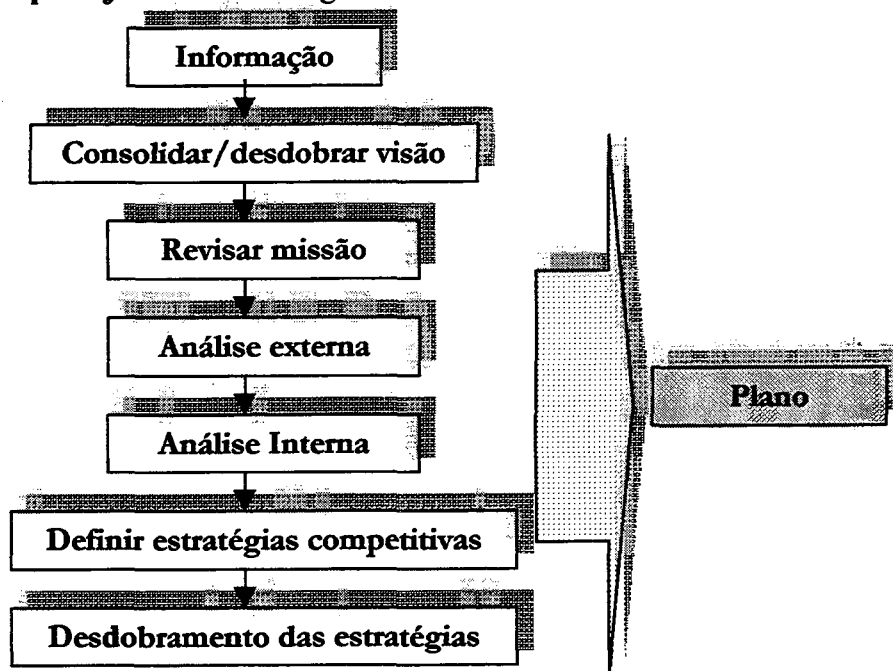
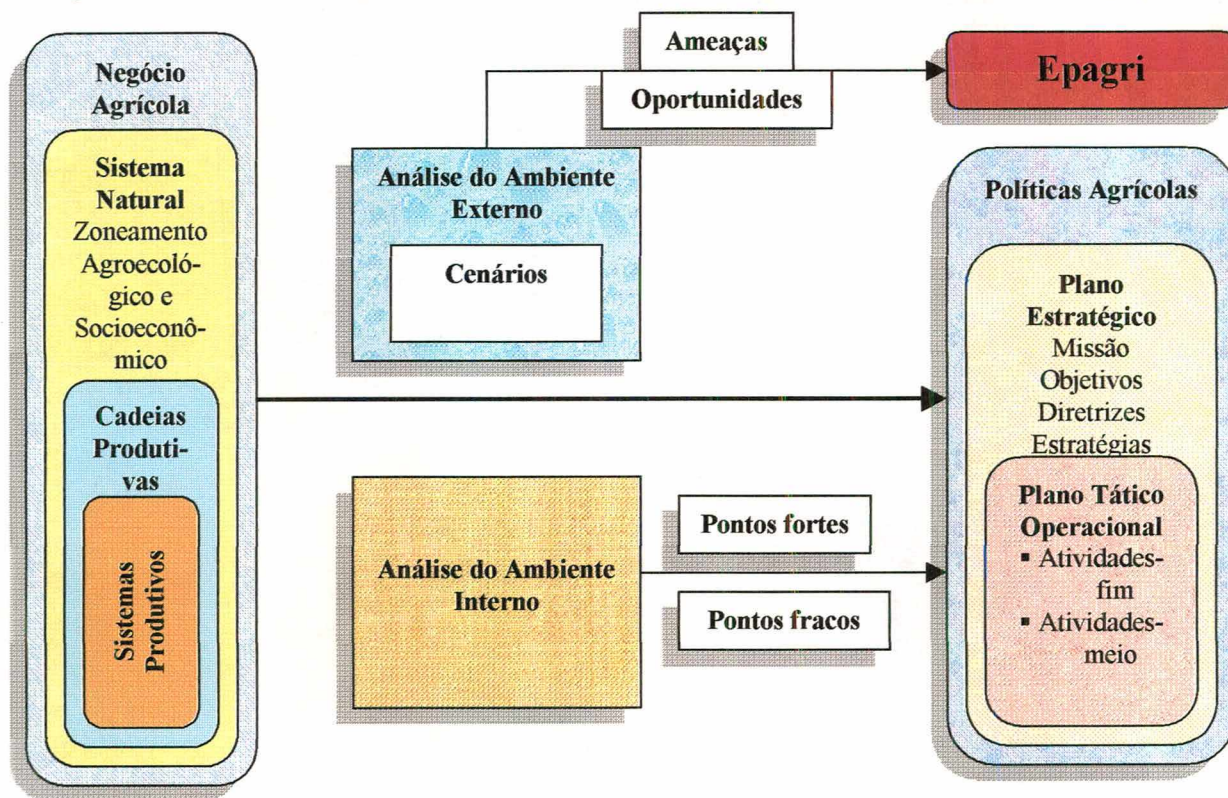
Figura 4.10 - Processo de planejamento estratégico da Macedo Koerich S.A.

Figura 4.11 - Fluxo simplificado do processo de planejamento estratégico da Epagri



Fonte: Epagri. *Plano estratégico da Epagri*. Florianópolis: GMC/Epagri, 1997.

Figura 4.12 - Comparativo das etapas metodológicas de planejamento estratégico Epagri X Macedo Koerich S.A.

Epagri	Macedo Koerich S.A.
1. Análise do ambiente externo utilizando a construção de cenários	1. Busca e coleta de informações (pré-planejamento)
2. Definição da missão, objetivos fins, linhas gerais de atuação e diretrizes ²⁷	2. Consolidação e desdobramento da visão de futuro
3. Diagnóstico interno organizacional e programático	3. Revisão da missão
4. Definição de projetos e ações estratégicas	4. Análise externa
5. Avaliação externa	5. Análise interna
6. Implementação estratégica	6. Definição das vantagens competitivas
	7. Desdobramento das estratégias
	8. Plano estratégico (que vai sendo elaborado e revisado durante todas as seis etapas anteriores)

²⁷ Segundo Embrapa (s.d.) *diretrizes* são o conjunto de grandes orientações da instituição. São princípios estabelecidos pela alta direção da organização que orientam e canalizam as decisões e o desencadeamento de ações, orientando os comportamentos e procedimentos. Devem apresentar consistência com a missão e objetivos da instituição.