

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

Aderrone Vieira Mendes

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS
TRANSPORTADORAS DE VALORES: Um estudo de
caso na cidade de Goiânia-Goiás.

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

Aderrone Vieira Mendes

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS
TRANSPORTADORAS DE VALORES: Um estudo de
caso na cidade de Goiânia-Goiás.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Antônio Alves Filho, Dr.

Florianópolis

2002

MENDES, Aderrone Vieira

Adaptação estratégica nas empresas transportadoras de valores: um estudo de caso na cidade de Goiânia-Goiás. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2002.

xiv, 138 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento Estratégico).

Orientador: Prof. Antônio Alves Filho, Dr.

1. Estratégia 2. Adaptação estratégica 3. Transporte de valores 4. Mudança organizacional 5. Escolha estratégica

I. Universidade Federal de Santa Catarina

II. Adaptação estratégica nas empresas transportadoras de valores: um estudo de caso na cidade de Goiânia-Goiás.

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NAS EMPRESAS
TRANSPORTADORAS DE VALORES: Um estudo de caso na cidade
de Goiânia-Goiás.

Mestrando: ADERRONE VIEIRA MENDES

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de mestre 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.

Florianópolis, 19 de fevereiro de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Antônio Alves Filho, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador

Prof. José Francisco Salm, Ph.D.

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus pais que tanto me incentivaram para o conhecer;
Aos meus irmãos Neykel e Aderson, e à minha irmã Adersânia
os quais sempre estiveram do meu lado;
Aos meus queridos avós maternos, os quais tanto me ensinaram e
tive que privar de vê-los por várias vezes;
Ao Professor Welington da Silva Vieira que sempre foi meu modelo de ensino e
aprendizagem, e ainda mentor de minha carreira docente;
A Adriana Guilarde que me suportou em muitos momentos difíceis e
sempre contribuiu para meu aprimoramento pessoal e intelectual;
Aos amigos Cárbio Waqued e Vitória Augusta,
os quais foram verdadeiramente companheiros em todos os momentos;
A todos aqueles que durante muitas vezes tiveram o carinho de ler meus ensaios;
A Deus por ter me concedido o dom da vida, o pensar, o querer e o fazer.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Doutor Antônio Alves Filho, o qual sabiamente efetuou a orientação deste trabalho e que durante o curso muito contribuiu para meu crescimento acadêmico.

A todos os amigos da Universidade Católica de Goiás, os quais confiaram em meu trabalho.

Ao Professor José Benjamim que muito me incentivou durante os estudos.

Aos Professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção por proporcionarem crescimento pessoal e profissional.

À Doutora Edis Lapolli e toda sua equipe que coordenam do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

A todos os amigos e colegas da Prosegur Brasil, os quais sempre foram compreensivos nos momentos difíceis e muito me direcionaram. Em especial aos Srs. Norberto, Ede, Washington, Witer, Paulo Ramos, Sinivaldo, Melo, Aguiar e Jair.

A todos aqueles, que participaram do mercado de transporte de valores na cidade de Goiânia no período do estudo e que gentilmente me concederam as entrevistas, dispensando muitas vezes horas de trabalho ou mesmo de descanso, como foi o caso de alguns que se dispuseram a me atender em dias de feriado.

À Universidade Federal de Santa Catarina e ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e à Universidade Católica de Goiás, pela oportunidade de realizar este Mestrado.

Aos amigos Paulo Chuc e Meire Chuc pelo estímulo que sempre me deram.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste Mestrado, os quais muitas vezes foram privados de minha presença.

SUMÁRIO

Lista de Figuras	viii
Lista de tabelas.....	x
Resumo.....	xi
Abstract.....	xiii
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Apresentação do tema.....	15
1.2 Definição de termos	16
1.3 Definição do problema.....	20
1.4 Objetivos	21
1.4.1 Objetivo geral.....	21
1.4.2 Objetivos específicos	21
1.5 Justificativa	22
1.6 Metodologia	23
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	29
2.1 Sistema, organização e ambiente organizacional.....	29
2.2 Perspectivas teóricas no estudo da adaptação organizacional estratégica.....	35
2.3 Estratégia e mudança organizacional.....	40
3 A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE GERAL DAS TRANSPORTADORAS DE VALORES.....	47
3.1 O capitalismo e a revolução industrial.....	47
3.2 A globalização.....	53
3.3 A evolução econômica brasileira entre os anos 1990 e 2000.....	54
3.4 A evolução econômica do Estado de Goiás entre os anos 1990 e 2000.	64

4 A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE ESPECÍFICO DAS TRANSPORTADORAS DE VALORES.....	68
4.1 Histórico das transportadoras de valores.....	68
4.2 Uma evolução da legislação do transporte de valores no Brasil.....	73
5 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL NO MERCADO GOIANIENSE DE TRANSPORTE DE VALORES.....	81
5.1 Período estratégico I (1990-1992) – Novos entrantes no mercado goianiense de transporte de valores.	87
5.1.1 A curta trajetória de duas concorrentes.	88
5.1.2 A entrada da SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A., no mercado.	91
5.1.3 O posicionamento da Minasforte S/A. Transportadora de Valores e Segurança frente à chegada de concorrentes.	93
5.1.4 Análise teórica do período 95	95
5.2 Período estratégico II (1993-1995) – As mudanças das duas empresas remanescentes no mercado de transporte de valores de Goiânia.....	100
5.2.1 A trajetória da SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A., no “período estratégico II”.	100
5.2.2 A trajetória da Minasforte S/A Transportadora de Valores e Segurança, no “período estratégico II”.....	103
5.2.3 Análise teórica do período.	109
5.3 Período estratégico III (1996/2000) – Tempos de adequação à nova legislação.	114
5.3.1 A trajetória da Proforte S/A Transporte de Valores, no “período estratégico III”.	114
5.3.2 A trajetória da Prosegur Brasil S/A Transportadora de Valores e Segurança, no “período estratégico III”.....	117

5.3.3 O início da trajetória da Sebival Segurança Bancária Industrial de Valores Ltda., ao final do “período estratégico III”.....	121
5.3.4 Análise teórica do período estratégico III (1996-2000) – Tempo de adequação à nova legislação.	122
5.4 Síntese da análise teórica do período pesquisado.....	126
6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	130
6.1 Conclusões da pesquisa.....	130
6.2 Contribuições da pesquisa.....	132
6.3 Recomendações para trabalhos futuros	133
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Elementos componentes do sistema.....	31
FIGURA 2	Ambiente geral e ambiente de tarefa.....	34
FIGURA 3	Relação das escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional.....	38
FIGURA 4	Carro (tração animal) da Brink's no século XIX.....	69
FIGURA 5	Primeiro carro de transporte motorizado usado pela Brink's em 1904.....	70
FIGURA 6	Carro forte utilizado pela Brink's por volta de 1920.....	71
FIGURA 7	Carro forte utilizado pela Brink's em 1950.....	72
FIGURA 8	Moderno carro forte usado em 1997.....	73
FIGURA 9	Nomes e situação das empresas que aturaram em Goiânia no período estratégico – 1990 a 2000.....	83
FIGURA 10	Eventos importantes no período estratégico – 1990 a 2000.....	84
FIGURA 11	Transformações e adaptações estratégicas do mercado de transporte de valores em Goiânia-Goiás – 1990 a 2000.....	86
FIGURA 12	Análise ambiental do “período estratégico I” – 1990 a 1992.....	95
FIGURA 13	Posicionamento estratégico das empresas transportadoras de valores, as quais compuseram o período estratégico I.....	98
FIGURA 14	Análise ambiental do “período estratégico II” – 1993 a 1995	110
FIGURA 15	Posicionamento estratégico das empresas transportadoras de valores, as quais compuseram o período estratégico II.....	112

FIGURA 16	Análise ambiental do “período estratégico III” – 1996 a 2000.....	122
FIGURA 17	Posicionamento estratégico das empresas transportadoras de valores, as quais compuseram o período estratégico III.....	125
FIGURA 18	Síntese das estratégias das empresas transportadoras de valores no período de 1990 a 2000.....	128

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	Participação dos compradores das empresas estatais federais privatizadas, por setor – 1991 a 1996.....	51
TABELA 2	Evolução do produto interno bruto, da inflação e da balança comercial – 1993 a 2000.....	52
TABELA 3	Estado de Goiás: População urbana e rural, densidade demográfica e taxa de urbanização – 1990 a 2000.....	54
TABELA 4	Estado de Goiás: Produto interno bruto a preço de mercado corrente e <i>per capita</i> – 1994 a 1998.....	55
TABELA 5	Estado de Goiás: Consumo de energia elétrica por classe – 1990 a 2000.....	56

Resumo

MENDES, Aderrone Vieira. **Adaptação estratégica nas empresas transportadoras de valores:** Um estudo de caso na cidade de Goiânia-Goiás. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

A pesquisa aborda a adaptação estratégica ocorrida na indústria do transporte de valores na cidade de Goiânia-Goiás. O assunto é relevante, uma vez que é o setor responsável pela distribuição do meio circulante, isto é, todo numerário que chega à população passa por uma transportadora de valores.

Possui como objetivo geral verificar como ocorreu a adaptação estratégica organizacional, conforme local especificado no período de 1990 a 2000, contribuindo para a redução da lacuna existente quanto a trabalhos científicos no setor. Para tornar possível a obtenção deste objetivo definem-se outros chamados específicos, a saber: descrever o ambiente econômico mundial, brasileiro e goiano; descrever ambiente específico das transportadoras, onde são apresentadas as várias evoluções no setor; pesquisar como cada empresa se posicionou frente às mudanças ambientais; investigar se há relação entre mudança do ambiente e adaptação estratégica organizacional; verificar se houve diferenciação entre a postura da líder de mercado e as demais; verificar quais eram as empresas componentes da indústria de transporte de valores dentro do período estudado; pesquisar sobre a existência de alterações no foco dos negócios das empresas; verificar se as empresas conseguiram efetuar escolhas, quando das mudanças; investigar o processo competitivo da indústria quanto a novos entrantes.

Em sua forma metodológica, trata-se de um estudo qualitativo, com a apresentação dos resultados por meio de um estudo de multi-caso. Quanto à forma de coleta de dados da pesquisa utiliza-se a documental histórica e a pesquisa de campo aplicando-se o método da *direct research* (Mintzberg e McHugh, 1985).

No desenvolvimento da pesquisa apresentam-se as inter-relações das empresas participantes do mercado. O período da pesquisa subdivide-se em três outros, chamados estratégicos.

Utilizam-se as seguintes bases teóricas para análise dos períodos pré-estabelecidos: Bowditch e Buono (1997), onde se trata dos dois grandes ambientes – *geral e específico*; Hrebiniak e Joyce (1985), que enfoca a *escolha* e o *determinismo ambiental* através do qual o posicionamento de cada empresa foi caracterizado; Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) onde foram mostradas as estratégias adotadas por cada empresa nos períodos.

Ao realizar a pesquisa obtêm-se valiosas contribuições para o entendimento teórico da adaptação estratégica organizacional da indústria de transporte de valores em Goiânia, pois houve descrição histórica do setor em um único documento, o que outrora se encontrava fragmentado.

O processo de sistematização científica do transporte de valores em Goiânia sugere como potenciais beneficiários: os gestores de empresas de transporte de valores; os funcionários dos diversos níveis hierárquicos; e o público em geral interessado no conhecimento histórico e estratégico do transporte de valores.

Palavras-chave: Estratégia; Adaptação estratégica; Transporte de valores; Mudança organizacional; Escolha estratégica.

Abstract

MENDES, Aderrone Vieira. **Adaptação estratégica nas empresas transportadoras de valores:** Um estudo de caso na cidade de Goiânia-Goiás. 134f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

The research approaches the strategic adaptation which occurred in the industry of value-transportation in the city of Goiânia-Goiás. The subject is relevant since this industry is responsible for the distribution of all cash that reaches the population.

It has as general objective to verify which was the organizational strategic adaptation in the place mentioned before from 1990 to 2000, thus contributing to reduce the existing gap on scientific work in this field. So as to attain this objective, other ones, called specific, are defined: to describe the international, Brazilian and Goiano economic environments; to describe the specific environment of the transportation companies in which the evolution in that field is presented; to analyse the way each company deals with the environmental changes; to verify whether there is a connection between both a change in the environment and an organizational strategic adaptation; to check whether there was a difference between the market leader's posture and the other ones'; to analyse which companies formed the industry of value transportation within the studied period; to search for the existence of alterations in the focus of the business; to analyse whether the companies were able to make choices at the time of changes; to investigate the industry competitive process with reference to new entrances.

As to the research methodology, it is a qualitative study with the results presented in a multi-case study. To obtain the data, a documental way and the field research are used. The method of the *direct research* (MINTZBERG e MCHUGH, 1985) was applied in the field research.

In the research development we present the interrelations among the companies which shared the market. The study period is divided in three parts, called strategic periods.

The theoretical basis used to analyse each period were: Bowditch e Buono (1997), in which the two big environments – general and specific – are shown; Hrebiniak e Joyce (1985), which deals with the choice and the environmental determinism through which the positioning of each company was characterized; Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), which show the adaptative strategies employed by each company.

This research has provided valuable contributions for the theoretical understanding of the organizational strategic adaptations in the industry of value-transportation in the city of Goiânia because there was, for the first time, a historical description of this field in only one document.

The process of scientific systematizing of value-transportation in Goiânia suggests the following as its beneficiaries: managers of value-transportation companies; employers from several hierarchical levels; other people interested in the historical and strategic knowledge of value-transportation.

Key-words: Strategy; Strategic adaptation; Value-transportation; Organizational change; Strategic choice.

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do tema

As mudanças pelas quais as organizações, chamadas empresas, passaram e ainda passam através dos tempos se confundem com a história. Para certificar-se deste fato basta que se olhe no passado.

O ponto de partida das empresas modernas é datado de 1776, quando James Watt inventou a máquina a vapor e teve início a revolução industrial. Chiavenato (1993, p.35) ressalta que quando esta máquina foi aplicada na produção, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, pois provocou significativa e rápida mudança de ordem econômica, política e social.

As mudanças até o advento da máquina a vapor eram lentas, contudo este panorama se transformou radicalmente. Segundo Chiavenato (ibidem), em um “lapso de aproximadamente um século ocorreram mais transformações que no milênio anterior ao invento”.

Ano após ano, as empresas foram sendo configuradas para chegarem aos atuais modelos de estrutura. Juntamente com esta constante reconfiguração, estava atrelada a mudanças das formas administrativas, que se tornaram latentes no início do século XX com a Administração Científica que pregava a racionalização do trabalho no nível operacional, isto é, ênfase nas tarefas.

Em seguida, surgiram as teorias: Clássica, Neoclássica, da Burocracia e a Estruturalista, que enfocavam a Organização Formal, os princípios gerais da administração, as funções do administrador, a organização burocrática e a racionalidade organizacional, e ainda a análise intraorganizacional e análise interorganizacional.

Em outro grupo de princípio, têm-se as teorias das relações humanas, do comportamento organizacional e a do desenvolvimento organizacional, as quais preconizavam a organização informal, motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, os estilos de administração, a mudança planejada e a abordagem de

sistema aberto.

Por outro lado existiam as teorias, estruturalista, neo-estruturalista e da contingência, cujos princípios enfocados eram a análise intraorganizacional planejada e análise ambiental, possuindo em alguns pontos o imperativo ambiental e tecnológico.

A cronologia destas ocorrências, como já mencionado, encontra-se dentro do século XX e seguiram as necessidades das empresas em suas épocas específicas, cada qual enfatizou o seu momento. Cada idealizador de uma teoria usufruía partes isoladas do contexto.

Segundo Chiavenato (1993), existe uma nova realidade no mundo dos negócios, em uma mesma empresa é possível encontrar princípios de administração científica em um departamento, teoria das relações humanas em outro e assim sucessivamente. Não existem limites, notoriamente visíveis, para o desenvolvimento administrativo atual. Encontra-se a possibilidade de diversas configurações.

Neste contexto, estão inseridos todos os tipos de organizações desde instituições industriais até instituições financeiras. Todas as empresas, e aqui não cabem exceções, tiveram que se adaptar às novidades.

Adaptar-se às novidades, implica no monitoramento de variáveis diversas, as quais cercam as organizações. Gerir o relacionamento das organizações com seu ambiente de atuação, de modo que possam articular-se adequadamente ao meio, torna-se o grande desafio à sobrevivência e ao sucesso.

O tema central deste estudo encontra-se fundamentado na “Adaptação organizacional estratégica nas empresas transportadoras de valores”.

1.2 Definição de termos

Esta seção dedica-se a apresentação de termos básicos, os quais facilitarão o entendimento do problema da pesquisa, dos objetivos geral e específico.

Faz-se também apresentação de termos utilizados com freqüência no decorrer do documento, geralmente termos que não são conhecidos pela maioria da população, e que merecem destaque.

- *Ambiente* – é tudo o que envolve externamente uma organização. Chiavenato (1993, p.497)
- *Ambiente geral* – são os fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. Estando inclusas as questões do tipo: tecnológicas, sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico e condições culturais. Hall (*apud*, CHIAVENATO, 1993, p.817)
- *Ambiente de tarefa* – é aquele mais próximo e imediato de cada organização. É o segmento do *ambiente geral* do qual uma determinada organização extrai suas *entradas* e depositam as suas *saídas*. É constituído por: fornecedores de entradas, clientes ou usuários, concorrentes, e entidades reguladoras. Hall (*apud*, CHIAVENATO, 1993, p.818)
- *Custódia de valores* – pode ser entendida como a guarda de invólucros (malotes) com valores declarados dentro das instalações da transportadora de valores. Esse serviço inclui, além da disponibilização de espaço físico em caixa-forte e/ou cofre-forte, a total cobertura securitária dos valores custodiados.
- *Diferenciação* – é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual, desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental, também especializado; (LAWRENCE e LORSCH, *apud*, CHIAVENATO, 1993, p.809)
- *Guia de transporte de valores (GTV)* – documento que acompanha os malotes de valores durante todo o percurso; neste documento são colocados todos os dados relativos à parte burocrática do transporte, tais como: data da coleta; data da entrega; dados para o faturamento; local de coleta e entrega; tipos e quantidades dos valores constantes nos malotes; números dos lacres do malote; assinaturas do emissor, do transportador e do recebedor. O documento é preenchido em 04(quatro) vias.
- *Integração* – refere-se ao processo oposto ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização no sentido de alcançar a unidade

de esforço e coordenação entre os vários subsistemas. (LAWRENCE E LORSCH, *apud*, CHIAVENATO, 1993, p.810)

- *Mudança organizacional* – é “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. (WOOD JR. et al., 1995, p.190)
- *Repotencialização de carros fortes* – Ato de reblindagem imposto pelo Ministério da Justiça às transportadoras de valores no ano de 1995, onde cada carro forte deveria passar por uma reformulação física.
- *Serviço de envelopamento* – é adotado por empresas que desejam realizar pagamentos em dinheiro a seus funcionários. Para tanto, a empresa contrata os serviços de uma transportadora de valores, que pode: encarregar-se de disponibilizar o numerário necessário para o pagamento dos salários; ou a partir de uma listagem dos funcionários do cliente e da remuneração de cada um deles, preparar e distribuir envelopes contendo os salários em uma data pré-determinada. Na primeira opção a transportadora vai até o local de trabalho dos funcionários do cliente e realizar diretamente os pagamentos em dinheiro, funcionando como um caixa-pagador comum, sem a utilização de envelopes. Na segunda opção os pagamentos são feitos apenas por meio da entrega dos envelopes.
- *Serviço de tesouraria* – consiste na execução, por parte da transportadora de valores, de conferência de numerário proveniente de agências bancárias ou clientes dos bancos. Os malotes são abertos, em ambiente específico, e seu conteúdo é conferido, contado, depurado (retira-se as cédulas falsas ou sem condições de circulação) e conciliado, de forma que os valores processados correspondam aos declarados nos documentos que acompanham os malotes (ou tenham eventuais diferenças apontadas). A etapa final consiste na preparação para depósito e/ou custódia, quando o numerário é separado por tipo de denominação, agrupado em centenas, amarrado em pacotes com mil cédulas e, por fim, colocado em malotes para ser enviado para o destino indicado pelo cliente.

- *Sistema* – é “um conjunto de elementos interdependentes e interagentes; um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e cujo resultado (*output*) é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente”. CHIAVENATO (1993, p.752)
- *Transportadora de valores* – empresas de segurança privada cuja finalidade da atividade, segundo o art.1º da Lei 8863 de março de 1984, é realizar o transporte de valores ou garantir o transporte de qualquer outro tipo de carga de alto valor agregado.
- *Transporte de valores terrestre* – consiste na coleta e entrega de invólucros lacrados (malotes), nos quais são declarados os valores contidos em seus interiores; o malote é acompanhado por uma guia de transporte de valores (GTV). Pode ser realizado com dois tipos distintos de veículos: o especial (em carros fortes blindados em conformidade com a legislação vigente) e o comum (em veículo normal de passeio). O uso do veículo comum é facultado para o transporte de valores entre sete mil e vinte mil UFIR, com a presença de 02 (dois) vigilantes. Para o transporte de quantias superiores a vinte mil UFIR, é obrigatória a utilização de veículo especial, guarnecido com 04 (quatro) vigilantes.
- *Transporte de valores intermodal* – consiste na utilização de mais de um meio de transporte para a coleta e entrega de valores. Os meios de transporte intermodal mais tradicionais são o carro forte e o avião. Os malotes são transportados por veículos terrestres até o aeroporto, onde são embarcados na aeronave que os levará até o destino indicado pelo cliente.
- *Usuários do transporte de valores* – toda e qualquer organização que tenha em seus ativos diários, circulação de dinheiro, títulos de valor, metais ou qualquer outro bem de alto valor agregado. Notadamente as instituições financeiras, os bancos, são os grandes usuários do transporte de valores.
- *UFIR* – Unidade Fiscal de Referência.

1.3 Definição do problema

O tema escolhido para a pesquisa – *adaptação estratégica organizacional nas empresas transportadoras de valores* – é extremamente amplo. Deste modo, para viabilizar a pesquisa fez-se necessário a delimitação do assunto e a formulação do problema.

Inicialmente faz-se necessário citar as mudanças, as quais parecem incontestáveis no mundo moderno. Mudam as tecnologias, as estruturas sociais e as necessidades das pessoas. Concomitantemente, alterações profundas podem ser verificadas no sistema cultural. A mudança passa a ser mais valorizada, a estabilidade passa a ser vista como suspeita, e se procura imaginar novos tipos de estabilidade que atendam à necessidade de mudança. (KATZ e KHAN, 1973, p.44)

As circunstâncias de mercados e produtos em constante mutação são capazes de esmagar qualquer organização empresarial se ela não estiver preparada para a adaptação.

Esta linha de argumentação tem como fundamento a idéia de que, para as empresas serem competitivas ou simplesmente continuarem existindo, devem perceber os sinais ambientais e tê-los como referencial para o desenvolvimento de suas atividades. Por isto, as organizações devem ser hábeis para reconhecer, interpretar e implementar constantemente os requisitos emergentes de seu setor nos seus produtos; os processos e modos organizacionais que adotam, são vistos como cruciais para a sobrevivência organizacional frente às condições competitivas. (CHILD e SMITH, 1987, p.566)

Desta forma, percebe-se uma interatividade entre organização e o meio externo, isto é o ambiente. Para se analisar e entender as mudanças e adaptações organizacionais, o caráter mutável e descontínuo do ambiente não pode ser ignorado. Nesta perspectiva, o foco de análise evoluiu de uma orientação micro, isto é baseada somente na organização, para incluir também uma perspectiva macro das organizações e seus ambientes.

Baseando-se nos elementos descritos anteriormente: o ambiente delimitado pelo setor da organização, como fornecedor de indicativos para as mudanças e

adaptações; a percepção ambiental dos tomadores de decisão, como ligação entre a organização e o ambiente; Pretende-se desta forma desenvolver um estudo, a partir da seguinte questão de pesquisa:

Como ocorreu a adaptação estratégica organizacional nas transportadoras de valores na cidade de Goiânia-Goiás, no período de 1990 a 2000?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar como ocorreu a adaptação estratégica organizacional nas empresas transportadoras de valores na cidade de Goiânia-Goiás, no período de 1990 a 2000.

1.4.2 Objetivos específicos

- Descrever o ambiente econômico mundial, o brasileiro e o goiano;
- Descrever o ambiente específico das transportadoras de valores;
- Pesquisar como cada empresa se posicionou frente às mudanças ambientais;
- Investigar se há relação entre mudança do ambiente e adaptação estratégica organizacional;
- Verificar se houve diferenciação entre a postura da líder de mercado para as demais concorrentes;
- Verificar quais eram as empresas componentes da indústria de transporte de valores em Goiânia, desde o início até o fim do período estudado;
- Pesquisar sobre a existência de alterações no foco dos negócios das empresas participantes da indústria de transporte de valores;
- Verificar se as empresas conseguiram efetuar escolhas, quando das mudanças;

- Investigar o processo competitivo da indústria, no que tange a novos entrantes;

1.5 Justificativa

A justificativa deste projeto sustenta-se nas seguintes considerações de Ansoff e McDonnell:

“A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio de sistemas de apoio à saúde, o congestionamento urbano. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais”. (ANSOFF e MCDONNELL, 1993, p.75)

Visto que a estratégia é ferramenta de tamanha relevância, o estudo da adaptação estratégica não pode ser desprezado, pois trata justamente das diversas formas pelas quais as organizações são mudadas.

O estudo específico da adaptação estratégica das organizações transportadoras de valores mostra-se importante, por se tratar de um setor de grande relevância econômica e social. Econômica por efetuar a manutenção da integridade do patrimônio de terceiros – da sociedade em geral; Social por se tratar de uma organização que tem em seu formato o uso intensivo de mão-de-obra, o que faz destas, grandes empregadoras de seres humanos no processo produtivo – produtoras de empregos.

Através do entendimento da forma de adaptação das organizações componentes da indústria do transporte de valores ao longo de aproximadamente uma década, tornar-se-á possível a confecção de planos estratégicos e de ação mais consistentes. Todo este processo tem um só objetivo, que é a melhoria e perenidade das organizações.

Este estudo possui uma grande relevância científica, visto que as adaptações estratégicas organizacionais da indústria do transporte de valores, ainda são um ponto obscuro para a ciência. Pouco ou quase nada se tem escrito a respeito.

Esta indústria constitui-se uma força para a movimentação monetária. Em virtude dos altos índices de criminalidade, toda movimentação para estar segura deve ser efetuada por meio de um veículo blindado de uma transportadora de valores.

Como peças fundamentais para a economia, as transportadoras são regulamentadas pelo Ministério da Justiça e Polícia Federal, estes órgãos por sua vez têm exercido grande pressão sobre a indústria do transporte de valores nos últimos anos com exigências de adequações. As alterações impostas têm se mostrado um campo fértil para estudos.

A economia brasileira, por conseguinte a goiana, passou por diversas alterações nos últimos dez anos. Em função das transportadoras de valores estarem inseridas no ambiente dinâmico, diversas mudanças foram implementadas.

Diante das mudanças ambientais, as transportadoras de valores têm se mostrado um campo fértil para implementação de estudos acadêmicos.

Este estudo é parte fundamental para a melhor interpretação da dinâmica organizacional da indústria do Transporte de Valores em Goiânia, vez que não há, até o momento, estudo semelhante.

O projeto mostra-se viável, visto que o pesquisador está inserido neste universo há aproximadamente sete anos. Neste período foi possível a formação de uma rede de informação a qual é fundamental a todo projeto de pesquisa.

1.6 Metodologia

O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas de natureza qualitativa, a qual Roesch (1999, p.123) diz que a tradição qualitativa parte da perspectiva de que o mundo e a realidade não são objetivos e exteriores ao homem, mas socialmente construídos e recebem um significado a partir do homem.

Nesta visão, o trabalho do cientista social deve centrar-se não em levantamento de fatos e meras medições de frequências de certos padrões, mas sim na apreciação de diferentes construções e significados que as pessoas atribuem a sua existência. Desta forma as organizações mostram-se como campo fértil para este formato de estudo, visto serem compostas eminentemente de seres humanos.

Para apresentação dos resultados finais da pesquisa utilizou-se a metodologia do estudo de multi-caso. Estudo de caso, segundo Roesch (1999, p.156) é uma estratégia de pesquisa que permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto, permitindo ao pesquisador a análise sob vários ângulos.

Por outro lado Gil (1999, p.72) diz que o estudo de caso “é caracterizado pelo estudo exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado...”.

De outra forma, Yin (2001, p.32) traduz o estudo de caso como: “uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes e na qual fontes múltiplas de evidência são utilizadas”.

Trata-se de pesquisa campo, a qual segundo Cordeiro (1999, p.108) “tem a finalidade de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou de estabelecer relações entre variáveis”. No decorrer das pesquisas foram utilizados diversos instrumentos de coleta de dados, dentre eles pode-se citar: entrevistas com pessoas ligadas à história do negócio - clientes ou dirigentes, análise de documentos das empresas participantes do mercado ou de instituições de classe, dentre outros processos.

Ainda, sobre a pesquisa Lakatos e Marconi (1991, p.155) diz que “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Segundo Gil (1999, p.42) pesquisa é definida como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Desta forma o autor demonstra que o fundamento central da pesquisa científica é encontrar resposta ou respostas para problemas diversos, através da aplicação de métodos científicos.

As pesquisas podem ser subdivididas, segundo Gil (1999, p.43) em três grupos básicos, são eles: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais. Gil (ibidem), afirma que a pesquisa exploratória tem por finalidade desenvolver e modificar conceitos e idéias; e habitualmente envolvem levantamentos

bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudo de caso. Esta modalidade de pesquisa procura apresentar uma visão geral acerca de determinado fato. Por esses motivos, a pesquisa exploratória foi a modalidade principal na confecção deste estudo.

O processo de execução da pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (1991, p.165), é quando se inicia a aplicação das técnicas e instrumentos previamente selecionados, para que se possa efetuar a coleta dos dados previstos para a elaboração do estudo.

Sobre a coleta de dados Lakatos e Marconi (1991, p.165) salientam que:

“É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige do pesquisador, paciência, perseverança, e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior”.

Deste modo, neste trabalho foi dada atenção especial à coleta de dados, vez que se trata de momento decisivo para a composição da pesquisa. Quanto às técnicas de coleta de dados Lakatos e Marconi citam vários, os quais podem variar em aplicabilidade, conforme o delineamento da pesquisa.

A pesquisa documental possui como característica, segundo Lakatos e Marconi (ibidem), restrição da coleta de dados em documentos escritos ou não, as quais são chamadas de fontes primárias, as quais podem ser feitas no momento da ocorrência do fenômeno ou depois.

As modalidades das entrevistas realizadas neste trabalho foram do tipo *semi-estruturada*, isto é, partiram de alguns questionamentos básicos, apoiados nas teorias e objetivos da pesquisa. As interrogações e questionamentos propostos pelo investigador seguiram uma dinâmica interativa, a qual concede ao entrevistado certo grau de liberdade nas respostas, vez que não existem respostas certas ou erradas. Porém o investigador deve orientar o entrevistado, em caso de distanciamento do foco inicialmente proposto.

Foram entrevistadas oito pessoas, as quais mantiveram relacionamento administrativo, operacional ou sindical com pelo menos uma das empresas cobrindo

todos os períodos estratégicos em que o mercado foi dividido. A duração das entrevistas foi variável, sendo o intervalo médio de trinta minutos à uma hora e quarenta minutos. Para realização das entrevistas foram respeitadas as seguintes etapas:

- Primeiramente procurou-se efetuar contato telefônico com o pretense entrevistado, quando era marcada uma visita para apresentação do projeto;
- Na visita de apresentação do projeto, eram mostrados os objetivos da dissertação, também era realçada a importância de cada entrevistado para a concretização da pesquisa. Em alguns casos foram marcados dia e local para a entrevista, enquanto que em outros, a entrevista foi concedida na visita de apresentação do projeto;
- O roteiro de entrevistas seguiu os objetivos do projeto de dissertação. O entrevistado primeiramente era esclarecido sobre as diretrizes da entrevista, porém sempre era informado que havia ampla liberdade para ampliação do tema, segundo a necessidade de esclarecimento do tema.
- As entrevistas tiveram características informais, vez que o entrevistador interferia na narração do entrevistado, isto quando necessário à ampliação ou esclarecimento de algum aspecto da pesquisa;
- Todas as entrevistas foram gravadas, mediante permissão dos entrevistados e sob o compromisso verbal de sigilo, quanto ao conteúdo completo das entrevistas e aos nomes dos entrevistados.

Como método para coleta e análise de dados desta pesquisa, foram utilizados os passos propostos por Mintzberg (1978 e 1979) e Mintzberg e McHugh (1985), trata-se da *direct research*. Este é um método qualitativo de pesquisa seguido por Mintzberg e por seus colegas pesquisadores da McGill University's Faculty of Management, interessados no processo de formação da estratégia organizacional. Segundo Alves Filho (2000, p.29), este método se destaca pela sua simplicidade, pelo caráter descritivo da pesquisa de resultante e a utilização da indução como modo de identificação de padrões e consistências. A pesquisa é realizada em termos organizacionais reais, isto é, em contato direto com a organização, sendo a teoria

que dela resulta construída sobre alicerces dos dados coletados sistematicamente.

O método da *direct research*, de Mintzberg (1978 e 1979) e Mintzberg e McHugh (1985, p.164) o qual utiliza a evolução das organizações ao longo de um determinado período histórico, segue os seguintes passos:

a) Coleta dos dados básicos

O estudo começa nos arquivos, com a procura de indícios das decisões e ações da organização e das tendências externas, eventos no ambiente e indicadores de performance. As fontes desses dados incluem catálogos, relatórios anuais, documentos internos, livros e artigos sobre a organização, suplementados por entrevistas.

b) Inferência dos períodos e estratégias de mudança

Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica, sempre que possível observando uma escala de tempo comum, sendo analisados para que se possam inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias.

c) Análise intensiva de cada período

Neste ponto, o caráter da pesquisa é mudado, da coleta de dados para a investigação mais intensiva de dados qualitativos. Entrevistas são conduzidas com pessoas-chave e os relatórios referentes ao período são estudados para a identificação das principais mudanças estratégicas.

d) Análise teórica

Os pesquisadores procuram interpretar cada período histórico, tanto quanto o estudo completo, em termos conceituais, levando em conta os temas de interesse, tais como os padrões da mudança estratégica, as relações entre estratégias deliberadas e emergentes, a inter-relação do ambiente, liderança e organização e a relação entre estratégia e estrutura.

As pesquisas bibliográficas, para estruturação dos trabalhos e apresentação do estudo de multi-casos, foram utilizadas durante toda a pesquisa, vez que a pesquisa qualitativa é extremamente dinâmica, exigindo do pesquisador especial atenção e

sintonia, na coleta e análise de dados. (TRIVIÑOS, 1987, *apud*, Alves Filho, 2000, p.28)

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para efeito desta dissertação e para fundamentar a análise das organizações objeto deste estudo, o presente capítulo aborda algumas considerações de autores respeitados que oferecem subsídios à melhor compreensão da mudança e adaptação organizacional, entendida como estratégica.

Inicia-se com os pressupostos relativos ao sistema, organização e ambiente organizacional; em seguida apresenta-se algumas perspectivas teóricas no estudo da adaptação organizacional estratégica; e conclui-se com as teorias sobre a estratégias e mudanças organizacionais.

2.1 Sistema, organização e ambiente organizacional

No passado da administração, as abordagens da *administração científica* de Taylor, da *teoria clássica da administração* de Fayol e o *modelo burocrático de organização* de Weber, trazia em seu arcabouço a sustentação de *organizações como máquinas*, eram consideradas como sistemas fechados os quais são “mecânicos, previsíveis e determinísticos” (CHIAVENATO, 1993, p.91). Estas teorias tinham como ponto primordial de interesse a eficiência operacional interna, as diretrizes administrativas eram formuladas com vista à realização de tarefas bem definidas.

Esta abordagem, segundo Chiavenato, é parcial, pois ignora que as organizações são sistemas que interagem com o ambiente. Sistema segundo Chiavenato (1993, p.752):

“é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes; um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e cujo resultado (*output*) é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente” ou ainda, “um todo organizado ou complexo; um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário”.

Sistema na visão de Oliveira (1999, p.53) é definido como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes, que conjuntamente formam um todo unitário com

determinado objetivo e efetuando uma função”.

Ainda sob a conceituação de Oliveira (1999, p.53), todo sistema é detentor de algumas características básicas, a saber:

Objetivos – podem ser tanto os objetivos dos usuários do sistema quanto os objetivos do próprio sistema;

Entrada – caracteriza-se pelas forças que fornecem ao sistema o material, a informação, a energia para a operação ou processo, o qual gerará determinada saída do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos estabelecidos;

Processo – é a função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em produto, serviço ou resultado (saída).

Saída – pode ser definida como a finalidade para a qual unem objetivos, atributos e relações do sistema. Elas devem ser coerentes com os objetivos do sistema;

Controle – tem o objetivo de verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos, para tal é necessário à existência de uma medida de desempenho do sistema;

Retroalimentação ou feedback – pode ser considerado como a reintrodução de uma saída sob forma de informação para o sistema. Podendo ser positiva ou negativa, dependendo se o resultado foi aquele projetado ou não.

Deste modo, estas abordagens não estavam erradas, mas com uma visão simplista e parcial da realidade.

A figura – 1 explicita de forma clara a relação apresentada nos diversos subtópicos.

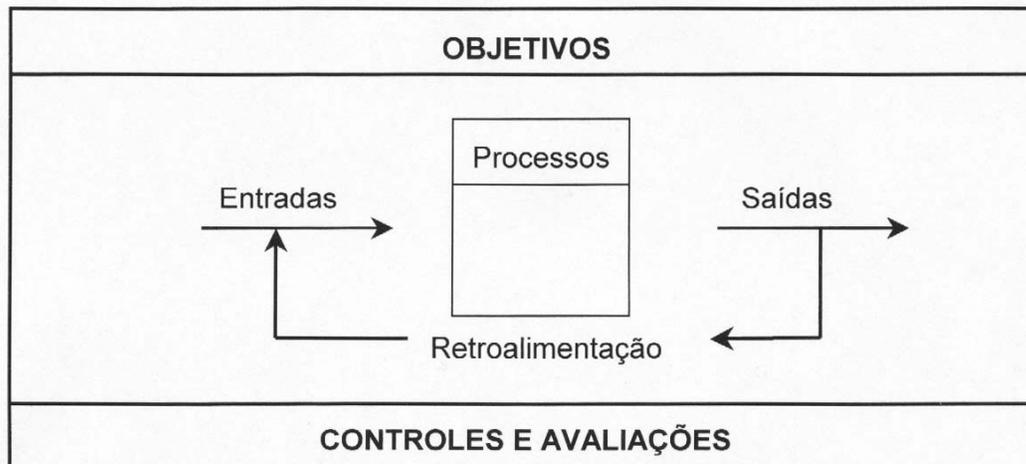


Figura 1 – Elementos componentes do sistema.

Fonte: Oliveira, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 14.ed. São Paulo: Atlas, p.53, 1999.

Vistos os conceitos de sistemas, tem-se a seguir outra conceituação. Trata-se do ambiente, pois a idéia de sistema está intimamente ligada ao Ambiente. Segundo Chiavenato (1993, p.754) ambiente é:

“é um conjunto de todos os objetivos que dentro de um limite específico, possam ter alguma influência sobre a operação do sistema”.

Chiavenato (1993, p.816), afirma ainda que:

“Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização. É o contexto dentro do qual uma organização está inserida”.

Katz e Khan (1973, p.42), propõem um modelo mais complexo de organização, onde a organização está em constante contato com o meio em um sistema de trocas. Desta forma, a organização apresenta as seguintes características de um sistema aberto: Importação de energia, a transformação, a saída (*output*), sistema como um ciclo de eventos, a entropia negativa, a entrada de informação, o estado firme, diferenciação e a equifinalidade. Esta abordagem das organizações representa a adaptação do trabalho de von Bertalanffy na Biologia e na Física.

Segundo Katz e Khan (1973, p.44), as organizações são compreendidas como classe especial de sistema aberto, que têm propriedades que lhes são peculiares,

mas compartilham de propriedades comuns com todos os sistemas abertos. Incluem nestas propriedades o recebimento de energia do ambiente, a transformação da energia importada sob forma de produto, e a exportação desse produto para o ambiente e a realimentação da energia para o sistema.

Por outro lado, Miles(1982), em artigo, apresenta ao longo do texto uma visão mais ampla, conduzindo ao entendimento de que ambiente é tudo que cerca a organização.

Contudo, segundo Chiavenato (1993, p.752) “é difícil dizer onde começa e onde termina determinado sistema”. A problemática desta questão está justamente na definição dos limites ou fronteiras entre organização e seu ambiente, ocorre que os limites da organização não podem ser fixados de forma rígida.

Em conseqüência desta dificuldade conceitual Chiavenato (ibidem) apresenta uma visão abrangente, esboçada através de várias conotações. Por outro lado, Bowditch e Buono (ibidem), vêm tentando desenvolver concepções de ambiente suficientemente flexíveis de forma que permitam comparações significativas de diferentes espécies de organizações.

Segundo Bowditch e Buono (1997, p.143), existem dois grandes ambientes: o *ambiente geral* e o *ambiente específico (ou de tarefas)*. Estes autores denominam como sendo o *ambiente geral* de uma organização os fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. Estando inclusas as questões do tipo: tecnológicas, sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico e condições culturais. Deste modo, são considerados os fatores potenciais, isto é, para algumas organizações alguns destes fatores podem passar despercebidos, contudo existe um potencial de influência. Sugere-se que seja feito um acompanhamento contínuo das tendências e mudanças da sociedade, já que podem influenciar de forma decisiva no curso organizacional.

Para Bowditch e Buono (1997, p.143), o *ambiente específico (ou de tarefas)* inclui os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros

públicos ou entidades relevantes para a organização. Estes ambientes, embora sejam comuns a todas as organizações, podem variar de uma região para outra em função do ambiente específico da região.

Para Hall (1984, p.163) como o ambiente é vasto, complexo, e envolve tudo ao redor da organização, ele pode ser analisado sob duas óticas: *o ambiente geral* e *o ambiente de tarefas*. Esta análise é muito parecida com a aquela de Bowditch e Buono. Segundo Hall, *ambiente geral* é o macroambiente, ou seja, ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo que ocorre no ambiente geral afeta direta ou indiretamente as organizações. *O ambiente geral* é constituído de um conjunto de condições semelhantes para as organizações, são elas: condições tecnológicas, condições legais, condições políticas, condições econômicas, condições demográficas, condições ecológicas, e condições culturais. Estas forças exercem um efeito sistêmico sobre a organização.

Ainda conforme Hall, enquanto o *ambiente geral* é genérico e comum para todas as organizações, cada uma delas tem seu *ambiente* particular: *o ambiente de tarefa* é aquele mais próximo e imediato de cada organização. É o segmento do *ambiente geral* do qual uma determinada organização extrai suas *entradas* e depositam as suas *saídas*. É o constituído por: fornecedores de entradas, clientes ou usuários, concorrentes, e entidades reguladoras. Uma organização possui uma relação de dependência com o *ambiente de tarefa* e cada organização deve trabalhar no sentido de aumentar o seu *poder* e reduzir sua dependência.

Na figura – 2 pode-se perceber com maior clareza o esboço teórico das variáveis ambientais: gerais e de tarefa.

De acordo com Bowditch e Buono (1997, p.148) “Há diversas tipologias diferentes que caracterizam os ambientes organizacionais”. Os ambientes organizacionais são diferenciados pela existência de diferentes velocidades de mudanças, podem variar de ambientes relativamente estáveis a outros em mudança constante.



Figura 2: Ambiente geral e ambiente de tarefa.

Fonte: CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 4.ed. São Paulo: Makron Books, p.818, 1993.

Estes mesmos autores sugerem quatro tipos de ambiente, são eles: plácido aleatório; plácido agregado; perturbado reativo; e campo turbulento. O ambiente *plácido aleatório* é relativamente estável e suas partes não são muito interdependentes. Este ambiente é pouco ameaçador e as mudanças ocorrem lentamente e possui maior previsibilidade.

O ambiente *plácido agregado* também possui lenta mudança, mas existe uma maior interdependência das partes com o ambiente. Desta forma os acontecimentos do ambiente se mostram menos aleatórios que no outro tipo. Assim este ambiente começa a ameaçar as organizações.

O ambiente *perturbado reativo* é mais complexo que os dois anteriormente citados. Sua principal característica é o surgimento de concorrentes fortes que são capazes de exercer influencia sobre o seu próprio ambiente, e também sobre o ambiente das outras organizações. A organização passa a influenciar e ser influenciada. Este ambiente se caracteriza por oligopólios (ramos de atividade dominados por três ou quatro empresas).

Na última tipologia, o ambiente *campo conturbado*, as condições são extremamente complexas e mutantes. É o mais dinâmico dos ambientes e também o mais incerto. Teoricamente este ambiente não permanece estático, sequer, para ser estudado. (BOWDITCH e BUONO, 1997, p.149)

Neste contexto, Child (1972, p.8) afirma que “o ambiente de uma organização não pode ser definido satisfatoriamente sem uma referência ao que *Levine e White* denominaram de – domínio organizacional – em 1961”. Onde, o domínio consiste de objetivos específicos que os decisores organizacionais desejam alcançar e as funções que uma organização deve assumir para implementar esses objetivos.

Thompson (*apud*, ALVES FILHO, 2000, p.39) adapta a definição original dos autores *Levine e White*, e considera que o domínio consiste das obrigações que uma empresa se impõe em termos de alcance de produtos, além da população que atende e dos serviços que presta. Desta forma, não há duas empresas idênticas em termos de domínio. Seu ambiente poderá contar com um ou muitos clientes ou compradores potenciais e a organização poderá ser a única a servi-los, como também poderá ser um dos muitos concorrentes que procuram o cliente ou clientes. Pode ser importante para a organização saber em que medida as fontes de apoio à entrada e à saída coincidem.

Ainda sob a ótica da teoria da dependência de recursos, define uma série de expectativas tanto para os membros de uma organização como para outros com quem eles interagem sobre aquilo que uma empresa se dispõe ou não a empreender.

Apesar de existirem inúmeras formas de conceituação do ambiente organizacional, as formas acima apresentadas direcionam esta pesquisa.

2.2 Perspectivas teóricas no estudo da adaptação organizacional estratégica

Sobre perspectiva dos teóricos da adaptação organizacional estratégica, não existe um consenso. Os estudos variam da abordagem determinística, pressupõe que o ambiente organizacional é determinístico e imutável, controlando e coagindo as organizações a se adaptarem de acordo com suas imposições, e a posição voluntarista, vai no sentido oposto, é àquela em que a adaptação organizacional

pode ser realizada por meio das escolhas feitas pelos administradores e que estes podem influenciar o ambiente em que operam. Existe ainda uma nova abordagem, a qual propõe que o determinismo e o voluntarismo não são excludentes e que eles podem operar simultaneamente.

Desta forma, serão apresentados alguns modelos os quais irão apresentar as principais abordagens teóricas do voluntarismo e do determinismo. Estes modelos são: o modelo da ecologia das populações, o institucional, da dependência de recursos, o racional de contingências, e o da escolha estratégica.

O modelo da ecologia das populações, também é denominado de enfoque da seleção natural, tem suas raízes na teoria de Darwin e trata das populações de organizações. Em grandes linhas, as organizações não podem adaptar-se e as mudanças do ambiente que determinam a sobrevivência e eficácia organizacional. Nesta perspectiva, o ambiente e não a gestão das organizações que realiza a seleção: as organizações que têm a adequação apropriada ao ambiente são selecionadas, em detrimento daquelas que não observam tal adequação. (MILES, 1982, p.6)

O modelo da “*escolha estratégica*” proposto por Child (1972, p.2), oferece uma interpretação da estrutura organizacional como sendo um produto das restrições econômicas impostas pelas variáveis contextuais. Existem três argumentos influentes em uma explicação da variação na estrutura organizacional. O primeiro é o do Ambiente, no qual condições ambientais são consideradas como restrições críticas sobre a escolha das formas estruturais eficazes. O segundo e terceiro, escolhem as influências na estrutura de dois atributos organizacionais físicos: tecnologia e tamanho. (CHILD, 1972, p.2)

A teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. A abordagem contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

Há um aspecto proativo e não meramente reativo na abordagem contingencial: neste sentido a administração contingencial pode ser intitulada como abordagem do “se - então”. Os resultados surpreendentemente levaram a uma nova concepção de

organização: A estrutura de uma organização e seu funcionamento depende da “interface” com o ambiente externo, em outros termos, não há uma única forma de administrar, não existe o “The best way”, isto é, “o melhor caminho”.

Em pesquisa, Chandler (1995), conclui que na história industrial dos Estados Unidos, nos últimos 100 anos, a estrutura organizacional das grandes empresas americanas foi sendo gradativamente determinada pela sua estratégia mercadológica.

Em pesquisa feita por Lawrence e Lorsch, sobre o defrontamento entre organização e o ambiente, que marca o aparecimento da Teoria da Contingência, preocupados com as características que devem ter as empresas para enfrentar, com eficiência, as diferentes condições externas, tecnológicas e de mercado. Concluíram que os problemas organizacionais básicos são a diferenciação e a integração. Onde *diferenciação* é a divisão da organização em subsistemas ou departamentos, cada qual, desempenhando uma tarefa especializada em um contexto ambiental, também especializado; e a *Integração* refere-se ao processo oposto ao processo gerado por pressões vindas do ambiente global da organização; visa alcançar a unidade de esforço e coordenação entre os vários subsistemas. (LAWRENCE e LORSCH, *apud*, CHIAVENATO, 1993, p.810)

Em artigo, Hrebiniak e Joyce (1985, p.336), propuseram que a *escolha* e o *determinismo* são variáveis independentes que podem ser posicionadas em dois momentos separados, com o objetivo de desenvolver uma tipologia para a adaptação organizacional. As interações entre as variáveis resultam em quatro tipos principais: Seleção natural; Diferenciação; Escolha estratégica; e Escolha indiferenciada. Argumenta-se que a pesquisa deve ser de natureza interativa entre o gerencial e o ambiente, como processo de adaptação.

Uma importante questão de pesquisa sobre o voluntarismo versus o determinismo, é a relação entre eles, e como suas interações e tensões resultantes culminam em mudanças durante o tempo. As escolhas dependem dos *stakeholders* – indivíduos ou grupos que podem afetar ou serem afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais – externos, que explicam qual adaptação é melhor para a organização.

A escolha organizacional e o determinismo ambiental podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação (HREBINIAK e JOYCE, 1985, p.338). Esta abordagem segue a lógica da Teoria de Sistema Aberto das Organizações, com tendência a um estado de equilíbrio dinâmico com o ambiente e intercâmbio contínuo de materiais, dados e energia.

Relacionado as escolhas e determinismo ambiental para adaptação estratégica, tem-se o seguinte esquema gráfico (figura – 3):

Segundo as considerações de Hrebiniak e Joyce, (1985, p.339), e através da análise do gráfico podem ser inferidas as seguintes considerações:

Quadrante-I *Seleção Natural*: Baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental.

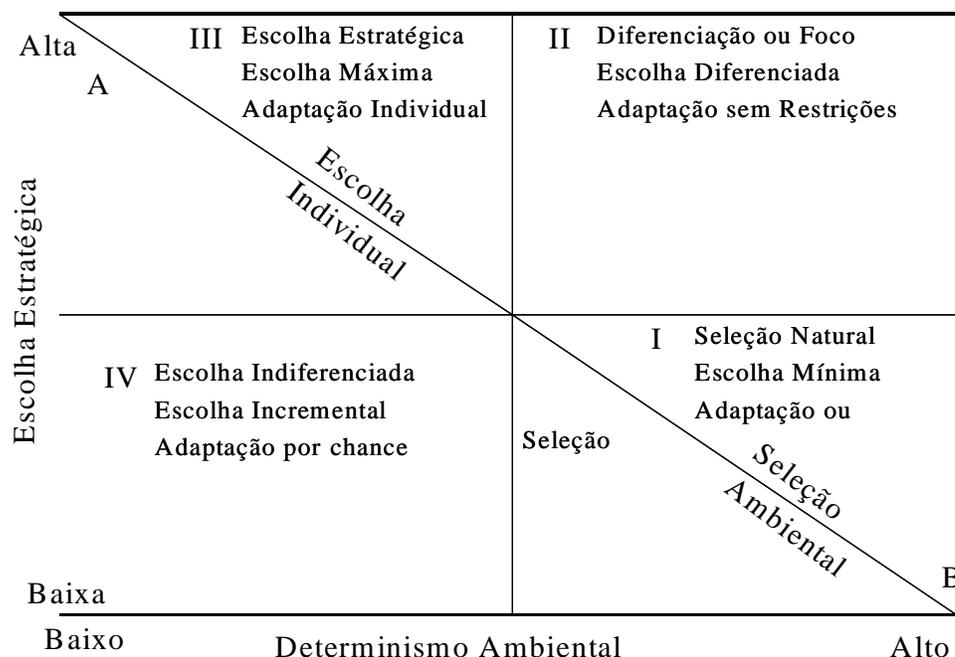


Figura 3: Relação das escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional.

Fonte: HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. **Organizational adaptation:** strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 339, 1985.

Quadrante-II *Dependência de Recursos*: Escolha estratégica quando o determinismo ambiental é alto, com contexto turbulento para a adaptação.

Quadrante-III *Escolha Estratégica*: Alta escolha organizacional e baixo determinismo ambiental.

Quadrante-IV *Adaptação por Chance*: Baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental.

O número e o tipo de opções estratégicas variam ao longo da tipologia. Existem poucas opções estratégicas viáveis nos Quadrantes-I e IV, mas por razões diferentes. As restrições externas delimitam a escolha do Quadrante-I, enquanto que os fatores internos inibem a tomada de decisão no Quadrante-IV. O número de opções é maior no Quadrante-III, e aproximadamente alto no Quadrante-II, onde a escolha coexiste com restrições geradas externamente. Mas, os tipos de escolha – aquilo que as organizações podem controlar e afetar – variam significativamente entre o Quadrante-II e III, apesar do alto número de opções estratégicas disponíveis em cada caso.

Quanto à ênfase nos meios e fins: O Quadrante-I reflete realmente um controle sobre os meios. Ou seja, a estrutura da indústria permite algum controle sobre os processos intra-organizacionais, mas não, sobre os resultados de mercado extra-organizacionais.

No Quadrante-II, o controle ambiental é alto. O controle sobre os fins – produtos, serviços, penetração nas indústrias regulamentadas – que podem ser buscados nas indústrias regulamentadas. A organização exerce uma alta escolha sobre os meios ou métodos de competição. No Quadrante-III, ao contrário, a ênfase estratégica primária centra-se nos fins, e não nos meios. Nesse ambiente, as organizações estão livres para desenvolverem novos produtos, serviços, clientes e mercados. Já no Quadrante-IV, é caracterizado por poucas diferenças intra-organizacionais claras.

Quanto ao comportamento político e nos conflitos, são sugeridas diferentes implicações. Isso sugeriria um baixo conflito no Quadrante-IV. Pode-se supor um alto conflito para as organizações do Quadrante-II e III por razões diferentes.

A conclusão deste estudo é que a interdependência e interação, entre: Escolha estratégica e determinismo ambiental definem a adaptação. Cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação

organizacional. A adaptação é um processo dinâmico entre a organização e o ambiente (HREBINIAK e JOYCE, 1985, p.347).

A despeito deste quadro multifacetado, constata-se que os conceitos de mudança organizacional e estratégica permeiam praticamente todos os modelos teóricos apresentados, embora sejam conceituados nem sempre de modo convergente.

Na busca da melhor compreensão deste contexto, faz-se no item seguinte algumas considerações sobre a estratégia organizacional.

2.3 Estratégia e mudança organizacional

Para compreender o que seja estratégia organizacional, faz-se necessário o levantamento e entendimento do conceito de estratégia. Mas afinal o que vem a ser estratégia?

Para responder esta pergunta relaciona-se primeiramente a importância do conceito de estratégia, o qual é fundamental para o entendimento das mudanças organizacionais, visto que a natureza da definição tanto pode expandir como restringir a interpretação da mudança estratégica organizacional. Deste modo, a seguir explicita-se diversos conceitos de estratégia seguidos de esquemas-resumo relativos às diversas concepções sobre como elas se formam nas organizações.

Segundo o Aurélio Buarque de Holanda Ferreira em seu dicionário da língua portuguesa, a palavra estratégia vem do grego "*strategía*", pelo latim "*strategia*", cujo significado é "arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos", ou ainda, "arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos". (FERREIRA, 1999, p.841)

Embora o conceito de estratégia utilizado pelas empresas seja diferente do conceito militar, este último é um bom auxílio para a compreensão da estratégia empresarial.

Bateman (1998, p.530) define a estratégia como o "padrão de ações e de alocações de recursos projetadas para atingir os objetivos organizacionais".

Chandler (*apud*, MILES e SNOW, 1978, p.7) compreende a estratégia como a determinação das metas e objetivos básicos de um empreendimento, de longo prazo, e a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a concretização dessas metas.

Oliveira (1999, p. 293) define estratégia como:

“ação relacionada com objetivos e desafios, e com modos de perseguí-los, que afetam a empresa como um todo. É um conjunto de linhas administrativas básicas que especificam a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados; as direções em que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que ela utilizará, os meios através dos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar. Representa a definição do caminho mais adequado a ser seguido pela empresa para alcançar uma situação desejada (objetivo, desafio, meta)”.

Para Ansoff e McDonnell (1993, p. 70), a estratégia é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”.

Para Mintzberg (1987, p.11), a administração estratégica não pode se sustentar em uma única definição de estratégia; segundo este autor, a palavra estratégia vem sendo usada de diferentes formas e maneiras, embora tradicional e formalmente não são perceptíveis alterações extremas. Levando-se em consideração que uma forma diversificada de definições poderia auxiliar no entendimento deste campo, Mintzberg apresenta cinco diferentes definições para estratégia, a qual denomina, em artigo, “Os cinco p’s da estratégia”, e que são as seguintes: como *plano*, *estratagema* (*ploy*), *padrão*, *posição* e *perspectiva*.

Estratégia como um plano é uma direção, alguma espécie de curso de ação deliberadamente determinada, um guia para o futuro. Ainda como “plano”, a estratégia pode ser geral ou específica; desse modo, um dos usos específicos da palavra ocorre quando se planeja um *estratagema* (*ploy*), isto é, uma “manobra” para iludir o oponente ou concorrente. Uma terceira definição é que a estratégia também pode ser *um padrão* observado - especialmente um padrão em um fluxo de ações,

um comportamento consistente ao longo de um determinado período de tempo. Desta forma, alguns planos podem não ser realizados, enquanto alguns padrões podem surgir sem que tenham sido preconcebidos, configurando o que Mintzberg denomina *estratégias emergentes* - padrões de ações observados, sem que tenham sido formulados previa e formalmente. Em uma última forma está a *estratégia como uma perspectiva*, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. Como *perspectiva*, estratégia olha para dentro da organização e também para a visão macro da organização.

Percebe-se que pretensões que foram completamente concretizadas podem ser chamadas *estratégias deliberadas*, enquanto que as *estratégias emergentes* resultam de padrões observados, não expressamente pretendidos; desse modo, as ações desenvolveram-se, uma a uma, convergindo ao longo do tempo em algum tipo de consistência ou padrão. A quarta definição apresenta a estratégia como uma *posição* - especificamente, um meio de localizar uma organização no que os teóricos da organização gostam de rotular como *ambiente*. Por esta definição, estratégia toma-se a força mediadora entre organização e ambiente, isto é, entre contexto interno e externo.

No mundo moderno dos negócios, se existe consenso entre empresários e pesquisadores, é que nunca o ambiente foi tão dinâmico, competitivo e imprevisível, exigindo flexibilidade e novos moldes de criação de estratégias voltadas para as ações organizacionais. (MINTZBERG, *ibidem*)

Contudo, desde o principio dos estudos da estratégia, na década de sessenta, os teóricos têm travado calorosos debates ideológicos, como por exemplo, Mintzberg e Ansoff, em torno do caráter *prescritivo* ou *descritivo*. Desta forma surgiram várias abordagens ou escolas que traçam os rumos da estratégia organizacional.

Na abordagem do *incrementalismo lógico* de Quinn (1978, p.7), a estratégia real tende a desenvolver-se como decisões internas e eventos externos que fluem juntos, para criarem um consenso novo e amplamente compartilhado para a ação dos principais membros da alta administração. Segundo Quinn, nem o paradigma do “poder-comportamento” e nem o paradigma dos “sistemas formais de planejamento” caracterizam adequadamente o sucesso dos processos estratégicos. Mas as

estratégias eficazes tendem a surgir de uma série de “subsistemas estratégicos”, sendo que cada um deles ataca uma classe específica da questão estratégica de uma forma disciplinada, mas que é combinada incrementalmente em um padrão coeso que se torna a estratégia da companhia.

Devido aos limites cognitivos e dos processos, quase todos esses subsistemas devem ser gerenciados e combinados por uma abordagem descrita como “incrementalismo lógico”.

Segundo Quinn (ibidem), o “incrementalismo lógico” não é “pensar ou agir de forma confusa”, mas trata-se de uma administração consciente, propositada, proativa e útil. Quando gerenciado adequadamente ele permite ao executivo reunir as contribuições da análise sistemática racional, teorias política e do poder, e ainda, conceitos do comportamento organizacional.

Outra classificação é aquela apresentada por Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), onde estes autores identificaram dez escolas na formação da estratégia organizacional. Estas escolas foram divididas da seguinte forma:

Escola do Design – esta escola propõe um modelo de formação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas.

Escola do Planejamento – esta escola entende que o processo não é apenas cerebral, mas formal, que poderá se decompor em passos distintos, delineando por listas de checagem e apoiado por técnicas.

Escola do Posicionamento – a estratégia reduz-se a posições genéricas selecionadas através de análises formais das situações da indústria. Os planejadores se tornam analistas, isto provou ser lucrativo para consultores e acadêmicos que tiveram acesso a dados e promoveram suas “verdades científicas” em jornais e empresas.

Escola Empreendedora – fez o contrario da escola do design, focalizou o processo de formação de estratégia exclusivamente em um único líder enfatizando o mais inato dos processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, e critério. Promovendo uma visão da estratégia como perspectiva associada com a imagem e

o senso de direção, ou seja, a visão.

Escola Cognitiva – as ramificações desta escola adotaram uma visão mais subjetiva-interpretativa ou construtivista do processo de estratégia, ou seja, a cognição é usada para construir estratégias como interpretações criativas, em vez de simplesmente mapear a realidade de alguma forma mais ou menos objetiva, porém distorcida.

Escola do Aprendizado – as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade de sua organização de lidar com ela. Elas convergem sobre padrões de comportamento que funcionam.

Escola do Poder – estratégias baseadas no poder. O poder micro vê o desenvolvimento de estratégias dentro da organização como um fator essencialmente político. O poder macro vê a organização como uma entidade que utiliza o poder sobre as outras e entre seus parceiros de alianças.

Escola da Cultura – é a inversão da escola do poder, pois, a escola da cultura reúne uma coleção de indivíduos em uma entidade chamada organização, onde a formação das estratégias é um processo social baseado na cultura.

Escola Ambiental – visa considerar a organização passiva como sendo algo que passa seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a pauta, além dos limites da administração estratégica. Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização.

Escola da Configuração – considera a organização como uma configuração, a qual integra as hipóteses das outras escolas sendo que cada configuração possui o seu próprio espaço.

Das dez escolas, três são de cunho prescritivo e sete descritivo. O campo da administração estratégica deve buscar a compreensão de sua própria evolução.

A seguir aborda-se as mudanças organizacionais, as quais, segundo Wood JR. et al. (1995, p.190) pode ser definida como “qualquer transformação de natureza

estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”.

Segundo Wood, JR. (ibidem), a mudança organizacional tem se tornado tema quase que obrigatório para executivos, consultores e pesquisadores. O tema mudança organizacional conseguiu destaque principalmente em função da alta velocidade das mudanças ambientais. Estas mudanças são motivadas pelos seguintes fatores: crises e problemas; novas oportunidades; e novas diretrizes internas ou externas. Em decorrência destas mudanças as organizações desfrutam dos seguintes aspectos: melhoria da qualidade, aumento da produtividade, redução de custos e melhor administração dos conflitos.

Nesta mesma linha, Wood, JR. (ibidem), aponta a cultura organizacional como uma das mais difíceis mudanças de ser implementada, e aponta para o conceito de cultura implementado por Schein.

Schein (1992, p.12), define formalmente cultura como:

“Um padrão de suposições básicas compartilhadas que o grupo aprendeu quando solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Nesta visão, percebe-se que o processo de adaptação das organizações é complexo e dinâmico. Envolve diversas decisões e condutas em diversos níveis da organização. Segundo Miles e Snow (1978, p.13), a complexidade desse processo pode ser reduzida, já que por meio da investigação de padrões no comportamento das organizações se pode descrever e até mesmo prever o processo de adaptação organizacional.

O esboço teórico proposto por Miles e Snow (1978, p.28) tem dois elementos principais: (1) um modelo geral de processo de adaptação que descreve as decisões necessárias à organização para que ela mantenha um alinhamento eficaz com o seu ambiente, e (2) uma tipologia organizacional que retrate os diferentes padrões de comportamento adaptativo adotados pelas organizações dentro de uma determinada

indústria ou outro agrupamento.

Miles e Snow (ibidem) mostram através de exemplos e argumentos que o processo de adaptação organizacional é governado pelas escolhas estratégicas dos altos dirigentes. Eles tentam demonstrar que embora essas escolhas sejam numerosas, complexas e mais ou menos contínuas, elas podem ser analisadas apropriadamente através de uma categorização – decisões empreendedoras, de engenharia e administrativas – e de um exame da consistência entre elas. Abordam ainda, que nem todos os grupos de altos dirigentes abordam essas decisões da mesma maneira e por isso sugerem quatro tipos de organizações, sendo que cada uma possui sua própria estratégia adaptativa, estes grupos não serão abordados nesta pesquisa.

Os conceitos teóricos, apresentados nesta seção, servirão de suporte para implementação da pesquisa de campo. A seguir serão apresentadas outras contextualizações teóricas, mas de cunho prático, as quais auxiliarão no delineamento da pesquisa e apresentação dos resultados.

3 A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE GERAL DAS TRANSPORTADORAS DE VALORES

O propósito deste capítulo é prover ao leitor entendimento do contexto em que as transportadoras de valores estiveram ou estão inseridas. Isto é, serão mostrados os antecedentes históricos do ambiente geral – como se deu a formação e acúmulo de capitais –, também se apresenta o contexto específico da década de 90, a qual foi escolhida para elaboração do estudo. Para Bowditch e Buono (1997, p.143), o *ambiente geral* de uma organização é constituído por fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. Estão inclusas as questões do tipo: tecnológicas, sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico e condições culturais.

O propósito é direcionar o leitor para o entendimento da relação existente entre este *ambiente geral* e todo o processo de surgimento e evolução das transportadoras de valores. Existindo relação entre o acúmulo de capital e o aumento da insegurança, e ainda, a obrigatoriedade de aprimoramento por parte de cada organização.

A questão histórica e específica das transportadoras, ainda não será abordada, mas somente a visão geral e econômica do processo, a qual interferiu dinamicamente no surgimento destas instituições.

3.1 O capitalismo e a revolução industrial

O Capitalismo como é conhecido hoje, só se desenvolveu em virtude da existência de dois fatores básicos de produção, são eles: capital e o trabalho. Um conceito de Capitalismo que reflete esta visão é o de *Ávila* e que foi explorado por Argemiro J. Brum em seu livro “Desenvolvimento Econômico Brasileiro”. Segundo *Ávila* (*apud*, BRUM, 2000, p.30) “Capitalismo é o sistema econômico baseado na supremacia do capital sobre o trabalho”. Com este conceito o autor demonstra que quem controla o processo produtivo são os detentores do capital; e àquele que não possui o capital, resta oferecer sua força de trabalho como meio de troca. Segundo Brum (2000, p.31) o objetivo principal do capitalismo é o lucro, meio este que

possibilita o acúmulo de capital.

Neste contexto capitalista, está inserida a Revolução Industrial. A chamada Revolução Industrial, em termos didáticos, vem sendo subdividida em diferentes formas por diversos autores. Neste estudo adota-se a subdivisão proposta por Brum (2000, p.33), a qual é classificada em três fases distintas, a saber:

Primeira fase – Teve início na segunda metade do século XVIII (1750/1800), e estendeu-se aproximadamente, até a metade do século XIX. Foi liderada por países da Europa (Inglaterra, França, Alemanha, Itália, dentre outros) e pelos Estados Unidos da América. Esta fase foi marcada pelo avanço tecnológico – invenção da máquina a vapor e aplicação no processo produtivo – e pela disponibilidade de capital. Este foi um marco importante, para as transportadoras de valores, as quais surgiriam anos mais tarde.

A utilização do vapor como fonte de energia revolucionou os meios de produção e transporte, pois possibilitou o surgimento dos trens-de-ferro e navios a vapor, que gradativamente substituíram a tração animal, eólica ou humana. Esta primeira fase ficou conhecida como a fase do *ferro e carvão*.

Agregados às mudanças tecnológicas surgiram novos meios de produção. Segundo Burns (*apud*, CHIAVENATO, 1993, p.36) “Com a aplicação do vapor às máquinas, iniciaram-se grandes mudanças nas oficinas, que se converteram em fábricas”. “O artesão e sua pequena oficina patronal desapareceram para dar lugar ao *operário*, às *fábricas* e às *usinas*, baseadas na divisão do trabalho. A migração de massas humanas das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas provoca o crescimento das populações urbanas”.

Segundo Rezende Filho (1995, p.141) “Em termos de produção, a Revolução Industrial Inglesa caracterizou-se por um tripé: a indústria têxtil, a siderurgia e a mineração de carvão”. Neste contexto, o capitalismo encontrou campo fértil para sua consolidação, vez que tem como primazias – *capital e trabalho*.

O lucro existiu desde o início dos sistemas de trocas primitivos, contudo segundo Magalhães Filho (1985, p.243) até então “nunca fora o marco orientador da atividade econômica nas civilizações agrícolas”; fato este que foi modificado na sociedade

industrial. Nesta sociedade industrial e capitalista, o lucro segundo Magalhães Filho (ibidem), “é a orientação de todas as atividades econômicas no sentido do lucro”.

Segunda Fase – Esta fase começou a configurar-se na segunda metade do século XIX, estendendo-se até o início do século XX, e foi liderada pelos Estados Unidos da América. Foi marcada por mudanças maiores que aquelas ocorridas na primeira fase da *Revolução Industrial*; vez que houve a substituição do *ferro* pelo *aço* como material básico, e ocorreu a substituição do *vapor* pela *eletricidade* e pelos *derivados de petróleo* como principais fontes de energia.

Isto somente foi possível porque na *segunda fase* surgiram inúmeros inventos, os quais foram incorporados ao sistema produtivo e ao dia-a-dia das pessoas, tais como: motor de explosão, o qual originou o automóvel; lâmpada elétrica foi desenvolvida em grande escala; a invenção do avião permitiu que o homem começasse a voar; o rádio e o telefone facilitaram as comunicações; entre inúmeros outros. Segundo Brum (2000, p.34), foi na *segunda fase* que os “Estados Unidos da América consolidaram a dianteira da nova fase e consolidaram sua hegemonia no mundo”.

As cidades, segundo Mota e Braick (1999, p.274), também mudaram de fisionomia, devido à concentração de grandes multidões nas áreas fabris. “No início da industrialização, eram principalmente centros comerciais de dimensões relativamente reduzidas, voltadas para a administração, o comércio e todo tipo de prestação de serviços. Nelas viviam funcionários públicos, artesãos, mercadores entre outros”. (MOTA e BRAICK, ibidem)

Por outro lado, após a industrialização, verificou-se profundas mudanças nos modelos de cidades, as quais segundo Mota e Braick (ibidem) foram “transformados pela indústria, os pobres habitavam em bairros populosos ou cortiços”, enquanto que a chamada burguesia “optou pelos *boulevares*, para construir suas casas suntuosas e caras, porém funcionais”.

Em meio a este emaranhado de mudanças, onde o crescimento das unidades industriais pressupõe a aplicação de capitais Remond (*apud*, MOTA e BRAICK, 1999, p.277) cita que viram o surgimento de uma nova categoria social, eram chefes de indústrias, empresários, que dispunham de capitais e faziam empréstimos.

Com toda esta explosão produtiva o capitalismo foi se consolidando como sistema econômico. Segundo Coelho (1999, p.219):

“O capitalismo conheceu a partir da Revolução Industrial, dois estágios fundamentais: o *capitalismo concorrencial* ou de *livre concorrência* (até a primeira metade do século XIX) e o *capitalismo monopolista ou oligopolista* (após a segunda metade do século XIX). Onde, a fase monopolista é caracterizada pela excessiva centralização e concentração do poder (capital) em algumas poucas e grandes empresas (atuais multinacionais), que, sob a forma de trustes e cartéis, procuram eliminar os concorrentes para dominar (monopolizar ou oligopolizar) o mercado”.

Cada vez mais as organizações tornavam-se empresas possuidoras de altos valores monetários, quer seja pelo acúmulo de bens, quer seja pela constante troca efetuada por meio do comércio. A verdade é que o mundo nunca mais seria o mesmo. Os sistemas, outrora vigentes, estavam se tornando obsoletos rapidamente; os detentores do capital no início da Revolução Industrial tornavam-se mais abastados a cada dia.

Terceira fase – Ainda segundo os trabalhos de Brum (ibidem), a Revolução Industrial apresenta uma terceira fase, a qual começou a delinear-se a partir do término da Segunda Grande Guerra Mundial (1939/1945).

Brum (2000, p.34), afirma que no início:

“talvez sob o impacto das duas bombas atômicas lançadas sobre o Japão, tinha-se a impressão de que a sua marca maior era a descoberta e difusão do uso da energia nuclear. Mas um novo conhecimento tornou-se ainda mais importante, pelas amplas aplicações e mudanças que desencadeia: a informática”.

Esta fase foi mais uma vez liderada pelos Estados Unidos da América, os quais tiveram nos países da Europa e Japão importantes parceiros, mas também se configuraram como competidores.

A principal característica, desta revolução, foi a revolução tecnológica sem antecedente que se assemelhasse e extremamente veloz; possuindo em sua vanguarda o extraordinário desenvolvimento da informática, a qual foi se

incorporando em todas as atividades humanas, e por conseqüência promoveu a intensificação, automação e a robotização nos setores produtivos.

Em conformidade com Brum (ibidem), as mudanças na sociedade tornaram-se extremamente veloz. Nos seguintes termos:

“Novos conhecimentos, novas aplicações, novos inventos, novas máquinas, equipamentos e aparelhos surgem com grande rapidez, alterando os processos produtivos, a vida e as relações entre as pessoas. Cada vez mais vivemos na era da mudança permanente, da comunicação e da interdependência global”.

Por outro lado o capitalismo, como demonstrado, foi tomando maior força a cada dia. Porém nem tudo transcorreu bem, muitos foram os momentos em quem o capitalismo esteve em prova, ele apresenta uma “trajetória ondulada, com ciclos de expansão seguidos de períodos de crise” (BRUM, 1999, p.35)

Muitos podem perguntar sobre os motivos da ocorrência de crises no mundo capitalista. Para responder a este fato Brum (2000, p.35), utiliza uma resposta interessante, onde:

“As crises econômicas no capitalismo decorrem de dificuldades no processo de acumulação do capital, que é seu objetivo central. Tais dificuldades resultam do declínio nas taxas de lucro. Em conseqüência: reduzem-se os investimentos, cai a produção, diminui o comércio e ocorre desemprego. Para a superação da crise, a receita clássica capitalista é restabelecer a lucratividade do capital a fim de possibilitar novamente a acumulação”.

As crises em geral são superadas pelo aumento da exploração do trabalho, facilitada pelo desemprego criado durante a crise, o que leva os operários a aceitar menores salários. Outras formas de superação da crise são os avanços tecnológicos, os quais proporcionam ganhos de produtividade.

O capitalismo sofreu, segundo Brum (ibidem), quatro grandes crises, são elas:

- A *Primeira* ocorreu no final do século XIX (1873/1895), e atingiu as economias européias – Inglaterra, França, entre outras – com a concorrência industrial

promovida pela Alemanha e pela Itália, as quais eram recém unificadas. A crise foi superada graças aos fatores:

a – migração de grandes contingentes populacionais da Europa para a América, Austrália, etc. Este fato aliviou o velho continente do excedente populacional;

b – reestruturação do capitalismo, passou da fase concorrencial para a fase monopolista;

c – incorporação de inovações tecnológicas nos processos produtivos e avanço da capacidade gerencial.

- A *Segunda* crise teve início no princípio do século XX (1913), também ocorreu na Europa, teve como principal fato gerador a feroz concorrência entre os grupos econômicos alemães e italianos contra os ingleses e franceses. A primeira grande guerra mundial (1914/1918) serviu de auxílio para a superação da crise, vez que em tempos de guerra todos os esforços industriais foram voltados para a indústria bélica.
- A *Terceira* crise foi iniciada com a quebra da Bolsa de Valores de Nova York, e se estendeu por toda a década de 30. Foi chamada de “a Grande Depressão”, e teve como centro os Estados Unidos da América, com reflexos na Europa e América Latina. A superação desta crise deu-se principalmente em função de um esforço interno, dos Estados Unidos da América, na reestruturação iniciado em 1933 que desembocou na Segunda Grande Guerra (1939/1945). O pós-guerra foi fator fundamental na superação da crise e na alavancagem da expansão econômica.
- A *Quarta* crise capitalista teve início na década de 1970. O desenvolvimento tecnológico, aplicado à integração, atingido pelo mundo teve conseqüência drástica. Enquanto as outras crises foram mais ou menos localizadas, esta quarta crise, tomou proporções mundiais, atingindo, mesmo que de forma diferente, praticamente todos os países. Deste modo, sua superação foi bem mais complexa. Os principais motivos da crise foram:

a – desvinculação, unilateral por parte dos Estados Unidos da América, do dólar e o ouro (primeira desvalorização do dólar no pós-guerra ocorrida em 1971);

b – os dois choques nos preços do petróleo em 1973 e 1979 e a elevação das taxas de juros internacionais o que provocou o endividamento dos países do chamado “Terceiro Mundo”;

Os resultados da crise foram traumáticos, enquanto os países capitalistas centrais retomavam seu desenvolvimento, a partir de 1983, aqueles subdesenvolvidos endividados transformaram-se de receptores do capital para transferidores de capital líquido para o exterior, a fim de pagarem suas dívidas.

Mediante aos fatores expostos, a circulação de riquezas foi seguindo um ritmo, também oscilante. Contudo sempre em ritmo crescente, os montantes de trocas eram cada vez de maior expressividade.

As chamadas indústrias financeiras, os grandes monopólios detentores do capital, foram os grandes responsáveis pelo financiamento econômico industrial ao longo dos anos. Estas instituições começaram a ganhar força no século XIX e suas forças se estendem até os dias atuais.

3.2 A globalização

A palavra globalização, embora tenha sido usada na crise de 1929, ela não integrou definitivamente no vocabulário internacional naquela data, somente assumiu esta magnitude na década de 1980. O fenômeno vem de um processo lento de relacionamento entre as nações e bem mais antigo que o início do século XX.

Nesta linha de raciocínio Brum (2000, p.72), afirma que:

“A tendência globalizante evoluiu *pari passu* com a evolução do conhecimento, dos meios de transporte e das comunicações, além da expressão econômica, militar e cultural dos povos, particularmente os centros dominantes”.

Um fator de forte representatividade que deu impulso à globalização foi a bipolarização do poder mundial – EUA X URSS ou capitalismo x socialismo – e a expansão, também após a Segunda Grande Guerra, das grandes corporações econômicas transnacionais através da instalação de subsidiárias em diferentes países e do aumento do intercâmbio comercial.

Outro fator representativo foi o boicote do petróleo, decretado pela Organização dos Países Exportadores de Petróleo – OPEP -, o que provocou um considerável aumento dos preços internacionais, isto promoveu uma mudança dos rumos de grandes montantes de capitais, elevou os depósitos nos grandes bancos privados dos países ricos e levou-os a efetuar inúmeros empréstimos para países em desenvolvimento, impulsionando a globalização financeira.

Ainda de acordo com Brum (2000, p.71), a globalização financeira foi impulsionada por três fatores básicos:

- A revolução das telecomunicações, com a possibilidade da criação de mercados 24hs.
- O surgimento de novos donos do capital, como os fundos mútuos de investimentos e os fundos de pensão;
- A criação de novos instrumentos com a securitização e os derivativos;

Segundo Alcântara (*apud*, BRUM, 2000, p.75) “O capital não tem mais donos, os países não tem mais fronteiras e as transações são instantâneas”. O capital que circula pelo mundo pertence a milhões de pessoas, e é assim também o capital das grandes companhias.

Um dos grandes inconvenientes da globalização é o chamado “capital volátil”, o dinheiro circula de um país para outro, às vezes, em intervalos de horas. Um país pode estar estabilizado ao anoitecer e desestabilizado ao amanhecer.

O processo produtivo também está globalizado. Uma indústria pode comprar matéria prima em um país, confeccionar as peças em outro e montar o produto em outro. Tudo se encontra na dependência das condições e incentivos oferecidos por cada país. A globalização vai além dos campos mencionados, contudo como não se trata do cerne deste trabalho, a abordagem aqui apresentada será singela.

3.3 A evolução econômica brasileira entre os anos 1990 e 2000.

Na concepção de Brum (2000, p.443) no período de 1990 a 2000, os brasileiros se defrontaram com diversos desafios; contudo um em especial chama a atenção:

“viabilizar o país”. Este desafio por sua vez sugere quatro exigências principais: “superar a crise instalada, lançar as bases de uma nova etapa do desenvolvimento, desencadear o processo de erradicação das desigualdades sociais e aprofundar a democracia”. Brum (ibidem)

Os itens citados, não serão abordados em separado, mas de modo integrado. A utilização desta metodologia deve-se ao fato de que os limites do contexto histórico brasileiro nem sempre são visíveis.

Superar a crise brasileira, no início dos anos 90 dependia da capacidade do país em enfrentar vários desafios interligados, os quais envolviam a ruptura com o modelo de desenvolvimento que começou a ser desenvolvido nos anos 30 e veio sendo atualizado, porém sem mudanças radicais. Este modelo era o de substituição de importações pela produção doméstica, o qual induzia ao fechamento da economia e o Estado como grande mantenedor.

Segundo Kandir (1998, p.17):

“Quem dormisse no Brasil dos anos 80 e acordasse no Brasil do final dos anos 90 talvez custasse a acreditar que mudanças tão abrangentes e profundas tenham sido possíveis em intervalo relativamente tão curto de tempo.

Em menos de 10 anos, a corrente comercial do país mais do que duplicou, sinal do vigor da abertura econômica; a tendência contínua à estagnação da produtividade, característica dos anos 80, foi revertida, e o país exibe hoje (1998) um crescimento acumulado de produtividade de mais de 60%, ao longo da década, cerca de 7% ao ano, em média; o número de empresas ou unidades de empresas com certificados ISO 9000 passou de 18 para 2.229, indicador objetivo de uma busca incessante por ganhos de qualidade; o Estado empresário praticamente deixou de existir e o Estado regulador começa a tomar forma; a inflação reduziu-se de níveis astronômicos para patamares muito próximos aos vigentes nos países desenvolvidos, tendo-se assim dado passo importante no sentido da integração social e econômica de milhões de brasileiros excluídos; a economia cresce pelo sexto ano consecutivo, em contraste com as oscilações dos anos 80; além disso, a taxa média de crescimento é maior e o PIB *per capita* “mais do que recuperou” nos últimos cinco anos, as perdas acumuladas na

década passada; os investimentos recobram fôlego, tendo atingido ao final de 1997 seu mais alto nível em 11 anos; o fluxo de investimentos diretos estrangeiros, que foi negativo na média dos anos 80, ultrapassou 16 bilhões, em 1997, colocando o Brasil na condição de segundo maior receptor de investimentos direto estrangeiro entre os países em desenvolvimento; a dinâmica política centrífuga, em que não se consolidavam maiorias em torno de políticas de governo, cedeu lugar a uma dinâmica política de maior convergência, melhorando bastante as condições da governança e previsibilidade”.

Conforme visto, o país passou por profundas mudanças. Contudo, ainda não pode ser dito que todo ocorrido da década de 90 foi ótimo, mas certamente foram de uma qualidade bem superior as décadas anteriores. Para resgatar esta dinâmica serão apresentados os governos e a evolução dos respectivos planos econômicos e suas conseqüências.

O primeiro governo da década de 90, foi o Governo de Fernando Collor de Melo, o qual adotou uma Estratégia Neoliberal. Este é citado por Brum (2000, p.473), como um governo que:

“Apesar do desastre ético e moral, que culminou com o seu afastamento da Presidência da República no final do terceiro ano de seu mandato (1992), o governo Collor marcou o início de um novo rumo no processo de desenvolvimento brasileiro”.

Os méritos deste governo tornam-se mais visíveis em virtude da longa história de fracasso dos governos passados (década de 80).

No plano econômico do Governo Collor, os principais desafios eram:

- O controle da inflação;
- Equacionamento da dívida externa;
- Formulação de uma política econômica consistente.

No dia 16 de março de 1990, o Governo Collor dá início as suas tentativas de estabilização com o lançamento do “Plano Brasil Novo” também conhecido como “Plano Collor”. Quase um ano após ter lançado o primeiro plano, o qual já havia

fracassado, o Governo lança o “Plano Collor II” em 31 de janeiro de 1991; e em 14 de março deste mesmo ano lança o Projeto de Reconstituição Nacional, o qual também foi conhecido por “Projetão”.

Segundo Brum (2000, p.475), todos os esforços eram no sentido de implantação do pensamento neoliberal e consistia na reorganização do desenvolvimento brasileiro e na redefinição do papel do Estado. “A função de motor central do desenvolvimento econômico deixava de ser do Estado e passava a ser exercida pelo setor privado – nacional e multinacional”. (BRUM, 2000, p. 475)

Conforme cita Kandir (1998, p.25), no início dos anos 90 os planos governamentais estavam comprometidos com uma agenda integrada de mudanças estruturais, e não com medidas tópicas isoladas. As quais vieram acompanhadas de uma nova Política Industrial e de Comércio Exterior, que inclusive abrangiam programas horizontais de apoio à competitividade, qualidade e inovação tecnológica, o que contrastava com as intervenções dos Estados anteriores.

Duas leis chamam a atenção no período do Governo Collor, são elas: Lei da Informática, em outubro de 1991, a qual suprimiu a reserva de mercado, ampliando as possibilidades de importação e fabricação interna; e a Lei de Defesa do Consumidor, a qual foi promulgada em setembro de 1990, esta lei foi responsável pela introdução de uma nova mentalidade e cultura tanto de produtores quanto de consumidores.

O sucessor de Fernando Collor de Melo foi o vice-presidente, Itamar Franco, o qual segundo Kandir (2000, p.25) “era tido como um político de convicções nacionalistas”. Contudo, quando Itamar Franco assumiu a Presidência da República, as reformas já haviam sido desencadeadas e eram quase que irreversíveis. O Governo Collor havia iniciado um profundo processo de desestatização, por meio de privatizações, e Itamar Franco, embora não tenha preparado privatizações posteriores cumpriu o cronograma de privatizações preestabelecido, inclusive a venda da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e da Embraer. O preparo de novas privatizações ficou a cargo do sucessor de Itamar Franco, o presidente Fernando Henrique Cardoso empossado em 1º de janeiro de 1995.

Fernando Henrique Cardoso foi ministro do Governo de Itamar, a partir de maio

de 1993, ele comandou o Ministério da Fazenda, e em verdade fazia às vezes de primeiro-ministro. No mês seguinte a sua assunção do comando do Ministério da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso lançou o Programa de Ação Imediata (PAI), retirando o governo da estática e sinalizando as diretrizes governamentais a curto, médio e longo prazo.

Os pontos básicos do Programa de Ação Imediata (PAI), eram:

- Combate rigoroso à inflação;
- Aprofundamento da abertura da economia brasileira e inserção efetiva do país no processo de globalização;
- A retomada do crescimento da economia brasileira, em bases sustentáveis e duradouras;
- Superação da situação de pobreza e miséria;
- Manutenção da estabilidade política;

Segundo Brum (ibidem) outras medidas foram adotadas, com o objetivo de preparar o país para a implantação de um programa de combate à inflação e estabilização da moeda, foram elas:

- Abandono da política recessiva do período Collor;
- Redução do *déficit* público, através da contenção dos gastos governamentais e aumento da arrecadação, esta medida incluía o controle de bancos estaduais e o saneamento dos federais;
- Aumento das reservas cambiais do país, já iniciado em 1992, cujo total atingiu o montante de cerca de US\$ 39 bilhões, no final de 1994. Este item foi um dos grandes sustentáculos do plano de estabilização econômica (Plano Real);
- Conclusão do processo de renegociação da dívida externa, em maio de 1994, este item permitiu o retorno do Brasil ao fluxo financeiro mundial. O que não é desprezível para um país carente de capital externo.

Em dezembro de 1993, é lançado o Plano Real, o qual teve por objetivo

estabilizar a moeda e recuperar-lhe a confiança, atacando as causas básicas da inflação. Este foi um plano diferente dos seus antecessores, vez que foi amplamente divulgado e discutido com o congresso, finalmente surgia um plano sem surpresas. Isso contribuiu decisivamente para conceder-lhe confiabilidade e chances de sucesso.

A execução do Plano Real se deu em duas fases consecutivas, a saber:

a – Ajuste fiscal;

b – Implantação da *URV* (Unidade de Valor Real), a qual foi um instrumento que serviu de indexador único da economia pro um período de quatro meses e destinou-se a promover o alinhamento de preços, valores e contratos. Através dela o governo conseguiu retirar o caráter cultural da inflação, o qual promovia reajustes de preços com base na inflação passada. Quando teve o seu fim, em 1º de julho de 1994, a *URV* valia CR\$2.750,00 (dois mil setecentos e cinquenta cruzeiros), esse valor foi convertido para um R\$1,00 (um real).

O Plano Real, de acordo com Brum (2000, p. 484) “trouxe a expectativa e o compromisso de uma estabilidade econômica duradoura, o que depende da ação do governo e do comportamento da sociedade”.

Em conformidade com Montoro Filho *et al.*(1998), no final de 1994 e início de 1995 um novo fato internacional provoca alterações no quadro de estabilidade e coloca em risco o Plano Real. Trata-se do elevado *déficit* em conta corrente registrado pelo México, o que levou a uma forte fuga de capitais. Este fato deixou claro que apenas reservas não são capazes de sustentar planos governamentais, pois em apenas dois meses as reservas do México desceram a níveis irrisórios.

Agregado a todo este contexto, as firmas foram obrigadas a reduzir seus custos para enfrentar a concorrência externa, pois as importações foram utilizadas como meio de regulamentação interna de preços e demanda.

Neste contexto de profundas mudanças Brum (*ibidem*) cita que alguns setores da economia ganharam e outros perderam com o Plano Real, vejam como foi esta dinâmica:

Segmentos penalizados

- Exportadores em geral;
- Funcionários públicos, os quais ficaram sem aumentos salariais desde janeiro de 1995 e até o ano 2000 não havia sinalização de aumentos para a categoria;
- Setor público (estados, municípios e a própria União) que não pode contar com ganhos provenientes de aplicações financeiras;
- Sistema financeiro, tanto público quanto privado, pois estava inchado e distorcido na fase da ciranda financeira inflacionária;
- Alguns setores industriais, pois foram expostos repentinamente à concorrência internacional bem mais eficiente;
- Vários setores da classe média, como pequenos e microempresários pouco estruturados.

Segmentos beneficiados

- População brasileira em geral, que, passou de uma situação caótica para uma posição de referencias econômicas realistas;
- O país como um todo, pois, com a estabilidade da moeda, resgata-se a imagem externa;
- As camadas mais pobres da população;
- Os trabalhadores que melhoraram sua renda, com o corte da inflação indexada;
- As grandes empresas, especialmente as que recorreram a empréstimos no exterior, a juros baixos e prazos longos;
- Os profissionais liberais, que passaram a ter liberdade de fixação de preços.

Em meio à mudança do país, Fernando Henrique Cardoso – FHC – foi eleito presidente da República com 54,3% dos votos válidos, na eleição de 3 de outubro

de 1994, e assumiu o cargo em 1º de janeiro de 1995, para um mandato de quatro anos (1995/1998). Ainda em 1998, foi reeleito, em primeiro turno, com 53,06% dos votos válidos, para mais quatro anos (1999/2002).

Em meio a este quadro de mudanças e adaptações econômicas, alguns fatos chamam a atenção. Segundo Montoro Filho *et al.* (1998, p.498):

“Ao mesmo tempo em que segmentos vêm registrando recordes mensais de produção, outros vêm enfrentando forte retração, mostrando que a estrutura produtiva (bens e serviços) do pós-Real é muito diferente daquela que vigorou no pré-Real. Na realidade, atividades foram e estão sendo destruídas, ao mesmo tempo em que atividades foram e estão sendo criadas”.

Deste modo, novos desafios foram impostos às firmas brasileiras: elevar a produtividade e eficiência, ou seja, tornarem-se competitivas para enfrentar a concorrência externa tanto no mercado internacional quanto no mercado interno e reestruturar as firmas que estavam organizadas – ou até mesmo desorganizadas, acostumadas –, para atuar num quadro de taxa muito elevada de inflação para que se reposicionassem em uma economia estabilizada, a qual exigia controles rígidos dos meios de produção.

Os setores produtivos procuraram se adaptar a nova realidade, e as respostas se deram, segundo Montoro Filho *et al.* (ibidem), por meio dos seguintes processos:

- Reestruturação dos métodos de produção;
- Partes das atividades foram terceirizadas, notadamente aqueles que não faziam parte do negócio fim da instituição;
- Houve maior racionalização dos métodos de trabalho;
- Otimização da mão-de-obra através da adoção de novos métodos gerenciais;
- Incessante busca da qualidade;
- Reposicionamento e redefinição das linhas de produtos;
- Obtenção de financiamentos externos;

- Renovação dos produtos ofertados;
- Vendas de ativos;
- Maior utilização de insumos importados.

É fato que as empresas conseguiram melhorar sensivelmente suas posições ao longo da década, por intermédio das ações citadas ou de outras ações. Contudo, muitas empresas não resistiram às pressões externas e tiveram que fazer parcerias, vendas parciais e até mesmo totais de seu controle para grupos estrangeiros, conforme demonstrado na “tabela – 1”.

Tabela 1: Participação dos Compradores das Empresas Estatais Federais Privatizadas, por Setores - 1991a 1996.

Setor	Valor US\$ bilhões	%
Empresas Brasileiras Não-Financeiras	5,863	43,0
Empresas Financeiras	2,616	19,2
Investimentos Estrangeiros	1,865	13,7
Pessoas Físicas	1,796	13,2
Fundos de Pensão	1,480	10,9
Total	13,620	100

Fonte: Brum (2000, p.534) – adaptado.

A compra de empresas brasileiras por grupos estrangeiros aumentou significativamente, na década de 90. De acordo com estudos efetuados por Brum (2000, p.547), “entre 1992 e 1996, cerca de 450 empresas brasileiras foram compradas por estrangeiros, sendo que em torno de 160 delas em sociedade com brasileiros”. Esta situação mostra que o panorama empresarial já não era campo para inexperiente ou imaturos.

Ainda de acordo com o pensamento de Brum (ibidem), o país possui vários desafios pela frente até que consiga superar de fato a crise e também possa implementar uma base sólida para o desenvolvimento econômico e social. Entre os quais podem ser citados: sustentar e consolidar definitivamente a estabilidade econômica com moeda forte e estabilização das contas públicas, reduzindo o *déficit*; retomar o crescimento econômico, de modo sustentado, com a criação de empregos, aumento da produtividade, justiça social e melhor distribuição de rendas;

consolidar e aperfeiçoar a democracia no Brasil, por meio da modernização do Estado; busca da ampliação e diversificação da participação do Brasil no mercado mundial, sem prejuízo ao mercado interno.

Na “tabela – 2” apresentada, é possível perceber as mutações do campo econômico. Verificando-se uma queda acentuada nos níveis inflacionários, quando da implementação do Plano Real, o que vem dar ainda mais credibilidade. Em contra partida nota-se uma oscilação grande nos níveis de crescimento do PIB e um *déficit* na balança comercial, o que demonstra que nem tudo no plano econômico vai muito bem.

Tabela 2: Evolução do Produto Interno Bruto, da Inflação e da Balança Comercial - 1993 a 2000.

Ano	Crescimento do PIB (%)	Inflação IGP-DI (%)	Exportações	Importações	Saldo
			(em bilhões de dólares)		
1993	4,9	2,708,6	38,6	25,3	13,3
1994	5,8	1,093,8	43,5	33,1	10,4
1995	4,2	14,8	46,5	49,9	-3,4
1996	2,8	9,3	47,7	53,3	-5,5
1997	3,7	7,5	53,0	61,3	-8,3
1998	0,2	1,7	51,1	57,5	-6,4
1999	1,1	20	48,0	49,2	-1,2
2000	4,2	9,8	55,0	55,7	-0,7

Fonte: Brum (2000, p.500) – adaptado.

Neste capítulo procurou-se apresentar os antecedentes históricos da economia mundial, a qual interfere diretamente no processo de formação econômica do Brasil, e possibilita a melhor compreensão do complexo fluxo de formação empresarial. Em seguida apresentou-se um breve relato sobre o fenômeno da Globalização, onde, Brum (ibidem) cita que uma das questões cruciais para o país é encontrar uma forma adequada de inserir-se no processo de globalização, isto é, o Brasil deve saber aproveitar de forma criativa os benefícios e se defender dos seus efeitos. Em última análise apresentou-se um breve panorama do Brasil nos anos 90, aonde se verifica forte plano de expansão e melhorias. Em meio a esta infinidade de mudanças desta década é que daremos continuidade à pesquisa, quando serão abordadas a seguir as condições mais localizadas para de acordo com a sua delimitação, apresentando o panorama regional do Estado de Goiás na década de 90.

3.4 A evolução econômica do Estado de Goiás entre os anos 1990 e 2000.

Neste item, serão abordadas as evoluções da economia do Estado de Goiás. Ao contrário do anterior, não será abordado o período histórico desde a Revolução Industrial, mas um breve relato dos fatos ocorridos no período de 1990 a 2000.

O Estado de Goiás é possuidor de uma área territorial de 340.117,6 Km², o que corresponde a áreas iguais a de países como Japão e Itália. De acordo com o IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – no censo de 2000, a população goiana era estimada em 4 milhões, 996 mil e 439 habitantes, distribuída em 242 municípios.

Segundo Moreira (1998, p.118), Goiás é o principal estado da região Centro-Oeste – região geográfica brasileira central a qual possui mais dois estados e um Distrito Federal – ali estão situados os mais importantes e diversificados centros industriais, com destaque para as cidades de: Anápolis e Goiânia. Nestas cidades estão instaladas importantes empresas dos setores de alimentos, farmacêutica, de bebidas, de material elétrico e de transporte.

O estado de Goiás, segundo informações da SEPLAN – GO (Secretaria do Planejamento de Goiás), no período de 1991 a 2000 obteve um crescimento econômico superior as médias nacionais e regionais, isto é, a taxa anual de crescimento do Brasil no período foi de 1,61% ao ano, e na Região Centro-Oeste esta mesma taxa foi de 2,35% ao ano, enquanto que o Estado de Goiás, no mesmo período, atingiu a marca de 2,45% ao ano. Isto demonstra que o período estudado foi promissor e de grande significância para a história do crescimento econômico do Estado.

A distribuição populacional é eminentemente urbana, como no restante do país. Veja evolução populacional de Goiás no período de 1990 a 2000, na tabela 3.

Tabela 3: ESTADO DE GOIÁS: População Urbana e Rural, Densidade Demográfica e Taxa de Urbanização - 1990 a 2000.

Ano	População Residente			Densidade Demográfica (hab/Km ²)	Taxa de Urbanização (%)
	Total	Urbana	Rural		
1990	4.288.415	3.587.601	700.814	12,61	83,66
1991	4.018.903	3.247.676	771.227	11,82	80,81
1992	4.098.513	3.255.349	843.164	12,05	79,43
1993	4.188.030	3.285.882	902.148	12,31	78,46
1994	4.240.812	3.546.044	694.768	12,47	83,62
1995	4.324.893	3.436.661	888.232	12,72	79,46
1996	4.515.868	3.873.722	642.146	13,28	85,78
1997	4.664.760	3.783.176	881.584	13,72	81,10
1998	4.744.174	4.118.917	625.257	13,95	86,82
1999	4.873.181	3.956.330	916.851	14,33	81,19
2000	4.996.439	4.390.660	605.779	14,69	87,88

Fonte: Fundação IBGE; SEPLAN-GO/SEPIN - 2001 - adaptado.

Quanto ao PIB – Produto Interno Bruto, o Estado de Goiás também apresentou considerável crescimento na década de 90. O Produto Interno Bruto a Preço Corrente e *Per Capita*, mais que dobraram no período de 1994 a 1998, o que leva à compreensão da expansão, a qual o estado apresentou no período.

Para melhor visualização é apresentada a tabela 4, que denota esta realidade de crescimento.

Tabela 4: ESTADO DE GOIÁS: Produto Interno Bruto a Preço de Mercado Corrente e *Per Capita* - 1994 a 1998.

Ano	Preço de Mercado Corrente R\$ milhões	PIB <i>Per Capita</i> R\$
1994	6.810	1.575
1995	11.875	2.680
1996	14.592	3.217
1997	16.025	3.454
1998	17.419	3.672

Fonte: Fundação IBGE; SEPLAN-GO/SEPIN - 2001 - adaptado.

Todo o esforço dos governantes, ao longo da década de 90, em promover o crescimento do estado refletiu positivamente nos negócios do comércio, indústria e serviços. Inseridos nesta dinâmica estavam as transportadoras de valores instaladas no estado.

Tradicionalmente o Estado de Goiás tem como base de sustentação econômica a

Agricultura, Pecuária e Extrativismo. Por outro lado, nos últimos anos houve um esforço para a industrialização, o qual conseguiu bons resultados. Na produção de grãos, segundo a SEPLAN/SEPIN (2001), o Estado de Goiás está muito bem posicionado no ranking brasileiro de estados produtores de grãos, onde ocupou o 4º lugar nos anos de 1999 e 2000. Um outro fator que pode retratar a expansão do Estado de Goiás é o consumo de energia elétrica, pois sua expansão tanto pode representar aumento de produtividade no setor industrial, comercial, quanto à mecanização das áreas rurais do estado, aqui estas três vertentes podem ser tomadas como verdadeiras. Para melhor ilustrar será apresentado um uma tabela a qual retrata a evolução do consumo de energia elétrica, por setor, no período de 1990 a 2000.

Tabela 5: ESTADO DE GOIÁS: Consumo de Energia Elétrica por Classe - 1990 a 2000.

(Mwh) continua

Ano	Total	%	Residencial	%	Industrial	%	Comercial	%
1990	3.740.067	100,00	1.164.458	31,13	1.414.700	37,83	501.979	13,42
1991	3.875.235	100,00	1.225.987	31,64	1.410.240	36,39	518.662	13,38
1992	3.981.383	100,00	1.256.778	31,57	1.435.919	36,07	535.043	13,44
1993	4.262.519	100,00	1.329.753	31,20	1.551.229	36,39	567.854	13,32
1994	4.559.120	100,00	1.457.490	31,97	1.576.369	34,58	617.017	13,53
1995	4.944.873	100,00	1.699.421	34,37	1.537.202	31,09	701.688	14,19
1996	5.263.061	100,00	1.843.728	35,03	1.559.983	29,64	759.140	14,42
1997	5.620.864	100,00	2.000.743	35,59	1.627.125	28,95	836.378	14,88
1998	5.893.936	100,00	2.152.835	36,53	1.515.197	25,71	917.380	15,56
1999	6.238.150	100,00	2.255.417	36,16	1.572.461	25,21	972.175	15,58
2000	6.513.149	100,00	2.308.752	35,45	1.673.198	25,69	1.041.732	15,99

Fonte: CELG; SEPLAN-GO/SEPIN - 2001 - adaptado.

Tabela 5: ESTADO DE GOIÁS: Consumo de Energia Elétrica por Classe - 1990 a 2000.

(Mwh) conclusão

Ano	Rural	%	Poder Público	%	Ilum. Pública	%	Próprio	%
1990	183.928	4,91	214.205	5,73	253.201	6,77	7.596	0,21
1991	210.456	5,43	223.021	5,76	281.934	7,27	4.935	0,13
1992	204.752	5,14	240.971	6,05	302.088	7,59	5.832	0,15
1993	252.574	5,92	249.073	5,85	307.048	7,20	4.988	0,12
1994	316.816	6,95	268.986	5,90	316.447	6,94	5.772	0,13
1995	366.026	7,40	294.104	5,95	339.033	6,86	7.399	0,15
1996	408.222	7,76	302.905	5,75	382.109	7,26	6.975	0,14
1997	460.334	8,19	317.857	5,66	372.502	6,63	5.924	0,10
1998	563.576	9,56	339.192	5,76	399.519	7,68	6.237	0,10
1999	632.238	10,13	365.477	5,86	434.204	6,96	6.178	0,10
2000	645.959	9,92	401.669	5,86	455.760	7,00	6.079	0,09

Fonte: CELG; SEPLAN-GO/SEPIN - 2001 - adaptado.

OBS.: Alguns totais não correspondem a soma exata, devido aos arredondamentos.

Aliado ao desenvolvimento das diversas áreas econômicas – comércio, indústria, pecuária, agricultura, etc. – está a melhoria geral do nível de renda das pessoas. Ao

passo que as pessoas têm maior poder de compra, o setor de serviços de transações bancárias, o qual é o principal cliente das transportadoras de valores, tende a crescer. Neste ambiente de crescimento econômico que estavam inseridas as transportadoras de valores de Goiânia na década de 90. Vez que se trata da capital do Estado de Goiás, e em virtude do desenvolvimento geral ela foi uma das cidades que largamente foram beneficiadas em todo o processo de crescimento.

4 A EVOLUÇÃO DO AMBIENTE ESPECÍFICO DAS TRANSPORTADORAS DE VALORES

O ambiente específico, ou de tarefas como alguns autores denominam, é aquele ambiente que se encontra mais próximo da organização. Isto é, mantém uma relação de trocas diretas com as organizações. Segundo Bowditch e Buono (1997, p.143) o *ambiente específico* inclui os fatores e condições externas que tenham relevância imediata para a organização, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classes e outros públicos ou entidades relevantes para a organização. Este ambiente, embora seja comum a todas as organizações, podem variar de uma região para outra em função do ambiente específico da região.

Ainda sobre a classificação de ambiente, Hall (*apud*, CHIAVENATO, 1993, p.817) diz que o *ambiente de tarefas* (específico), é aquele mais próximo e imediato de cada organização. É de onde se retiram as entradas e depositam as suas saídas. São constituídos por: fornecedores, clientes ou usuários, concorrentes, e entidades reguladoras. Em verdade, as duas visões são semelhantes e complementares.

Neste capítulo serão abordados os elementos do ambiente específico ou de tarefas, que mais influíram sobre a trajetória das transportadoras de valores ao longo dos anos.

Inicialmente apresenta-se a origem deste tipo de empresa, mostrando um breve histórico da pioneira no negócio – a Brink's Norte Americana, no século XIX e da Prosegur Juncadella Internacional em 1932 na Argentina. Em seguida, abordada-se abreviadamente a trajetória do transporte de valores no Brasil. Finalmente, trabalha-se os fatores ambientais específicos que influíram na trajetória das transportadoras de valores na década de 90, fatores estes, que em muitos casos forçaram a adaptação e deram origem a este estudo.

4.1 Histórico das transportadoras de valores

O negócio de transporte de valores, como é conhecido nos dias atuais, teve seu princípio no século XIX, mais precisamente em 1859, na cidade norte americana de

Chicago, através de um jovem empreendedor chamado Perry Brink. Este jovem percebeu que as pessoas estariam dispostas a pagar, alguma quantia, por um transporte seguro de seus objetos. Segundo histórico da companhia Brink's, o primeiro grande serviço executado foi o transporte e controle das bagagens dos delegados na festa Republicana de 1860, a mesma convenção que nomeou a Abraham Lincoln para Presidente dos Estados Unidos da América. O serviço inicial era o de coleta e entrega de bolsas; a partir deste advento a reputação da Brink's cresceu e o negócio prosperou. Naquela época eram utilizadas carroças – tipo vagão conforme figura-4 – de tração animal, sem qualquer modificação, para o transporte dos bens.



Figura 4: Carro (tração animal) da Brink's no século XIX.

Fonte: LYONS, Darcy. Information about the history of the transport of values. Mensagem recebida por <marven.moss@BRINKSINC.COM>. em 16 Julho 2001.

Naquela época a Brink's possuía uma enorme quantidade de serviços e por conseqüência, grande quantidade de cavalos era necessária para o andamento dos serviços. Conta-se, que em virtude do serviço veterinário ser, no século XIX, um serviço altamente especializado e por conseqüência muito caro, o veterinário da companhia tornou-se sócio do negócio.



Figura 5: Primeiro carro de transporte motorizado usado pela Brink's em 1904.

Fonte: LYONS, Darcy. Information about the history of the transport of values. Mensagem recebida por <marven.moss@BRINKSINC.COM>. em 16 Julho 2001.

O primeiro veículo mecanizado surgiu por volta de 1904 (figura – 5), o uso deste novo invento deu-se principalmente em virtude das condições outrora vigentes. Por volta de 1918 barras de aço cobriam as janelas dos veículos, como forma de proteção. Já em 1923, começa a utilização de veículos com partes blindadas – os corpos –; em 1927 foi acrescentada a armadura ao veículo, e surge então o primeiro veículo completamente blindado.

Nos primeiros anos a Brink's começou a dedicar-se também a entrega de folhas de pagamentos. Nos anos vinte, a companhia conseguiu aliar-se a comunidade bancária, a qual até nos dias atuais é a grande tomadora de serviços de qualquer transportadora de valores.



Figura 6: Carro forte utilizado pela Brink's por volta de 1920.

Fonte: LYONS, Darcy. Information about the history of the transport of values. Mensagem recebida por <marven.moss@BRINKSINC.COM>. em 16 Julho 2001.

Entre 1918 e 1932, a Brink's expandiu suas atividades e começou a atuar em outras 48 cidades dos Estados Unidos da América, deixando o bairrismo de Chicago para traz, e alçando vôos que sinalizavam para um futuro promissor de grande companhia, nesta época os carros fortes iniciavam um processo de modernização (figura – 6). Em 1927 instalou sua primeira “*base operacional*” fora dos Estados Unidos da América, esta foi instalada no Canadá.

Por outro lado, no início dos anos trinta, mais precisamente em 1932 na Argentina, no continente Sul-americano, um outro visionário do futuro, cuja origem era catalã, criava uma empresa de transportes que faria história, tratava-se de Francisco Juncadella. A empresa de Francisco Juncadella surgiu pela necessidade de segurança aos pagamentos da alfândega; Surgia a “Juncadella e Cia.”, a qual era uma empresa que tinha como objetivo a guarda e transporte de valores com a utilização de uma unidade blindada de alta resistência. O escritório central foi na casa da família, e para a época e localização – América do Sul – era um serviço pouco comum.



Figura 7: Carro forte utilizado pela Brink's em 1950.

Fonte: LYONS, Darcy. Information about the history of the transport of values. Mensagem recebida por <marven.moss@BRINKSINC.COM>. em 16 Julho 2001.

O que ocorreu com a Brink's na década de vinte – confiança das casas bancárias para entrega de seus valores a terceiros para transporte –, veio ocorrer com Juncadella e Cia, apenas na década de quarenta, por volta de 1945. A empresa “Juncadella e Cia.” foi mudando e se adaptando de tal forma que chegou ao final do século XX forte e com grande abrangência geográfica, atuando em quase toda a América do Sul. A companhia não manteve o nome original, passando a chamar-se “Prosegur Juncadella Internacional”, mas até a data do fim dos estudos, o ano 2000, continuava com o mesmo princípio de negócio – o transporte de valores.

De volta ao histórico da Brink's, nota-se que em 1962 a companhia mais uma vez inova, trata-se da criação do serviço de transporte com “mensageiro aéreo”, este serviço é conhecido atualmente como: “Transporte Intermodal”, isto é, envolve mais de um modo para execução desde o começo até a conclusão.

A Brink's manteve o crescimento e pioneirismo inicial, já em 1966 iniciou suas atividades no Brasil. Foi a responsável pela implementação do serviço de transporte de valores no Brasil, e ainda em vários outros países do globo terrestre.



Figura 8: Moderno carro forte usado em 1997.

Fonte: LYONS, Darcy. Information about the history of the transport of values. Mensagem recebida por <marven.moss@BRINKSINC.COM>. em 16 Julho 2001.

4.2 Uma evolução da legislação do transporte de valores no Brasil

Foi apresentado no item anterior que a primeira companhia de Transporte de Valores a se estabelecer no Brasil foi em 1966, contudo a evolução da legislação específica para o setor apresentou um desenvolvimento bem mais lento.

Neste item, aborda-se algumas nuances das diversas leis que montaram o arcabouço de um transporte de valores regulamentado e seguro. O método para apresentação será do surgimento da legislação às alterações pertinentes a cada lei. Ressalta-se que não serão abordados todos os pontos da legislação, primeiro, em virtude da extensão, e em seguida porque não se trata do objeto fim deste estudo abordagem completa da lei. Portanto, serão abordados os pontos considerados nevrálgicos e que de algum modo impactaram na tomada de decisão e adaptação das transportadoras de valores.

A primeira lei federal que apresentou as primeiras regulamentações para o setor foi publicada no dia 20 de junho de 1983, trata-se da Lei Federal nº. 7.102. A qual em seu preâmbulo traz:

“Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências”.

Esta foi uma lei bem completa, pois se preocupou em definir vários pontos vagos ou obscuros até aquele momento, no que diz respeito à legislação para o setor. Logo no terceiro artigo, determinou que os transportes de valores deveriam ser executados por empresas detentoras de especialização para tal; Estas empresas poderiam tanto ser próprias, isto é de propriedade das instituições bancárias, quanto terceirizadas.

Nesta lei ficou estabelecido que o órgão responsável pela regulamentação do setor seria o Ministério da Justiça, tendo como fiscalizador o Departamento de Polícia Federal. Segue citação do Art. 3º da lei 7.102 de 20 de junho de 1983:

“Art.3º - A vigilância ostensiva e o transporte de valores serão executados:

I - por empresa especializada contratada; ou

II - pelo próprio estabelecimento financeiro, desde que organizado e preparado para tal fim, com pessoal próprio, aprovado em curso de formação de vigilante autorizado pelo Ministério da Justiça e cujo sistema de segurança tenha parecer favorável à sua aprovação emitido pelo Ministério da Justiça”.

Em princípio, a lei estabeleceu um limite de transporte sem o uso de uma transportadora de valores, isto é, as instituições bancárias poderiam transportar valores desde que pequeno sem o uso de empresa especializada. Estes valores foram estabelecidos nos Arts. 4º e 5º, da lei 7.102 de 20 de junho de 1983, onde:

“Art. 4º - O transporte de numerário em montante superior a 500 (quinhentas) vezes o Maior Valor de Referência do País, para suprimento ou recolhimento do movimento diário dos estabelecimentos financeiros, será obrigatoriamente efetuado em veículo especial da própria instituição ou de empresa especializada.

Art. 5º - O transporte de numerário entre 200 (duzentas) e 500 (quinhentas) vezes o Maior Valor de Referência do País será efetuado em veículo comum, com a presença de 2 (dois) vigilantes”.

Os valores estabelecidos pela lei 7.102 de 1983, estiveram em vigor até o ano de

1995, quando foi estabelecida nova lei de regulamentação do setor, lei 9.017 de 30 de março de 1995; Esta alterou o texto para os seguintes termos:

Art. 4º - O transporte de numerário em montante superior a 20.000 (vinte mil) UFIR, para suprimento ou recolhimento do movimento diário dos estabelecimentos financeiros, será obrigatoriamente efetuado em veículo especial da própria instituição financeira ou de empresa especializada.

Art. 5º - O transporte de numerário entre 7.000 (sete mil) e 20.000 (vinte mil) UFIR poderá ser efetuado em veículo comum, com a presença de dois vigilantes.

Passou-se de um limite irrisório para um limite mais realístico, este ato proporcionou às transportadoras de valores atuarem com uma estrutura mais barata, pois até 20.000 (vinte mil) UFIR – Unidade Fiscal de Referência – poderiam executar os serviços em carro sem blindagem e com menos vigilantes, o que torna o transporte mais barato, porém bem mais arriscado.

A fiscalização do setor ficou a cargo do Ministério da justiça, conforme Art. 6º da lei 7.102/83, mais tarde com o advento da lei 9.017/95 a competência estabelecida a este Ministério, foi conferido ao Departamento de Polícia Federal. No setor de transporte de valores, sempre houve um rigor no cumprimento da lei, e este foi intensificado quando delegado à Polícia Federal. Em verdade, as leis que regulamentaram o setor sempre foram impregnadas de rigor; o que não poderia ser diferente, vez que grande parte das riquezas das sociedades passam por seus interiores diariamente.

Os principais clientes das transportadoras de valores foram, de modo indireto, estabelecidos no Art.1º e no Parágrafo Único do decreto 89.056 de 24 de novembro de 1983, o qual diz:

“Art. 1º - É vedado o funcionamento de qualquer estabelecimento financeiro, onde haja guarda de valores ou movimentação de numerário, que não possua sistema de segurança aprovado pelo Banco Central do Brasil na forma da Lei Nº 7.102, de 20 de junho de 1983, e deste Regulamento.

Parágrafo Único - Os estabelecimentos financeiros referidos neste artigo compreendem bancos oficiais ou privados, caixas econômicas, sociedades de crédito, associações de poupanças, suas agências, subagências e seções”.

Houve uma limitação na ação das instituições financeiras, pois elas estavam acostumadas a transitar livremente com seus valores sem, necessariamente, com o auxílio de uma estrutura de segurança; ainda que na década de 1980, várias destas instituições, possuíam o seu próprio sistema de transporte de valores.

Esta realidade foi profundamente modificada com as mudanças ambientais no final da década de 1980 e início dos anos de 1990. Existiram alterações no índice de criminalidade, na economia, no mercado mundial – globalização –, e na legislação. Estes elementos formam um conjunto de fatores fundamentais à compreensão do processo.

A criminalidade promoveu na década de 1990 uma maior rjeza e determinação por parte dos órgãos regulamentadores e fiscalizadores da atividade de transporte de valores. Isto é, à medida que cresciam as criminalidades novas leis, decretos e portarias eram estabelecidas, objetivando maior segurança nas operações de transporte de valores.

Para que o leitor compreenda o que está sendo tratado, será apresentado a seguir o comparativo da lei que trata das especificações técnicas de resistência de cada carro forte, isto é, qual a capacidade de resistência balística de cada carro forte em sua época. Em 1984, um ano após a regulamentação do setor pelo governo federal, as especificações de resistência balística de um carro forte foram determinadas pela Portaria nº139 de março de 1984 do Ministério da Justiça. A qual em seus Art.2º e 3º traz:

“Art. 2º - Os veículos especiais para transporte de valores terão as seguintes especificações:

I - Carroçaria furgão, com blindagem que resista ao impacto de projéteis de munição calibre 9 mm, em disparo efetuado com armas leves (pistolas e submetralhadoras) à distância máxima de até 5 (cinco) metros;

II - Cabina metálica, reforçada com vidros à prova de bala nos limites mínimos estabelecidos no item I, em condições de segurança e visibilidade;

III - Divisões internas de forma a permitir o total isolamento entre a cabina do motorista, o compartimento de valores e o compartimento (antecâmara) da guarnição;

IV - Sistema de escotilhas para tiro do interior, com tampa inviolável pela parte externa, num total de nove orifícios com diâmetro que permita ângulo de tiro de 45 (quarenta e cinco) graus;

V - Portas externas com o mesmo padrão de blindagem a que se refere o item I, equipadas com fechaduras reforçadas, sem comandos externos para os trincos;

VI - Porta interna de acesso à cabina do motorista com o mesmo padrão de blindagem a que se refere o item I e comando pela parte interna da cabina;

VII - Porta de acesso ao compartimento de valores e paredes divisórias internas com o mesmo padrão de blindagem a que se refere o item I;

VIII - Pára-choques reforçados, dotados de robusto protetor de faróis na parte frontal da carroçaria, em condições de suportar abalroamento e de evitar atrelamento com "garras" ou pára-choques de outros veículos;

IX - Disposição de assentos e portas que facilite a pronta ação de defesa dos ocupantes, isolada ou conjuntamente;

X - Tonelagem mínima de 1,35 t;

XI - Inscrição externa que permita a fácil identificação do veículo;

XII - Acesso do compartimento reservado a valores através da parte interna do veículo (antecâmara);

XIII - Tanque de combustível protegido com chapa de espessura adequada, com resistência prevista no item I;

XIV - Sistema de ventilação e exaustão, com aberturas protegidas por grades ou dispositivos oclusores;

XV - Sistema de radiocomunicação VHF (ou UHF) e SSB, este último para veículos que devam cumprir percursos de longa distância, em comunicação permanente com a central da empresa especializada ou estabelecimento financeiro;

XVI - Pneus traseiros com rodagem dupla;

XVII - Todos os equipamentos e acessórios exigidos pelo Conselho Nacional de Trânsito para veículos automotores.

Parágrafo Único - Os veículos especiais poderão ser equipados com outros dispositivos de segurança, a critério de seu proprietário, desde que não alterem ou afetem sua estrutura e sejam considerados, pelo órgão vistoriador, não prejudiciais à segurança do transporte de valores.

Art. 3º - Os veículos especiais cuja utilização tenha sido autorizada pelas Secretarias de Segurança Pública dos Estados, Do Distrito Federal ou dos Territórios, até 21 de junho de 1983, poderão continuar sendo utilizados para o transporte de valores, pelo prazo de 2 (dois) anos, bastando para tanto que sejam apresentados, por ocasião da vistoria, os respectivos certificados de autorização. Após esse prazo, somente poderão continuar sendo utilizados os veículos que contenham divisão interna de forma a permitir total isolamento da cabina do motorista e que atendam às especificações dos itens IX, XI, XIV, XV e XVII do artigo anterior.

Parágrafo Único - Os veículos especiais a que se refere este artigo e que necessitem de reformas substanciais em sua carroceria blindada deverão ser reformados de modo a atender integralmente às especificações do artigo 2º”.

Estas mudanças, quando propostas no ano de 1984, foram de grande impacto às transportadoras, mas não tanto quanto as mudanças propostas na Portaria MJ nº 543 de agosto de 1994, onde o Ministério da Justiça traçou severas normas para repotencialização dos carros fortes. Todavia esta portaria foi substituída no ano

seguinte pela Portaria nº1264 de setembro de 1995, justamente porque, a primeira portaria, estabelecia prazos de adequação que seriam impossíveis de serem cumpridos pelas transportadoras, pois demandava grande investimento – seria necessário reformular toda a frota de veículos.

A Portaria nº1264 de setembro de 1995 determinava que todo veículo de transporte de valores deveria ser resistente aos impactos de um fuzil de calibre 762mm, este fuzil é o mesmo utilizado pelas forças armadas brasileira. O calibre 762mm, é semelhante ao temido AR-15 vendido ilegalmente à quadrilhas do crime organizado no Brasil.

Esta legislação determinava que somente uma parte do carro forte poderia permanecer sem repotencialização, tratava-se do cofre na parte traseira. As demais partes, inclusive os vidros, deveriam ser resistentes aos impactos destes projéteis.

Várias das medidas de segurança contidas na Portaria nº139 de março de 1984 foram mantidas, e outras foram implementadas como foi o caso da obrigatoriedade de disponibilização de coletes à prova de balas para uso dos integrantes do carro forte, por ocasião dos embarques e desembarques de valores.

Os prazos para implementação das modificações nos veículos e também para a compra de coletes à prova de balas, para o Estado de Goiás, foi na proporção de 20% para cada ano durante três anos, sendo que o percentual restante deveria ser negociado mediante acordo coletivo de trabalho entre empresa e funcionários.

Estas mudanças impositivas forçaram as transportadoras de valores a repensar suas estruturas de custo e de operações. Na etapa seguinte, apresentação da pesquisa de campo, enfoca-se as questões das mudanças e como as empresas estabelecidas em Goiânia se adaptaram.

A seguir é apresentado um histórico de toda a legislação pertinente à segurança e transporte de valores. Como foi dito anteriormente, em virtude do foco principal desta abordagem não ser apenas a legislação, e sim uma visão abrangente do processo, apenas algumas leis e decretos foram citados ou abordados durante a pesquisa.

Decreto Nº 89.056, de 24.11.83

Portaria Nº 262, de 08/06/84

Resolução Nº 5, de 10/07/84

Portaria Nº 73, DOU 25.02.91

Portaria Nº 78, de 11.02.94

Portaria Nº 79, de 11.02.94

Portaria Nº 80, de 11.02.94

Portaria Nº 543, de 03/08/94

Lei Nº 8.863, de 28.03.94

Portaria Nº 511, de 05/12/94

Lei Nº 9.017, de 30/03/95

Decreto Nº 1.592, de 10/08/95

Portaria Nº 1.112, de 1º/09/95

Portaria Nº 1.264, de 29/09/95

Portaria Nº 992, de 25/10/95

Portaria Nº 1.545, D.O.U. de 08/12/95

Portaria Nº 1.546, D.O.U. de 08/12/95

Portaria Nº 1.129, de 15/12/95

Portaria Nº 17, de 26/08/96, D.O.U. de 13/12/96

Decreto Nº 2.381, de 12/11/97

Instrução Normativa Nº 6, D.O.U. de 30/09/97

Instrução Normativa Nº 9, de 02/12/97, D.O.U. de 29/12/97

Portaria Nº 1.136, de 02/12/97, D.O.U. de 08/12/97

Portaria Nº 1.024, de 04/12/97, D.O.U. de 22/12/97

Portaria Nº 277, de 13/04/98, D.O.U. de 14/04/98

Portaria Nº 029-DMB, de 28/10/99

Portaria Nº 891, de 12/08/99, D.O.U. de 13/08/99

5 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL NO MERCADO GOIANIENSE DE TRANSPORTE DE VALORES

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da investigação sobre o processo de adaptação estratégica organizacional no mercado de Goiânia de transporte de valores, no período de 1990 a 2000. O capítulo é de grande relevância para a resposta do problema da pesquisa e também para a realização dos objetivos, tanto o geral quanto os específicos.

A primeira empresa de transporte de valores a ingressar no mercado goiano de transporte de valores foi a Minasforte S/A Transportadora de Valores e Segurança no ano de 1973; esta permaneceu no mercado até o ano de 1993, quando foi incorporada pela Minasforte Brasília S/A Transportadora de Valores e Segurança no ano de 1993, tratava-se de uma empresa do grupo e a mudança foi motivada por uma questão comercial. Mais tarde, no ano de 1994, esta última empresa foi incorporada pelo Grupo Prosegur Brasil, o qual criou a Prosegur Brasil S/A Transportadora de Valores e Segurança no ano de 1994.

Várias empresas ingressaram e saíram do mercado goiano de transporte de valores até o ano de 1990, porém como o foco desta pesquisa é o período estratégico de 1990 a 2000 elas não serão mencionadas. A segunda empresa a ingressar no mercado, na década de 1990, foi a Brink's Segurança e Transporte de Valores Ltda., esta empresa veio a se fundir com a Goiástran no ano de 1991, e encerraram suas atividades no ano de 1992. A Goiástran foi uma empresa que ingressou no mercado no ano de 1990.

Outra empresa que ingressou no mercado goiano de transporte de valores no ano de 1990, foi a SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A. Esta empresa esteve sob forte indecisão quanto a sua abertura, pois, foi constituída no ano de 1989, porém somente veio a funcionar efetivamente em 1990. No ano de 1994 houve uma cisão no Grupo SEG, onde surgiu a empresa Proforte S/A – Transporte de Valores.

O mercado esteve em relativa tranquilidade, quanto à entrada de novas

empresas, até o ano de 1999, quando foi constituída a empresa Sebival Segurança Bancária Industrial de Valores Ltda.

As empresas ativas no final do período estratégico foram: Prosegur Brasil S/A Transportadora de Valores e Segurança; Proforte S/A – Transporte de Valores; e Sebival Segurança Bancária Industrial de Valores Ltda.

Objetivando clarificar o entendimento do leitor quanto à dinâmica do mercado descrita, é apresentada a figura – 9, onde estão os nomes das empresas, as quais de alguma maneira figuraram no mercado de transporte de valores em Goiânia no período de 1990 a 2000.

Fundamentado no estudo realizado, quando foram levadas em consideração tanto as entrevistas quanto pesquisas documentais, realizou-se a separação de alguns eventos relevantes para a compreensão da pesquisa. Durante a confecção da figura – 10 procurou-se seguir a ordem cronológica dos acontecimentos dentro do período do estudo.

Nesta pesquisa, explicita-se os eventos relevantes que interferiram na rotina de cada empresa, tais como: a entrada e saída de empresas do mercado; a mudança de legislação no ano de 1994 e 1995; a intensificação do investimento por parte dos bancos no auto-atendimento; o fim do prazo para repotencialização dos carros fortes em 1999.

Seqüencialmente, são tratados os ambientes operacional e geral. No operacional é apresentado o processo de liquidação de instituições bancárias deficitárias por parte do governo federal, como foi o caso da Caixa em 1992; as grandes incorporações de bancos em 1996 (Unibanco compra o Nacional) e em 1997 (HSBC compra o Bamerindus); a intensificação do crescimento do Estado de Goiás no ano de 1998; o fechamento do BBC, um grande cliente da Proforte S/A, em 1998; e a sinalização para tempos de turbulência no mercado com a chegada da Sebival no ano de 1999.

Nome da Empresa	Início das Atividades	Encerramento das Atividades	Situação em caso de encerramento
Minasforte S/A Transportadora de Valores e Segurança.	out/73	jun/93	Incorporada pela Minasforte Brasília S/A
Minasforte Brasília S/A Transportadora de Valores e Segurança.	jun/93	ago/94	Incorporada pela Prosegur Brasil S/A
Brink's Segurança e Transporte de Valores Ltda.	fev/90*	nov/91	Fundiu-se com a Goiástran
Goiástran Goiás Sistemas Segurança e Transporte de Valores Ltda.	jun/90*	nov/91	Fundiu-se com a Brink's
SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A.	set/89**	mai/94	Cisão do grupo
Brink's Goiástran Segurança e Transporte de Valores Ltda.	nov/91	mai/92	Inviabilidade econômica
Proforte S/A - Transporte de Valores.	mai/94	Ativa	Ativa
Prosegur Brasil S/A Transportadora de Valores e Segurança.	ago/94	Ativa	Ativa
Sebival Segurança Bancária Industrial de Valores Ltda.	set/99	Ativa	Ativa

Figura 9: Nomes e situação das empresas que atuaram em Goiânia no período - 1990 a 2000.

Fonte: JUCEG - Junta Comercial do estado de Goiás; Pesquisa de campo - 2001 - Adaptado.

* Datas aproximadas.

*** Empresa constituída em 1989, porém somente começou a atuar no início de 1990.

ANO	EVENTOS	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
1990	Entrada da Brink's Segurança e Transporte de Valores Ltda., no mercado de Goiânia.		O primeiro governo da década foi Fernando Collor de Melo.
1990	Após aproximadamente três anos de indecisão a empresa SEG Segurança decide sobre o início das atividades de transporte de valores em Goiânia.	Início de tempos de turbulência no mercado de transporte de valores em Goiânia.	Plano econômico Brasil Novo em março de 1990.
1990	Entrada da empresa Goiástran - Goiás Sistema de Segurança e Transportorte de Valores Ltda., no mercado de Goiânia.		
1991	As empresas Brink's e Goiástran se unem para tentar subsistir no mercado - novembro de 1991. Formam a empresa "Brink's Goiástran Segurança e Transporte de Valores Ltda."		Plano econômico "Collor II" em janeiro de 1991.
1992	Encerramento da empresa "Brink's Goiástran Segurança e Transporte de Valores Ltda."	Fechamento da CAIXEGO, principal cliente da Brink's Goiástran.	Impeachment do presidente Fernando Collor de Melo.
1992	Minasforte S/A. Transportadora de Valores e Segurança compra o prédio da Goiástran.		
1992	Minasforte S/A. Transportadora de Valores e Segurança abre uma segunda filial em fevereiro no prédio que era pertencente à Goiástran. Logo desativa a antiga base do setor Vila Nova.		
1993	Minasforte S/A Transportadora de Valores e Segurança atua como transportadora de documentos para o setor bancário.		
1993	Cisão da Minasforte S/A Transportadora de Valores e Segurança, passa a chamar-se Minasforte Brasília S/A - Transportadora de Valores e segurança no mês de abril.	Apenas duas empresas permanecem no mercado de transporte de valores em Goiânia, foram elas: Minasforte e SEG.	Governo de Itamar Franco, um presidente com convicções nacionalistas.
1994	Bancos iniciam o processo de terceirização de tesourarias, compensação, e serviços afins.		
1994	Portaria MJ nº 543, que trata da repotencialização dos carros fortes.		

Figura 10: Eventos Relevantes no Período Estratégico - 1990 a 2000.

ANO	EVENTOS	AMBIENTE OPERACIONAL	AMBIENTE GERAL
1994	Prosegur Brasil S/A - Transportadora de Valores e Seguradora inicia processo de incorporação da Minasforte Brasília S/A - Transportadora de Valores e segurança.	Iniciado o processo de liquidação de instituições bancárias deficitárias. Em princípio o processo ocorreu com pequeno bancos como foi o caso do Bancesa e Agrimisa. O processo se intensificou até o final dos anos 2000.	O cenário econômico de estabilidade é iniciado com o plano real.
1995	Portaria MJ nº 543 é revogada e substituída pela Portaria nº 1264/1995 a qual impõe o prazo de três anos para a repotencialização dos veículos.		
1995	Bancos intensificam a venda do cartão salário nas empresas, declínio do serviço de envelopamento e pagamento de salários nas transportadoras.	Início das grandes incorporações bancárias, quando o Banco Nacional foi incorporado pelo Unibanco em nov/96 e o Bamerindus pelo HSBC em abril/97.	Primeiro mandato do governo Fernando Henrique (1995-1998).
1995	Em fevereiro é finalizado o processo de incorporação Prosegur e Minasforte Brasília.		
1995	Cisão no grupo da SEG, quando é criada a Proforte Transporte de Valores.		
1996	Bancos investem em auto-atendimento.		
1996	SEG Norte Serviços de Segurança S/A vai a falência.	O Estado de Goiás apresenta crescimento industrial.	Primeiro mandato do governo Fernando Henrique (1995-1998).
1997	Prosegur Brasil S/A - Transportadora de Valores e Seguradora encerra atividades de transporte de documentos.		
1998	Transportadoras conseguem elasticidade para término da repotencialização dos carros fortes até o ano de 1999.	É decretada a liquidação extrajudicial do BBC-Banco Brasileiro Comercial, um dos principais clientes da Proforte.	Segundo Mandato do governo Fernando Henrique (1999/2002).
1998	Proforte sofre ações na justiça, sendo solidária das dividas da SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A.		
1999	Último prazo para empresas possuírem 100% da frota repotencializada.	Federalização do BEG - Banco do Estado de Goiás, um dos grandes clientes da Prosegur.	Segundo Mandato do governo Fernando Henrique (1999/2002).
1999	Instalação de uma terceira empresa transportadora de valores no mercado, trata-se da Sebival. Porém iniciou atividades apenas em 2000.		

Figura 10: Eventos Relevantes no Período Estratégico - 1990 a 2000. (Cont.)

No ambiente geral da figura – 10, são apresentados os governos nacionais que compuseram cada período. Inicia-se com o governo de Fernando Collor de Melo, passando pelo seu impeachment; o governo de Itamar Franco; a estabilidade econômica do plano real; e os mandatos de Fernando Henrique. Como citado anteriormente, todos estes eventos podem ser visualizados dentro da figura – 10.

Os resultados da pesquisa sobre o processo de adaptação estratégica do mercado de transporte de valores em Goiânia, de 1990 à 2000, serão apresentados ao longo deste capítulo. Constitui-se parte fundamental à resposta ao problema da pesquisa e da consecução do objetivo geral, e conseqüentemente dos específicos.

Embasado nos eventos apresentados nas figuras anteriores e nas pesquisas realizadas, tanto documentais quanto nas entrevistas, confeccionou-se a subdivisão do período estudado em três momentos distintos, os quais serão denominados períodos estratégicos (Figura – 11). Estes eventos receberão abordagem particularizada.

Nº	ANO	DESCRIÇÃO
I	1990-1992	Novos entrantes no mercado goianiense de transporte de valores
II	1993-1995	As transformações das duas empresas remanentes no mercado de transporte de valores de Goiânia
III	1996-2000	Tempo de adequação à nova legislação

Figura 11: Adaptações estratégicas do mercado de transporte de valores em Goiânia-Goiás - 1990 a 2000.

No contexto de cada período estratégico, primeiramente serão abordados os eventos apontados na pesquisa como relevantes pelos entrevistados, os quais de alguma forma influíram em seu tempo. Em seguida, serão apresentadas as questões econômicas e as questões legais, as quais de alguma forma impactaram no setor de transporte de valores da cidade de Goiânia no período da pesquisa; estes elementos são os mesmos apresentados nos capítulos 3 e 4. Em um terceiro momento, será feita a análise teórica, segundo a abordagem sistêmica ambiental, onde Bowditch e Buono (1997, p.143) falam sobre a existência de dois grandes ambientes: *geral e específico*; deverão ser identificadas as variáveis de maior relevância. Ainda serão

utilizados os postulados de Hrebiniak e Joyce (1985) sobre a escolha e o determinismo ambiental, quando deverão ser apresentados os posicionamentos de cada empresa dentro dos períodos. Ao final serão mostradas as estratégias, conforme Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000).

Para que o leitor possua melhor entendimento da dinâmica deste estudo de caso, será apresentado a seguir um rápido histórico do mercado de transporte de valores em Goiânia, em seguida serão apresentadas as histórias de cada uma das empresas as quais atuaram no mercado a partir de 1990, início do primeiro período estratégico.

Na década de 1970 e 1980, na cidade de Goiânia, apenas uma empresa de transporte de valores privada manteve-se em operação. Trata-se da Minasforte S/A Transportadora de Valores e Segurança, uma empresa de origem mineira a qual instalou-se em Goiânia no mês de outubro de 1973. Esta empresa chegou a disputar mercado com outras empresas transportadoras de valores dos bancos, porém conseguiu chegar no início dos anos 1990 como líder absoluta do mercado de transporte de valores; era possuidora de 100% do mercado, pois trabalhava sozinha. Contudo, logo no início do período estudado surgiram novas empresas, as quais tentaram se estabelecer no mercado. Este será o foco central desta etapa do estudo.

5.1 Período estratégico I (1990-1992) – Novos entrantes no mercado goianiense de transporte de valores.

O “período estratégico I” considerado nesta pesquisa inicia-se no ano de 1990 e estende-se até o ano de 1992. Foi justamente no princípio deste período que ocorreram as aberturas das empresas concorrentes a Minasforte.

Inicialmente será apresentada a curta trajetória de duas concorrentes, Brink's e Goiástran; em seguida a entrada da SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de valores S/A.; e ainda, o posicionamento da Minasforte S/A. Transportadora de Valores e Segurança frente à chegada de concorrentes. Ao final do período estratégico, será apresentada a análise teórica do período estratégico de acordo com os pressupostos dos autores apresentados no início deste capítulo.

5.1.1 A curta trajetória de duas concorrentes.

Segundo pesquisas realizadas, a empresa Brink's Segurança e Transporte de Valores Ltda., a qual será chamada de Brink's, foi a primeira a se estabelecer em Goiânia com base operacional para execução de serviço de transporte de valores para concorrer com a Minasforte. Como foi ressaltado em outros momentos deste trabalho, a Brink's foi a pioneira no negócio de transporte de valores no mundo e também no Brasil, porém em Goiânia esta história não veio a repetir-se.

A Brink's teve que se estruturar, como uma empresa que estava disposta a alcançar um mercado quase que totalmente suprido pela presença de outra instituição. O negócio de transporte de valores é, até certo ponto, complexo quanto ao estabelecimento de novos concorrentes, pois a empresa possuidora de intenção para atuar em um certo mercado primeiramente necessita instalar-se por completo.

Em verdade, qualquer transportadora de valores que queira atuar em uma nova cidade, deve primeiramente cumprir todos os ritos requeridos pela legislação, isto é, no mínimo deve possuir uma instalação adequada, chamada de *base operacional*, dois carros fortes e suas respectivas guarnições (quatro seguranças para cada carro) e ainda vigilância de base e de reserva.

Deste modo, a Brink's quando se instalou em Goiânia, primeiramente executou toda esta cadeia de ações, para somente após iniciar a busca por clientes dispostos a contratar seus serviços. Esta não foi uma tarefa fácil, a Brink's primeiramente se instalou interessada em uma possível licitação de um grande cliente, o maior tomador de serviços de transporte de valores da época. Porém esta licitação não chegou a ocorrer e a empresa teve que arcar com todo o custo fixo, o qual era diariamente gerado pela pesada estrutura do transporte de valores.

Após alguns meses de abertura, porém sem grandes atividades, a Brink's recebe no mercado mais uma concorrente. Como se já não bastasse a não obtenção de grandes clientes agora seria necessário lutar pelo mercado com mais uma empresa iniciante. Esta empresa era a Goiástran Goiás Sistemas Segurança e Transporte de Valores, a qual será denominada simplesmente Goiástran.

A Goiástran teve origem em uma família de empresários goianienses, os quais trabalhavam no mercado bancário com a prestação de serviços de instalação e manutenção de alarmes. Eram possuidores de alguns conhecimentos no ramo de segurança, mas não diretamente do mercado de transporte de valores.

Para realçar a imagem da Goiástran, seus proprietários decidiram investir em modernas e sofisticadas instalações; o conhecimento específico do transporte de valores necessário para a abertura de uma empresa foi requerido de um ex-funcionário da Brink's, isto é, os proprietários possuíam o capital e decidiram, de alguma forma, importar o "Know-How" de uma concorrente. As instalações implementadas para a empresa certamente eram de grande qualidade, vez que foi adquirida posteriormente ao seu fechamento pela líder de mercado Minasforte.

A intenção de seus proprietários, conforme levantado em pesquisa de campo, era utilizar a carteira de clientes existente no segmento de alarmes – os bancos – para crescer no negócio de transporte de valores. O julgamento desta possibilidade vinha, segundo entrevista com o Sr. Carlos – nome fictício de um dos funcionários da empresa da época – de longos anos de prestação de serviços aos bancos; o pensamento era que se possuíam os alarmes de praticamente toda a rede bancária, e alarmes envolvem confiança o principal fator na decisão de contratação de uma transportadora de valores, não seria difícil atingir o mercado; "seria um tipo de venda casada" afirmou o Sr. Carlos.

Porém, nem todas as suposições ou relações construídas se tornam assertivas em um mercado. A empresa que era ótima prestadora de serviços de instalação e monitoramento de alarmes, passou a não ser requisitada pelos bancos tanto quanto o esperado por seus proprietários. Alguns clientes foram conquistados, mais especificamente clientes locais, isto é, bancos que possuíam sede em Goiânia, vez que existiam forças políticas envolvidas no processo. O primeiro cliente conquistado pela Goiástran foi o Agrobanco, banco goiano atualmente extinto, após aproximadamente quatro meses de existência da empresa sem clientes.

Conforme palavras do Sr. Gilberto, um experiente profissional do mercado de transporte de valores, o qual trabalhou na Minasforte no início dos anos de 1990.

“um dos erros da Goiástran foi a confecção de uma base operacional muito grande e suntuosa; criaram uma estrutura pesada – a base deles podia abrigar mais de 20 (vinte) carros fortes, e no início necessita-se de apenas 02 (dois) carros fortes. Transporte de valores, principalmente em Goiás – devido aos altos salários dos vigilantes – possui um alto custo fixo. Outro ponto que influenciou negativamente foi a falta de experiência no ramo por parte de seus proprietários”.

Segundo o Sr. Carlos, o plano econômico “Collor II” em janeiro de 1991 favoreceu a redução do meio circulante, o que funcionou como um redutor das possibilidades mercadológicas, vez que as transportadoras naquela época eram quase que meramente transportadoras do meio circulante.

Ao longo dos anos de 1990 e 1991 as duas empresas – Brink’s e Goiástran – foram trabalhando cada qual com sua estrutura e estratégia, contudo o mercado não era atingido. A Minasforte continuava com a supremacia nos grandes contratos. Durante o ano de 1991, a Brink’s detentora de maior conhecimento de mercado, procurou o Sr. Fernando, proprietário da Goiástran para firmarem um acordo comercial; este acordo envolvia a junção das duas empresas. Ao final do ano de 1991, no dia 19 de novembro, foi oficializado na Juceg – Junta Comercial do Estado de Goiás, uma união de duas empresas, a Brink’s Segurança e Transporte de Valores Ltda. e a Goiástran Goiás Sistemas Segurança e Transporte de Valores Ltda., as quais formaram uma empresa denominada *Brink’s Goiástran Segurança e Transporte de Valores Ltda.*

A nova empresa foi formada com o objetivo primeiro de otimização dos custos fixos de estrutura e também para obtenção de maior poder de negociação perante as demais concorrentes, vez que nesta época já existia a SEG uma quarta transportadora de valores a qual ainda será apresentada neste estudo.

A empresa Brink’s Goiástran Segurança e Transporte de Valores Ltda., segundo um dos entrevistados, atingiu a marca de aproximadamente 5% a 10% do mercado de transporte de valores de Goiânia. Na época da junção, os principais contratos que as empresas possuíam eram com os seguintes bancos: Agrobanco e BBC – Banco Brasileiro Comercial (Goiástran), Bamerindus, Caixa Econômica Federal e Caixego (Brink’s); a Brink’s era possuidora da maior carteira de clientes que a

Goiástran.

Porém segundo apurado em entrevistas, a Brink's negligenciava profundamente no critério qualidade dos serviços, principalmente em função das baixas tarifas praticadas. Este fator levou à perda dos serviços da Caixa Econômica Federal para uma outra empresa iniciante no mercado, a SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores Ltda.

O negócio, fruto da união, foi sendo gerido localmente pelo Sr. Fernando, contudo sob o olhar atento da Matriz da Brink's, por um período de aproximadamente sete meses, quando esta foi desfeita. Conforme as palavras do Sr. Carlos "a Brink's exigia muito, multinacional sempre exige! Ela exigia da Brink's Goiástran mais que o mercado poderia oferecer e tudo em um curto prazo". Fruto desta pressão, perda de interesse por parte dos proprietários da Goiástran, e principalmente perda do contrato da Caixa – Caixa Econômica do Estado de Goiás – no ano de 1992, após o fechamento da instituição; a Matriz da Brink's decidiu adquirir os ativos da Goiástran e em seguida fechou suas portas em Goiânia. A Brink's não mais veio a atuar como transportadora de valores na cidade de Goiânia na década de 1990, e a Goiástran deixou de existir por completo e seus antigos donos se dedicaram ao ramo de alarmes e vigilância.

5.1.2 A entrada da SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A., no mercado.

A SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A, era uma empresa de origem mineira, que tradicionalmente atuava no seguimento de vigilância armada, cuja propriedade era do Sr. Maurício Baptista. Seu início se deu no final da década de 1960 em Belo Horizonte e logo se espalhou pelo país. Iniciou suas atividades em Goiânia na primeira metade dos anos 1970 e durante vários anos ela atuou somente no serviço de vigilância.

Aproximadamente no ano de 1987, a empresa teve a intenção de abrir uma base de transporte de valores em Goiânia, para tal, foi alugado um prédio na Rua 255, n.259, Setor Leste Universitário. Devido a indecisão dos seus gestores o imóvel permaneceu alugado por alguns anos sem qualquer atividade; no final do ano de

1989 foi constituída a empresa de transporte de valores, porém o início das atividades se deu no ano de 1990.

Segundo o Sr. Marcos – nome fictício de um dos funcionários da empresa da época –, a indecisão dos gestores era muito grande; quando decidiram abrir de fato o seguimento de transporte de valores na empresa, foram feitas algumas reformas no prédio que já estava alugado desde 1987. Contudo, ainda segundo o Sr. Marcos, “foi feita uma base provisória não muito adequada para o tipo de transporte que já estava vulnerável, e ela começou a operar”. Ainda assim, foram cumpridos dos requisitos básicos da legislação para funcionamento, vale ressaltar que era bem menos tênue que nos dias atuais. Nesta época a empresa já não era comandada pelo Sr. Maurício Baptista, pois ele havia sofrido um problema de saúde; o comando era de sua filha e do esposo o Sr. José Carlos, que segundo o Sr. Marcos era uma pessoa “desajuizada” e que cometeu várias improbidades administrativas, levando o Grupo a dificuldades financeiras alguns anos mais tarde.

Enquanto isto, entre 1980 e 1990 o Sr. Marcelo, um dos filhos do Sr. Maurício, foi desenvolvendo o Grupo Protege. Este Grupo, ao contrário da empresa do pai, era especializado em serviços de transporte e guarda de valores, o serviço de segurança era pouco representativo. Esta informação é importante para a fundamentação e entendimento posterior deste trabalho.

A estrutura inicial da SEG era composta por guarnições mínimas exigida por lei, isto é, possuía dois carros fortes e quatro vigilantes para cada carro forte, além de vigilantes extras para efetuar a guarda da base de transporte de valores e os folguistas.

A empresa SEG levou alguns meses para começar a atuar no mercado de transporte de valores de Goiânia, seus primeiros clientes foram bancos de pequena expressividade no mercado goianiense, como por exemplo, o Agrimisa, Geral do Comércio dentre outros. Segundo declarações do Sr. Marcos a SEG até o ano de 1992 chegou a possuir somente entre 2% e 5% do mercado goianiense de transporte de valores.

Segundo os entrevistados, descobriu-se anos mais tarde que o principal motivo da abertura da SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A.,

pelo Sr. Maurício na década 1980 em várias localidades do Brasil e chegando à Goiânia no início dos anos de 1990, foi a existência de um problema financeiro na SEG Vigilância. Este problema veio a agravar-se anos mais tarde, o que será esboçado nos próximos períodos estratégicos.

Especificamente em Goiânia, que é o objeto deste estudo, a empresa SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A., continuou atuando sem grandes problemas até o final deste período estratégico, no ano de 1992. Ela não atingiu grandes fatias de mercado mas também não foi fechada como as demais empresas, que abriram e fecharam suas portas neste período.

5.1.3 O posicionamento da Minasforte S/A. Transportadora de Valores e Segurança frente à chegada de concorrentes.

A empresa Minasforte S/A. Transportadora de Valores e Segurança como foi citado anteriormente esteve em uma posição privilegiada de mercado, isto é, já estava estabelecida e era possuidora de uma estrutura considerada grande para a cidade de Goiânia, possuía aproximadamente 26 carros fortes e detinha 100% de participação no mercado de Goiânia de transporte de valores. Não existiam empresas concorrentes. Segundo o Sr. Gilberto – nome fictício de um ex-funcionário da empresa – o início da década de 1990 não foi um tempo de tranquilidade,

“devido à inexistência de concorrentes na cidade de Goiânia, nossa filial possuía os melhores preços/rentabilidade quando comparada com as demais filiais da Minasforte no restante do país; com a chegada da concorrência e sobretudo com menores preços houve a necessidade de uma adaptação tarifária imediata, levando a significativa redução dos preços. Isto não foi fácil, pois como falar para os clientes que você cobrava uma tarifa “x” e agora por causa da concorrência você vai cobrar “y” que é bem menor que “x”. A luta foi bastante árdua para manter a clientela”.

Segundo apurado em pesquisa as empresas SEG e Brink's, tradicionalmente praticavam menores tarifas que a Minasforte no restante do país; conforme demonstrado, este fato também veio a ocorrer em Goiânia.

Conforme testemunhos dos entrevistados a Minasforte perdeu uma parcela do

mercado em Goiânia, porém para manter a rentabilidade, a qual era medida levando-se em consideração o estado, é iniciado um processo de expansão de filiais. Nesta época foram abertas algumas filiais no interior do estado de Goiás.

Já naqueles dias, a Minasforte praticava uma diversificação em seus negócios, o transporte de valores era o “carro chefe” da empresa; entretanto existia um serviço acessório de envelopamento e pagamento em obra de salários. Tratava-se de um serviço direcionado à construção civil, segundo depoimentos dos entrevistados a folha de pagamento dos funcionários poderia ser paga apenas com a receita deste serviço, pois eram aproximadamente 20.000 envelopes por mês, em vários pontos de entrega. A grande vantagem deste serviço é que era executado pelos próprios funcionários existentes, quando eram aproveitados os intervalos do serviço bancário que naquela época era entre 10:00hs. e 16:00hs. A otimização da estrutura já era uma preocupação da Minasforte, e também existia uma especial atenção à manutenção da liderança do mercado.

Segundo o Sr. João – nome fictício de um ex-funcionário –, o que diferenciou os serviços da Minasforte foi a forte atuação comercial da empresa e o amplo conhecimento técnico e logístico do transporte de valores.

“Naquela época tínhamos vários gerentes comerciais, os quais estavam em contato permanente com todos os clientes, pois embora muitas das decisões não fossem em Goiânia, os funcionários locais já eram consultados quanto à forma da prestação dos serviços, e eles nos deram suporte quando da chegada das empresas concorrentes, pelos menos a maioria deles. Outro ponto fundamental foi a experiência com o transporte de valores e o conhecimento da geografia da cidade de Goiânia, a Minasforte transportava valores em Goiânia desde os anos de 1970, o desperdício de roteiro era menor que os concorrentes, possuíamos menores custos”.

A empresa fecha o período estratégico, no ano de 1992, como líder de mercado, não mais detentora de 100%; segundo vários pesquisados este percentual teria baixado para algo em torno de 85% a 90%, o que ainda é um percentual excelente para uma empresa.

5.1.4 Análise teórica do período

Esta análise será iniciada com os pressupostos de Bowditch e Buono (1997, p.143), os quais falam sobre a existência de dois grandes ambientes, o geral e o específico. Serão apresentadas algumas das variáveis dos dois ambientes que mais influíram durante este período estratégico e suas relações com as empresas participantes do mercado de transporte de valores em Goiânia entre 1990 e 1992. Em seguida serão utilizados os pressupostos de Hrebiniak e Joyce (1985), sobre a escolha estratégica e o determinismo ambiental na adaptação organizacional. Ao final serão mostradas as estratégias, de acordo com os postulados de Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000).

A seguir é apresentada a figura – 12 com algumas variáveis ambientais relevantes no período estratégico I.

Fatores do Ambiente Geral	Empresas				
	Brink's	Goiástran	Brink's Goiástran	SEG	Minasforte
Interações políticas	0	x	*	0	0
Condições econômicas	x	x	x	x	*
Estrutura legal	0	0	0	0	0
Condições culturais	0	0	0	0	0
Condições sociais	0	0	0	0	0
Condições tecnológicas	*	x	*	x	*
Fatores do Ambiente Específico					
Autoridades regulamentadoras	x	x	x	x	*
Clientes	x	x	x	x	x
Fornecedores	0	0	0	0	0
Concorrentes	x	x	x	x	x
Sindicatos	*	*	*	x	0

Figura 12: Análise Ambiental do "período estratégico I" - 1990 a 1992.

Legenda:

0 - Indiferente perante o fator

X - Sofreu forte influência

***** - Sofreu baixa influência

As variáveis do ambiente geral podem ser compreendidas da seguinte forma: Interação política trata do nível de relacionamento e interferência de cada empresa no meio político; as condições econômicas do confisco no governo de Fernando Collor de Melo; estrutura legal, condições culturais e sociais não interferiram

significativamente no período; as condições tecnológicas dizem respeito ao conhecimento técnico de cada empresa sobre o negócio.

As variáveis do ambiente específico podem ser compreendidas da seguinte forma: Autoridades regulamentadoras dizem respeito, neste caso, aos órgãos que normatizam o setor como a Polícia Federal; clientes são todos aqueles constantes no mercado de transporte de valores em Goiânia; os concorrentes são todas as empresas que concorriam entre si; e os sindicatos dizem respeito especificamente ao sindicato local da categoria de vigilantes.

Fundamentados na pesquisa apresentada e utilizando a figura – 12 para análise, pode-se inferir que:

- As empresas novas entrantes no mercado sofreram ao longo deste período estratégico maior influência das condições econômicas, vez que detinham menor estrutura para suportar quedas de rendimentos, enquanto a líder de mercado – Minasforte – teve um impacto menor;
- A empresa Goiástran era detentora de maior interação política, o que foi transferido para a Brink's quando da união das empresas; por outro lado ela sofreu com a questão tecnológica, vez que não era possuidora de conhecimento específico do transporte de valores quando decidiu ingressar no mercado, obteve uma sensível redução neste quadro quando da união;
- A Minasforte a Brink's e a Brink's Goiástran tiveram baixo impacto tecnológico, pois já eram possuidoras de conhecimentos técnicos. A primeira detinha o mercado goianiense enquanto a Brink's possuía o conhecimento acumulado ao longo de sua história secular. Por outro lado a SEG e a Goiástran tiveram maiores dificuldades por não dominar completamente o negócio.

Nos fatores do ambiente específico a configuração durante este período estratégico foi a seguinte:

- As autoridades regulamentadoras tiveram forte influência sobre todas as empresas que ingressaram no mercado, isto ocorre principalmente em virtude da forma de abertura da empresa e dos custos de estrutura;

- Os clientes foram os grandes beneficiados de todo o processo ocorrido neste período estratégico. Porém eles não foram proativos no processo, eles apenas receberam o que a concorrência oferecia;
- No quesito concorrentes, todas as transportadoras participantes do mercado neste período estratégico sofreram forte influência. As novas entrantes em função das dificuldades de atingir o mercado quase cativo pela Minasforte – foram obrigadas à estratégia de concorrência por preços; por outro lado a Minasforte, mesmo sendo tradicional no mercado sofreu forte impacto;
- Ao mencionar os concorrentes, percebe-se uma forte relação de degeneração entre eles. Os novos entrantes utilizaram uma forma concorrencial que os levaram à falência, e promoveram perdas de rentabilidade para a Minasforte, pois conforme citado nas entrevistas a filial de Goiânia detinha a melhor rentabilidade de todas as filiais da empresa, isto antes da chegada das novas empresas;
- Os sindicatos tiveram pouca representatividade para as empresas Goiástran e Brink's, até mesmo devido à curta estada no mercado. Já para a SEG não foi da mesma forma, ela logo no início deixou criar em seu quadro de funcionários desgastes sindicais. A Minasforte por outro lado sempre buscou gerir bem as questões sindicais, não oferecendo motivos para grandes questionamentos.

A apresentação da figura – 13 faz-se necessário, pois denota a relação existente entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental na adaptação organizacional, conforme a proposta de Hrebiniak e Joyce (1985).

As empresas que ingressaram no mercado de transporte de valores na cidade de Goiânia neste período estratégico (Brink's, Goiástran, Brink's Goiástran, e SEG), sob a análise de posicionamento no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), apresentaram baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental. Desta forma, elas se posicionam no quadrante I (*seleção natural*), conforme figura – 13.

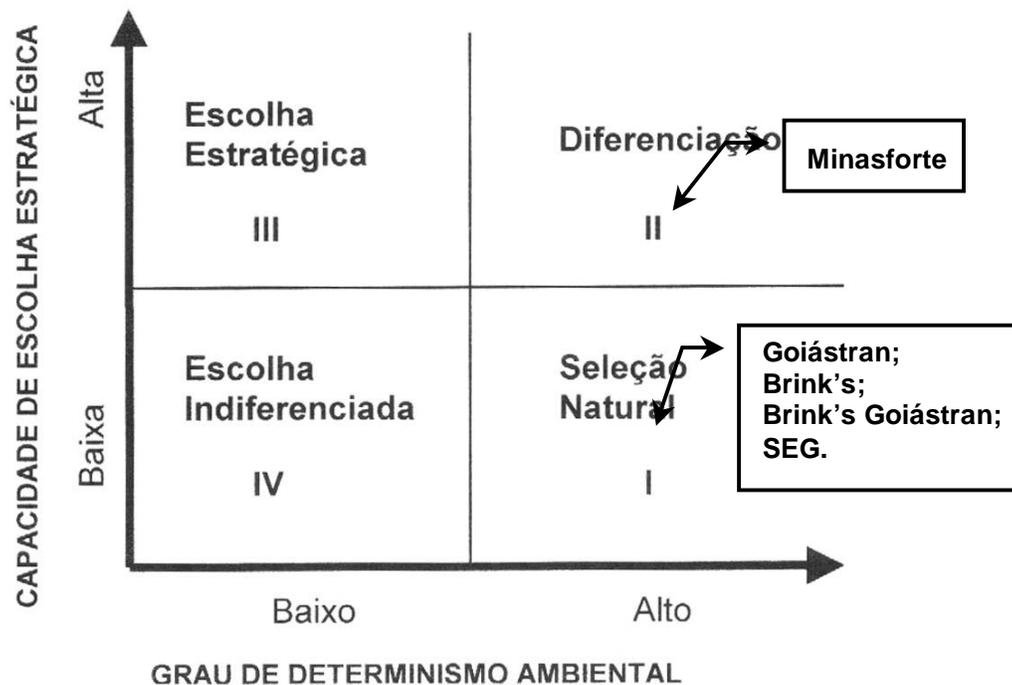


Figura 13: Posicionamento estratégico das empresas transportadoras de valores, as quais compuseram o período estratégico I.

Fonte: Hrebiniak e Joyce, (1985); Alves Filho, (2000).

O posicionamento da Minasforte, também sob a análise de posicionamento no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), pode ser classificado em outros termos, isto é, no quadrante II (*diferenciação*); este posicionamento é caracterizado por alto determinismo ambiental e contexto turbulento para a adaptação. A empresa, conforme apurado na pesquisa, foi impelida a modificar alguns posicionamentos.

Na questão das estratégias, Ansoff e McDonnell (1993, p.70), cita que ela é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. Mintzberg (1987), diz que a administração estratégica não pode se sustentar em uma única definição e aponta para cinco diferentes definições de estratégia (*plano, estratagem, padrão, posição e perspectiva*).

Segundo esta perspectiva, as estratégias da Goiástran e Brink's em muito se assemelharam, do mesmo modo que houve a união das empresas. As duas empresas ao ingressar no mercado de transporte de valores de Goiânia, possuíam uma estratégia definida (*plano*). Porém, devido às relações com um ambiente hostil,

acabaram por ter que adaptá-las no decorrer do período estratégico. Elas se viram impelidas a reformular suas estratégias (*padrão*), pois foi reformulado de forma emergente os planos e padrões inicialmente estabelecidos.

Estratégias da Goiásstran:

- Prestar serviços aos bancos regionais;
- Prestar serviços com baixos custos.

Estratégias da Brink's:

- Buscar atender a rede bancária para a qual já prestava serviços em outros estados brasileiros;
- Prestar serviços com baixos custos.

Estratégias da Brink's Goiásstran:

- Prestar serviços com baixos custos;
- Prestar serviços aos bancos regionais;
- Otimizar estrutura para adquirir maior competitividade;
- Buscar atender a rede bancária para a qual já prestava serviços em outros estados brasileiros;

A SEG, conforme constatado nas entrevistas, esteve por alguns anos em uma indecisão comercial, não possuíam a certeza da abertura da filial de transporte de valores em Goiânia. Desta forma ela pode ser classificada, segundo esta visão de estratégia como possuidora de uma *estratégia emergente (padrão)*, isto é, quando não se acreditava na abertura da filial de transporte de valores, sua direção decidiu por fazê-lo no início dos anos de 1990.

Estratégias da SEG:

- Prestar serviços com baixos custos;

- Atuar no transporte de valores como uma extensão do serviço de vigilância, o qual já possuía.

A Minasforte por sua vez, esteve fundamentada em sua postura tradicional no mercado, em uma forte ação comercial perante os clientes, e ainda no desenvolvimento de novos produtos. Isto leva ao entendimento de utilização de dois tipos de estratégias (*posição* e *perspectiva*), conforme é proposto por Mintzberg (1987).

Estratégias da Minasforte:

- Prestar serviços com alto padrão da qualidade;
- Atuar agressivamente na área comercial;
- Fortalecer laços de parcerias existentes com os clientes;
- Reduzir os preços moderadamente.

5.2 Período estratégico II (1993-1995) – As mudanças das duas empresas remanescentes no mercado de transporte de valores de Goiânia.

O “período estratégico II” tem início no ano seguinte à saída da empresa Brink’s Goiástran do mercado. Este período estratégico teve como principais atores apenas duas empresas.

Inicialmente será apresentada a trajetória da SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de valores S/A., e em seguida a da Minasforte S/A. Transportadora de Valores e Segurança. Coincidentemente as duas empresas, as quais permaneceram no mercado de transporte de valores de Goiânia após o ano de 1992, sofreram alterações em suas constituições. Cada qual com características distintas.

5.2.1 A trajetória da SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de Valores S/A., no “período estratégico II”.

Durante o ano de 1993 a SEG Serviços Especiais de Segurança e Transporte de valores S/A, a qual será chamada de simplesmente SEG, esteve tranqüila no

mercado. Ela conseguiu boa parte dos serviços remanescentes da empresa outrora fechada, a “*Brink’s Goiástran*”. Ainda na questão mercadológica, a SEG trabalhou neste ano no sentido de pegar alguns clientes da Minasforte, porém sem grandes êxitos.

A empresa possuía no ano de 1993 algo em torno de 04 (quatro) carros fortes para prestação de serviços, e aproximadamente 10% a 15% do mercado. Não havia grandes investidas para conquistas de grandes clientes; este fato, quando analisado à luz das entrevistas realizadas, sinaliza que isto vinha ocorrendo em virtude das más condições financeiras da empresa.

No ano de 1994, mais especificamente no mês de maio, o Sr. Maurício proprietário do Grupo SEG, decidiu por uma cisão do negócio entre seus 06 (seis) herdeiros. Segundo o Sr. Antônio Cláudio – um ex-funcionário do Grupo Protege – o Sr. Marcelo Baptista, o qual já era possuidor do Grupo Protege, inicialmente foi contrário à divisão da empresa, afirma ele que:

“na verdade o Sr. Marcelo nunca quis esta história de SEG, ele tinha sua própria empresa. Porém, como se tratava de uma partilha de bens ele não podia ir contra. A parte que tocou para o Sr. Marcelo Baptista foi uma parte chamada de SEG Sul, que englobava os estados do Paraná, Santa Catarina Rio Grande do Sul, Minas Gerais e Goiás, o restante dos negócios no Brasil ficaram para serem divididos entre os outros herdeiros”.

Como não houve forma de resistir à cisão do Grupo SEG, o Sr. Marcelo Baptista acabou tomando conta da “SEG Sul”. Foi detectado na pesquisa o Sr. Marcelo Baptista ao tomar conhecimento da situação da empresa “SEG Sul”, foi tomado de uma terrível surpresa – a empresa encontrava-se completamente endividada, em função da má administração a qual ela estava submetida. Neste momento, segundo o Sr. Antônio Cláudio:

“O Sr. Marcelo Baptista propôs aos demais membros do grupo de herdeiros a mudança das condições da cisão, onde ele ficaria com a estrutura de carros fortes, e os demais com a estrutura de vigilância. Afinal ele possuía experiência no transporte de valores”.

A Sr. Marcelo fez novo acordo com os outros herdeiros, permanecendo apenas com a estrutura de carros fortes. A empresa continuou utilizando o nome de SEG, porém com uma pequena distinção, passou a chamar-se “*SEG – Transporte de Valores*”. Como a imagem do nome SEG estava desgastada perante a sociedade, no mês de maio de 1995 a empresa passou a chamar-se “*Proforte S/A – Transporte de Valores*”.

A história da empresa SEG em Goiânia, já naqueles dias era marcada por lutas sindicais internas. A mostra deste fato foi que no ano de 1994 a categoria de vigilantes de Goiânia iniciou um processo de greve, onde a SEG que era possuidora de 4 (quatro) carros fortes foi parada, enquanto que a Minasforte que possuía aproximadamente de 26 (vinte e seis) permaneceu em plena atividade. Este fato, o qual é danoso à imagem da empresa perante o mercado, motivou a troca do gerente da filial por outro, este veio alargar as fronteiras na cidade.

O novo gerente já era possuidor de experiência anterior com o transporte de valores no Estado do Paraná. Segundo foi apurado nas pesquisas este gerente era diferente dos demais, justamente por que não cuidava meramente das questões operacionais, mas ele também era conhecedor das questões comerciais. Foi sob o comando deste gerente, que a empresa chegou a possuir 12 (doze) carros fortes ao final do ano 1995. Vale ressaltar que, embora o número de carros fortes tenha crescido significativamente, os maiores clientes continuavam sendo servidos pela empresa Minasforte. A divisão do mercado no final do período era 25% para a Proforte e 75% para a Prosegur Brasil – empresa que incorporou a Minasforte.

Segundo o Sr. Antônio Cláudio, este gerente promoveu esta nova dinâmica ao mercado, não por uma diretriz da matriz do Grupo Protege, mas por uma característica pessoal. “O Grupo Protege nunca teve características comerciais agressivas fora do eixo Rio/São Paulo, eles preferem concentrar tudo por lá! Principalmente por que apenas 20% a 30% do faturamento dos mercados são decididos localmente, o restante é tudo por lá”.

Até mesmo por não possuir contratos com grandes bancos distribuidores de numerários, no caso de Goiânia o banco do Brasil, a Proforte – antiga SEG –, percebeu impacto mediano com a mudança da moeda no ano de 1994. O que

houve, na visão dos entrevistados, foi um ligeiro decréscimo no número de paradas efetuadas após a euforia do Plano Real.

A nova imposição de repotencialização também teve o seu impacto. Contudo, em função da frota da empresa não ser muito numerosa, e em alguns casos permanecer com certa ociosidade, a empresa também não julga que o processo imposto pela Portaria nº 1264 de setembro de 1995, a qual imputava a obrigatoriedade da repotencialização as transportadoras, como algo extremamente danoso.

5.2.2 A trajetória da Minasforte S/A Transportadora de Valores e Segurança, no “período estratégico II”.

Em virtude da história da Minasforte ser mais diversificada, será apresentada uma introdução estrutural ao período. Será abordado inicialmente o processo de mudanças de nomes até a chegada na composição atual – Prosegur Brasil; paralelamente serão tratadas as questões pertinentes ao foco do negócio, pois existe uma interatividade muito grande com as mudanças; por conseguinte, serão apresentados os resultados da mudança da moeda – seus impactos sobre o negócio; e finalmente as mudanças da legislação. Todos estes quesitos, dentro do “período estratégico II”.

A empresa Minasforte iniciou o “período estratégico II”, ainda de maneira confortável, pois era possuidora de aproximadamente 85% do mercado no ano de 1993, com algo em torno de 26 carros fortes em sua base.

Entretanto seus diretores, os quais estavam na matriz, não enxergavam desta forma. Um demonstrativo desta posição foi o fato ocorrido no mês de junho de 1993, trata-se da criação de uma nova nomenclatura para a empresa – passou a chamar-se Minasforte Brasília S/A Transportadora de Valores e Segurança. A mudança não era restrita à nomenclatura, existia toda uma dinâmica de intenções de mudanças estruturais. O objetivo foi criar uma regional na cidade de Brasília, a qual, em função da proximidade de apenas 200km de Goiânia, deveria promover maior vigor aos negócios da região.

A nova Minasforte Brasília S/A Transportadora de Valores e Segurança, possuía diretoria regional que constantemente estava no mercado de Goiânia; a estrutura de

gerentes comerciais foi incrementada, isto promoveu uma substancial abertura no foco dos negócios. A empresa começou, nos anos de 1993 e 1994, a trabalhar com os serviços de: compensação bancária, processamento de envelopes de caixa automáticos, tesouraria bancária, vigilância e distribuição de documentos de segurança. Segundo o Sr. João:

“uma forma que a empresa encontrou para suprir a perda de receita decorrente das mudanças, foi justamente diversificar os negócios. Para esclarecer quais seriam estas mudanças podemos citar: a concorrência, os rumores de estabilidade econômica, e a mudança com a chegada do dinheiro virtual, que naquela época era muito temido pelas transportadoras. Hoje sabemos que o dinheiro virtual é prejudicial para nossa atividade, porém, não tanto quanto era estimado na época”.

Estas mudanças, também foram motivadas pela compra do Grupo Minasforte pelo Grupo Prosegur, o qual já iniciava a consolidação das empresas outrora adquiridas.

Ainda no mês de agosto de 1994, o Grupo Prosegur decidiu consolidar sua marca. Para que este fato ocorresse, a empresa que se chamava *Minasforte Brasília S/A Transportadora de Valores e Segurança* passou a ser denominada *Prosegur Brasil S/A Transportadora de Valores e Segurança*; tratava-se agora não mais de uma empresa mineira, mas uma empresa cujo controle acionário era argentino. Esta mudança teria sido motivada, além da consolidação do nome, pela necessidade de redução de custos, principalmente com os corpos diretivos e gerências médias. Os níveis hierárquicos foram reduzidos na nova empresa. A consolidação deste processo levou alguns anos para ser efetivado.

Conforme se constatou nas entrevistas, as mudanças de nomes em um breve período de tempo causaram várias conseqüências danosas à empresa. Primeiramente, a mudança de nome para Minasforte Brasília gerou alguns receios nos clientes quanto à continuidade da empresa no mercado (o mercado já estava assustado com as últimas mudanças e fechamentos de empresas); porém, a área comercial agiu rapidamente; deste modo não permitiu a existência de grandes traumas, vez que era uma continuidade do nome anterior.

Por outro lado, a mudança para o nome Prosegur Brasil foi um pouco mais traumática. Os concorrentes (diz-se concorrentes em virtude de a empresa possuir outros ramos de atuação) utilizaram a mudança de nome e controle acionário para uma empresa Argentina como armas comerciais. Segundo as palavras da entrevista com o Sr. Gilberto:

“Os concorrentes utilizaram as mudanças de nomes de modo negativista. Os clientes daquela época tinham resistência a empresas de capital internacional, ainda não existia a atual internacionalização da economia. Era questionada a idoneidade da Prosegur Brasil, ainda que os funcionários continuassem os mesmos e houvesse demonstrações de que a empresa era sólida, estando no mercado desde 1932. Foram tempos difíceis! Os clientes tinham dificuldade em assimilar o novo nome, mesmo com todo o trabalho comercial que era feito. Para se ter uma idéia, certa vez a Prosegur perdeu uma tomada de preço porque um integrante de um comitê de bancos não se lembrou que a Prosegur era a mesma Minasforte”.

No decorrer deste período estratégico, conforme citado, a Prosegur Brasil diversificou seu foco de negócio. Os negócios os quais foram criados permaneceram em desenvolvimento entre 1993 e 1995; alguns deles cresceram em grandes escalas outros não. A título de exemplo, o negócio de compensação bancária teve um crescimento inicial, porém não o esperado; a Prosegur Brasil em princípio efetuou investimentos pesados neste setor, com a compra de equipamentos de classificação que chegavam a U\$100.000 (cem mil dólares americanos). O não crescimento se deu, ironicamente, em função da existência de uma empresa prestadora de serviços neste ramo, a qual já detinha todo o conhecimento e o mercado terceirizado da época – o que ocorreu com a Goiástran no transporte de valores, se repetiu com a Prosegur Brasil no serviço de compensação de documentos.

Outro fator também influenciou a falta de crescimento. Segundo o Sr. João, “Os bancos iniciaram, neste período, a captura eletrônica de cheques no próprio caixa bancário, o que reduziu o mercado gradativamente”. A empresa manteve o serviço de compensação bancária por vários anos, porém sem crescimento; era apenas para o atendimento de um único cliente, o que culminou em seu encerramento no

ano 2000.

O negócio de tesouraria – conferência, separação e cintagem de numerários provenientes de agências ou clientes – iniciou no decorrer deste período estratégico, tratava-se de um serviço que visava a fidelização do cliente. As empresas pensavam que se tivessem os numerários dos bancos centralizados em suas estruturas, certamente seria mais difícil à perda dos serviços de transporte de valores. Este serviço mostrou-se promissor, e o seu futuro será apresentado no próximo período estratégico.

Outro negócio que surgiu foi, o serviço de transporte de malotes para compensação e outras encomendas. Apesar de ser um serviço de transporte, o que a Prosegur Brasil teoricamente conheciam bem, mostrou-se pouco atrativo. No início foi um serviço que ofereceu o nível de retorno esperado, contudo com o passar dos anos este cenário foi alterado. Este serviço possuía uma baixa barreira de entrada e de saída, isto é, no geral uma pessoa que tivesse um pequeno conhecimento de logística e um baixo capital poderia comprar ou alugar alguns carros (automóveis de passeio), e deste modo entrar no negócio.

Isso gerou uma leva significativa de aventureiros, os quais não estavam preocupados com a manutenção de padrões de preço, pois a grande maioria, era incapaz de efetuar os cálculos detalhados de custos, devido os empirismos administrativos. Houve um entra e sai de empresas no mercado. A posição da Prosegur Brasil, quando a este negócio, será apresentada no próximo período estratégico.

Outro serviço que a Prosegur Brasil iniciou neste período estratégico, foi o serviço de vigilância para estabelecimentos diversos. Foi criada uma empresa, a qual funcionava nas mesmas instalações da administração do transporte de valores, porém possuía constituição legal distinta. Em função de ser um outro negócio e outra empresa, e ainda não ser o objeto desta pesquisa ele não mais será abordado. Vale apenas ressaltar que este é um segmento que foi crescendo ao longo dos anos.

Objetivando o cumprimento do propósito inicialmente neste item, serão apresentados a seguir os impactos da mudança da moeda no Brasil no ano de 1994.

No início do ano de 1994, as transportadoras de todo o Brasil estavam eufóricas, existia uma expectativa de troca da moeda no decorrer do ano. A euforia era em virtude da natureza do negócio, segundo o Sr. Gonçalves – um ex-funcionário da Prosegur Brasil – “As empresas esperavam faturar elevados valores com a troca da moeda, afinal todo o país teria uma nova moeda. Os bancos seriam obrigados a transportar muita moeda para todos os locais. Contudo, isto não ocorreu na íntegra”. A questão é que o governo decidiu utilizar as forças armadas para oferecer maior segurança e menores custos à troca da moeda. Conforme apontado pelo Sr. João,

“o exército efetuava o transporte em aviões de carga, dos Bancos Centrais para os grandes centros. O dinheiro era entregue nas transportadoras de valores, somente a partir deste ponto que as empresas começavam a operar e conseqüentemente faturar. Deixamos de ganhar muito dinheiro em função desta estratégia do governo!”

Ademais, a troca da moeda no Plano Real foi relativamente tranqüila para o mercado, pois apenas as transportadoras detentoras dos contratos do Banco do Brasil tiveram maior incremento em seus faturamentos. Isto ocorreu por que o Banco do Brasil é o distribuidor oficial de moeda nas praças que o Banco Central não possui representação. A Prosegur Brasil (na época ainda se chamava Minasforte Brasília) foi a grande beneficiária deste processo em Goiânia, justamente por ser a transportadora detentora do contrato com o Banco do Brasil.

A legislação neste período estratégico, veio a ser profundamente modificada. Um agravante para as transportadoras de valores foi o aumento da criminalidade diretamente contra seus carros fortes. A criminalidade estava se alastrando pelo país; anteriormente os assaltos eram centralizados no eixo Rio/São Paulo, porém as repressões policiais nestas localidades fizeram com que os criminosos mudassem suas localidades de atuação. Os aparatos bélicos utilizados pelos criminosos eram sofisticando e de alto poder de destruição. Os temidos fuzis “AR-15” entravam em ação. Neste cenário, muitas vidas foram postas em risco e muito dinheiro foi apropriado indebitamente pelos criminosos. Os constantes prejuízos começam a incomodar as seguradoras de valores em todo o Brasil.

Como conseqüência, as seguradoras repensam suas posições. Para não sucumbir, elas iniciaram ações restritivas e aumentos nos valores das renovações

de apólices de seguro das transportadoras de valores. Os transportes noturnos de valores, que antes poderiam ocorrer durante toda a noite e de qualquer natureza (coletas em supermercados, terminais rodoviários, shopping center, ATM's e Transportes Intermodais) com cobertura securitária, agora por uma determinação do IRB (Instituto de Resseguros do Brasil), ficavam restritos; eram autorizados apenas para ATM's e Transportes Intermodais (transporte que utiliza dois modos de transporte, ex.: terrestre e aéreo). Remessas de valores, as quais eram enviadas para outras cidades em qualquer horário ficaram restritas ao intervalo das 06:00hs. às 20:00hs.; isto provocou profundas mudanças e adaptações nos hábitos das transportadoras e dos clientes.

Não obstante toda a mudança das rotinas para melhoria da segurança dos valores, o Ministério da Justiça tomou algumas providências e formulou como lei mais contundente a Portaria nº 1264 de setembro de 1995, a qual determina a reblindagem paulatina de toda a frota de carros fortes, e ainda, a obrigatoriedade de disponibilização de coletes à prova de bala para todos os vigilantes do transporte de valores. Anteriormente o próprio Ministério da Justiça já havia estabelecido limites para transporte em carros leve – não blindados –, por meio da lei 9.017 de 30 de março de 1995, a qual estabelecia o limite máximo de 20.000 (vinte mil) UFIR's. Este fato ocorreu em função da existência de algumas transportadoras cujo uso de carros leves era indiscriminado, onde vidas eram colocadas sob forte risco. Foram anos de sérias adaptações em virtude das medidas impostas.

Segundo o Sr. Gilberto, a repotencialização dos carros fortes foi enxergada pela Prosegur Brasil como um custo e por outro lado como benefício.

“A repotencialização pode ter sido menos complicada para uma empresa que possuía poucos carros. Para a Prosegur Brasil, foi algo caro e penoso, possuíamos aproximadamente 700 (setecentos) carros fortes em todo Brasil; nossa frota sempre foi bem otimizada; era complicado interromper atividades de vários carros fortes. Por outro lado, a segurança dos funcionários foi sobremodo melhorada, isto foi um grande benefício”.

A empresa Prosegur Brasil chega ao final do período estratégico com um ligeiro decréscimo no percentual de mercado, sendo reduzido para algo em torno de 75%,

enquanto a Proforte S/A esteve com 25% do mercado de transporte de valores em Goiânia.

5.2.3 Análise teórica do período.

A análise do período estratégico II seguirá os mesmos moldes da análise do período anterior. Esta análise será iniciada com os pressupostos de Bowditch e Buono (1997, p.143), os quais falam sobre a existência de dois grandes ambientes, o geral e o específico; e concluída com os pressupostos de Hrebiniak e Joyce (1985), sobre a escolha estratégica e o determinismo ambiental na adaptação organizacional. Finalmente serão mostradas as estratégias adotadas por cada empresa no período, de acordo com os postulados de Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000).

Na figura – 14 são apresentadas as empresas componentes do período (SEG e Minasforte) e as variáveis ambientais.

Esta figura, da mesma forma que a figura – 12, traz as variáveis ambientais em sua composição, o que difere é que algumas ocorrências podem variar dentro da linha “fator”, de período para período. As variáveis do ambiente geral, que não haviam apresentado interferência sobre as empresas merecem destaque, foram elas: estrutura legal diz respeito ao composto jurídico de cada empresa; condições culturais envolvem tanto a questão interna quanto externa, isto é com empregados e clientes. As demais condições, tanto do ambiente geral quanto do específico, não serão rerepresentadas por entender que seja desgastante a repetição.

Fundamentados na pesquisa apresentada e utilizando a figura – 14 para análise, pode-se inferir que:

- As condições econômicas afetaram fortemente a empresa Minasforte neste período. Esta influência em um primeiro momento foi positiva, com grandes em função de serviços extras durante a troca da moeda; em um segundo momento a influência, conforme verificado na pesquisa, foi negativa, pois as quantidades de coletas e entregas de valores reduziram após o Plano Real. No caso da SEG, a influência foi baixa, porém de maneira negativa, pois ela

não detinha contrato com os bancos distribuidores de numerários, para assim usufruir o aumento de receita; ela ficou apenas com a redução dos embarques após o plano econômico;

Fatores do Ambiente Geral	Empresas	
	SEG ***	Minasforte **
Interações políticas	0	0
Condições econômicas	*	x
Estrutura legal	x	x
Condições culturais	0	x
Condições sociais	0	0
Condições tecnológicas	x	x
Fatores do Ambiente Específico		
Autoridades regulamentadoras	x	x
Clientes	x	x
Fornecedores	x	x
Concorrentes	*	x
Sindicatos	x	*

Figura 14: Análise Ambiental do "período estratégico II" - 1993 a 1995.

Legenda:

0 - Indiferente perante o fator

X - Sofreu forte influência

***** - Sofreu baixa influência

**Empresa terminou o período estratégico II com o nome de Prosegur Brasil S/A Transportadora de Valores e Segurança.

*** Empresa terminou o período estratégico II com o nome de Proforte S/A Transportadora de Valores e Segurança.

- Na questão da estrutura legal, as duas empresas sofreram fortes impactos, pois tiveram que iniciar a adequação à nova legislação;
- A empresa Minasforte foi fortemente impactada pelas condições culturais. Durante as mudanças de nomes a empresa sofreu internamente com a adaptação de seus funcionários e de seus clientes, afinal tratava-se de uma empresa de tradição no mercado;
- A condição tecnológica influenciou fortemente ambas as empresas. A SEG, por ter que alterar seu aparato de segurança em função dos assaltos; e a Minasforte em função tanto do reforço do aparato de segurança quanto à

dificuldade de ingresso no mercado de compensação bancária, o qual a empresa não obteve sucesso futuro;

Nos fatores do ambiente específico a configuração durante este período estratégico foi a seguinte:

- As autoridades regulamentadoras continuaram a influenciar as transportadoras de valores, a diferença foi que ambas tiveram impactos fortes. Isto foi creditado à forma impositiva, pela qual a Portaria nº 1264 de setembro de 1995 foi posta às empresas;
- Neste período estratégico os clientes continuaram sendo os grandes beneficiados. Mesmo que o mercado não possuísse tantas empresas quanto no “período estratégico I”, as políticas de preços continuavam com características reducionistas.
- A concorrência neste período estratégico ainda foi forte. A Minasforte foi a empresa que, apesar de todos os esforços, teve redução na participação de mercado. A SEG pelo contrário foi a ganhadora de vários serviços, tanto das empresas que saíram do mercado, como alguns clientes da Minasforte;
- No fator sindicatos, a SEG foi a grande prejudicada, pois a empresa não foi capaz de gerir adequadamente seu capital humano de modo que não viesse prejudicá-la em lutas sindicais; Por outro lado a Minasforte, esteve em uma posição de baixa influência, vez que seu corpo diretivo sempre se dedicou à boa relação com os órgãos sindicais.

Seguindo a seqüência implantada no “período estratégico I”, será abordado a seguir a relação existente entre, a escolha estratégica e o determinismo ambiental na adaptação organizacional, conforme proposta de Hrebiniak e Joyce (1985). (Figura – 15)

A SEG, a qual ao final do período passou a ser chamada de Proforte, e que esteve posicionada no quadrante I (*seleção natural*) no “período estratégico I”, continuou posicionada no mesmo quadrante, conforme figura – 15. Ela continuou com baixa escolha estratégica e alto determinismo, um exemplo disso foram as questões ocorridas na cisão, quando um de seus proprietários foi contrário, porém

não foi determinante.

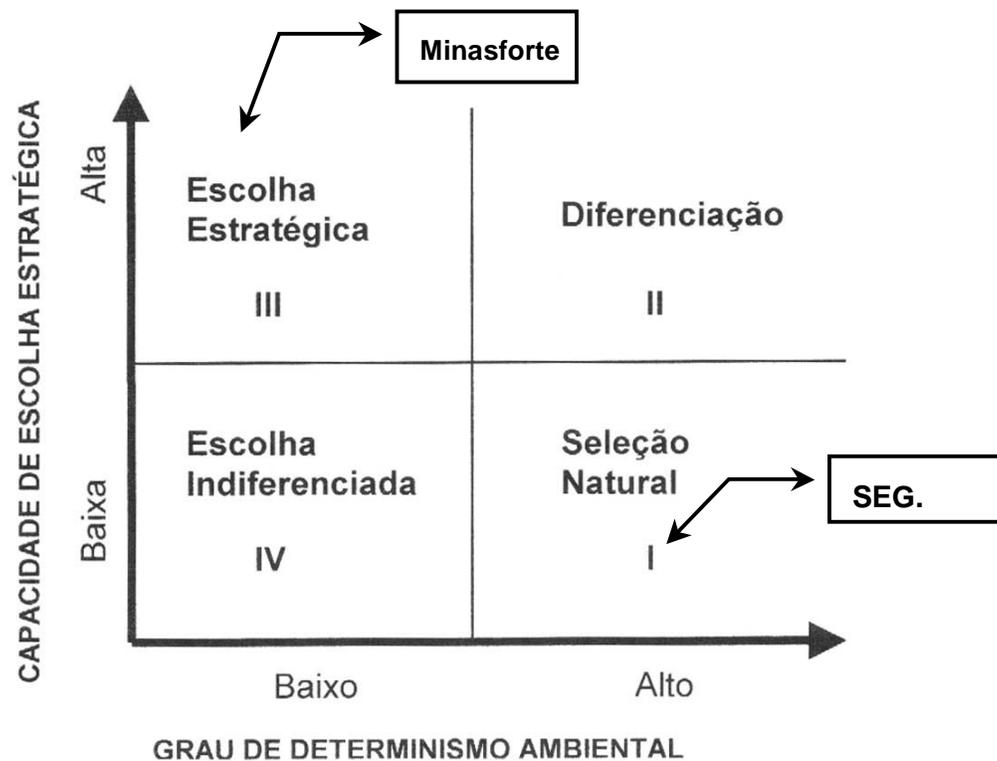


Figura 15: Posicionamento estratégico das empresas transportadoras de valores, as quais compuseram o período estratégico II.

Fonte: Hrebiniak e Joyce, (1985); Alves Filho, (2000).

A Minasforte, a qual ao final do período estratégico II passou a ser denominada Prosegur Brasil e esteve posicionada no quadrante II (*diferenciação*), passou a posicionar-se no quadrante III (*escolha estratégica*). Um dos elementos que suportam este argumento foi a mudança planejada de nomenclatura e estratégia gerencial (Minasforte Brasília), e ainda, em seguida outra mudança em virtude da consolidação do Grupo Prosegur. Ela esteve ativa frente à adaptação organizacional.

Ainda seguindo a dinâmica estabelecida no “período estratégico I”, serão apresentados em seguida os posicionamentos estratégicos, segundo os conceitos de Mintzberg (1987).

A SEG ao longo deste período estratégico, consolidou um posicionamento

estratégico do tipo *padrão*, quando se consolidou no mercado como uma empresa, cujos preços dos serviços eram inferiores aos da concorrente.

Estratégias da SEG:

- Prestar serviços com baixos custos;
- Absorver os clientes da concorrente falida – Brink's Goiásstran;
- Alargar a carteira de clientes através da busca de pequenos clientes da Minasforte;
- Separar o transporte de valores da vigilância patrimonial, através da criação de nova empresa;
- Não efetuar grandes investimentos.

A Minasforte pode-se considerar que, por um lado, manteve seus posicionamentos estratégicos (*posição e perspectiva*), através da manutenção de uma área comercial forte e criação de novos negócios direcionados às instituições bancárias. De outro modo, pode-se inferir que houve um propósito de criação de um novo *padrão* estratégico, quando ela implementou a alteração do nome para "Prosegur Brasil S/A.", pois estavam justamente buscando uma novo padrão de relação nacional com o mercado.

Estratégias da Minasforte:

- Prestar serviços com alto padrão da qualidade;
- Atuar agressivamente na área comercial;
- Desenvolver serviços complementares ao transporte de valores;
- Fortalecer laços de parcerias existentes com os clientes;
- Reduzir preços moderadamente;
- Agressiva redução de custos através da redução de níveis gerenciais.

5.3 Período estratégico III (1996/2000) – Tempos de adequação à nova legislação.

Semelhante ao “período estratégico II”, este período estratégico teve como principais atores apenas duas empresas. As quais chegaram ao final do “período estratégico II” com as seguintes denominações: Proforte S/A Transportadora de Valores, e a outra foi a Prosegur Brasil S/A Transportadora de Valores e Segurança.

Quando se cita que existiram apenas duas empresas como principais atores, não foi esquecida a entrada da empresa Sebival Segurança Bancária Industrial de Valores Ltda., no final do ano de 1999; foi criada esta relação em função de que esta terceira empresa pouco atuou no mercado neste período estratégico, vez que iniciou suas operações no mercado apenas no ano 2000 – final do período da pesquisa – de forma ainda tímida.

Desta forma, será apresentada a seguir a evolução da Proforte, em seguida a da Prosegur Brasil e finalmente será descrito, de modo sucinto, a entrada da Sebival no mercado de transporte de valores de Goiânia.

5.3.1 A trajetória da Proforte S/A Transporte de Valores, no “período estratégico III”.

A empresa Proforte S/A Transporte de Valores, iniciou “período estratégico III” sob a égide da falência da empresa SEG, este fato veio a trazer vários problemas judiciais. Segundo apurado nas entrevistas, a Proforte era uma empresa que, conforme citado anteriormente, fazia parte de uma cisão ocorrida no Grupo SEG; o fato da Proforte ser considerada sucessora da SEG gerou vários transtornos ao longo de todo o período estratégico.

Enquanto os seus gerentes locais trabalhavam no sentido de maximizar os lucros, por meio de incremento na sua fatia de mercado, os problemas advindos das reclamações trabalhistas da SEG funcionavam como uma torneira no caixa da empresa. Constantemente os juízes ordenavam a penhora de bens da Proforte, mais especificamente carros fortes, como garantia de pagamento das dívidas trabalhistas provenientes da SEG. Os bancos por sua vez, os quais eram acionados

judicialmente em todo país, também efetuavam bloqueios de faturas. Isto ocorria da seguinte maneira: o banco havia contratado os serviços de vigilância da SEG no passado; os funcionários da SEG – falida – entravam na justiça em todo o país para receber seus direitos trabalhistas, pois a empresa deixou de cumprir com várias de suas obrigações, inclusive com o depósito de FGTS; os bancos que possuíam serviços com a Proforte na cidade de Goiânia, e eram acionados em vários lugares do país como solidários das dívidas, efetuavam o bloqueio dos pagamentos para que não incorressem em grandes prejuízos.

Toda esta dinâmica afetou negativamente no negócio de transporte de valores da Proforte, impedindo o seu crescimento na cidade de Goiânia ao longo deste período estratégico. Segundo informado pelo Sr. Antônio Cláudio, em entrevista:

“as complicações foram tamanhas que a empresa não podia nem renovar sua frota de veículos. Em contra partida a outra empresa do Sr. Marcelo Baptista, era renovada constantemente. A Proforte sofreu muito, o faturamento era bloqueado e carros fortes penhorados”.

A empresa passou por várias alterações de gestão administrativa e comercial. Como a agressividade comercial local não era característica do grupo controlador da Proforte, mesmo após a contratação de alguns comerciais em Goiânia, a empresa não conseguiu grandes crescimentos. Quando ela conseguia algum crescimento, era a troco de baixa rentabilidade no produto vendido e/ou sofria alguma retaliação por parte de sua concorrente Prosegur Brasil.

Ainda sob o ponto de vista comercial, a carteira de clientes sofreu algumas alterações, com a entrada de alguns clientes e saída de outros. Em verdade existiram durante este período estratégico alguns clientes que não possuía a menor fidelidade às prestadoras de serviços, onde o grande interesse era tarifas mais baixas. Estes clientes ficaram saltando entre as duas transportadoras; existia uma perda para as transportadoras, pois, para retirar serviços da concorrente elas tinham que oferecer preços mais baixos, onde os grandes beneficiados eram os clientes.

O ano de 1996 marcou o início das grandes incorporações bancárias, o que fez com que vários clientes desaparecessem do mercado ao longo do período

estratégico. Em contra partida, foi neste período que ocorreram os maiores acréscimos de serviços por parte dos grandes bancos, um exemplo disto foi quando o Banco Bradesco decidiu terceirizar o serviço de tesouraria. Em função de o banco não querer centralizar todos os serviços com uma única prestadora de serviços, e a Prosegur Brasil possuía todos os demais serviços do banco, a Proforte foi a empresa escolhida para prestar este serviço ao banco; em termos de preços as duas transportadoras estiveram equiparadas. Este fato ocorreu no ano de 1998.

Ainda no ano de 1998, a Proforte sofreu um duro golpe de mercado, desta vez não foi a Prosegur Brasil que lhe tirou qualquer cliente. Trata-se da determinação da liquidação extrajudicial do Banco Brasileiro Comercial – BBC, pelo Banco Central do Brasil. Este era um de seus grandes clientes, desta forma o que entrou com os novos serviços do Bradesco, foi perdido com o fechamento do BBC.

Neste período estratégico o estado de Goiás apresentou um ótimo crescimento econômico, mais especificamente no setor industrial. A Proforte que já possuía toda uma experiência e uma política de baixos preços foi a grande beneficiada. A empresa conseguiu crescer bastante no seguimento de vigilância patrimonial, suplantando sua concorrente direta Prosegur. Por ser o segmento de vigilância patrimonial um ramo à parte das transportadoras de valores, por existirem outras empresas concorrentes no mercado, e ainda, por não ser o foco central desta pesquisa, não adentraremos de forma profunda nesta questão.

No que tange a adequação da frota da empresa à legislação, conforme palavras do Sr. Antônio Cláudio, não foi traumático. O maior problema encontrado pela empresa, foram as ações trabalhistas, as quais forçaram a repotencialização de carros fortes já ultrapassados, isto é, muito antigos; não era viável a compra de carros fortes novos, vez que seriam penhorados. Segundo o Sr. Antônio Cláudio:

“O Grupo Protege sempre manteve uma frota mais ou menos unificada em todo o Brasil. A exceção foi nos locais onde existia Proforte, nos não pudemos atualizar a frota, nós tivemos que segurar. Pois, não compensava investir em um caminhão que possivelmente seria penhorado. A justiça antes mesmo de julgar o mérito das ações trabalhistas, já mandava penhorar os carros fortes, daí a empresa decidiu não renovar algo tão incerto, pelo menos até quando fossem resolvidas as questões judiciais”.

A Proforte chegou ao final do “período estratégico III” com um ligeiro decréscimo em sua participação de mercado, os fatores responsáveis por este fato foram as questões de solidariedade trabalhista, e também a entrada da terceira empresa no mercado – a Sebival –, a qual no ano de 2000 chegou no mercado e iniciou a conquista de clientes, principalmente da Proforte. Em termos percentuais, a Proforte chegou ao final o período estratégico com aproximadamente 15% a 20% do mercado.

5.3.2 A trajetória da Prosegur Brasil S/A Transportadora de Valores e Segurança, no “período estratégico III”.

No ano de 1996, quando se inicia este período estratégico, a Prosegur Brasil não se encontrava em uma posição muito confortável. As recentes alterações de nomes ainda causavam transtornos, nas negociações com novos clientes, com os clientes existentes e com os próprios funcionários.

Paralelo a estes acontecimentos, a empresa teve que administrar uma perda de mercado para a concorrente, conforme demonstrado no “período estratégico II”, e ainda efetuar investimentos em renovação da frota e armamentos.

Objetivando a melhoria do relacionamento com os clientes, fortalecimento do nome perante o mercado consumidor, e a consecução de outros clientes, a Prosegur no ano de 1996, inicia um trabalho comercial mais intenso. Foram direcionadas mais pessoas para compor e atuar comercialmente. A empresa chegou a possuir 06 (seis) gerentes comerciais entre os anos de 1996 e 1998, onde cada qual dedicava-se a um segmento específico do negócio. Isto é, cada gerente comercial ficava responsável por uma parcela pequena de clientes para que pudesse trabalhá-la intensamente dentro dos vários segmentos que a empresa atuava – transporte de valores, tesouraria, distribuição de encomendas e malotes, compensação bancária e vigilância.

Esta estratégia de atuação teve seus méritos, pois a empresa deixou de perder mercado ao longo deste período estratégico, da forma que havia ocorrido nos períodos estratégicos anteriores.

Cada negócio da empresa foi sendo desenvolvido de forma planejada, pois constantemente existiam reuniões para discussão do mercado e seu futuro. Nestas reuniões, foi constatado que alguns dos negócios, nos quais a empresa atuava, não eram possuidores de futuro promissor, como foi o caso dos serviços de distribuição de encomendas e malotes, e de compensação bancária; por outro lado foi constatado que o serviço de vigilância poderia crescer – o estado estava crescendo em indústrias – e o serviço de tesouraria da mesma forma, pois os bancos ao longo do “período estratégico III” foram perdendo os receios da terceirização de serviços considerados nevrálgicos à sua atividade.

O negócio de distribuição de encomendas e malotes foi extinto no ano de 1998. Naturalmente que esta foi uma decisão da matriz do grupo, porém ela foi motivada pela atuação dos gerentes comerciais da empresa em todo país, os quais como os de Goiânia, enviavam relatórios explicitando as condições de mercado. Este negócio exigia, em princípio, um pequeno capital desta forma as pessoas que possuíssem um automóvel ou uma motocicleta conseguiriam competir a custos mais baixos, vez que os custos fixos para eles eram bem inferiores.

O negócio de compensação de cheques teve uma trajetória que se diferenciou nos meios, porém teve como fim o seu encerramento. A Prosegur Brasil, conforme verificado em entrevista com o Sr. Gilberto, iniciou este serviço com grandes investimentos, porém com o passar dos anos foi constatado que existia uma forte barreira à entrada de novas concorrentes no mercado. Ele se referia a existência de uma associação de bancos se chamava ASBACE – Associação brasileira dos bancos estaduais. Esta empresa, a qual já era tradicional prestadora destes serviços ao mercado brasileiro; detinha grande conhecimento e ainda era amplamente apoiada não apenas pelos bancos estaduais, mas por vários outros bancos comerciais, os quais passaram a utilizar os seus serviços. A diretoria da Prosegur Brasil entendeu que não seria salutar um embate direto neste campo, vez que o seu principal conhecimento era da área de segurança e não processamento de documentos.

Nos negócios de transporte de valores, tesouraria e atendimentos a caixas eletrônicos foram os negócios que de fato tiveram total atenção da empresa neste

período estratégico. O transporte valores, de acordo com as palavras do Sr. Gilberto, teve um decréscimo na quantidade de coletas e entregas, ainda que o meio circulante total do país tenha aumentado bastante neste período.

O negócio de tesouraria foi crescendo vertiginosamente, a empresa no início do período detinha apenas os serviços dos bancos Unibanco e Real, enquanto que ao longo do período foram conquistados grandes clientes, tais como: Banco Itaú, Banco do Estado de Goiás, Banco Noroeste e posteriormente o Santander, BCN, Bankboston, e ainda redes de farmácias. A confiabilidade a qual a Prosegur Brasil detinha perante o mercado, foi fundamental para a obtenção de todos os contratos.

O serviço de atendimento a caixas eletrônico foi outro negócio que foi desenvolvido e incrementado pela Prosegur Brasil, ao longo do período estratégico. A empresa já era possuidora deste serviço para o Banco Bradesco, o qual foi pioneiro na colocação deste tipo de serviço para seus clientes, desta forma bastou que se fizessem adaptações para os novos sistemas de caixas eletrônicos que quase todos os bancos disponibilizaram aos seus clientes. Neste segmento, a Prosegur Brasil conseguiu conquistar ao longo do período estratégico, os serviços do Banco Itaú – outrora executado pela Proforte –, porém o grande negócio em atendimentos a caixas eletrônicos foi firmado com o Banco do Brasil, no ano de 2000. O Banco do Brasil, entre os anos de 1998 e 1999, criou em todo o país uma rede de caixas eletrônicos gigantesca, a qual era atendida pelos próprios funcionários. Porém em função da quantidade de máquinas e pontos a serem atendidos, dos riscos envolvidos com estas operações e com os altos custos com funcionários, o banco decidiu terceirizar este serviço no ano de 1999. O início na cidade de Goiânia ocorreu apenas no ano de 2000. As empresas que poderiam executar, de forma emergencial estes serviços eram aquelas que detinham os contratos de transporte de valores do banco, no caso da cidade de Goiânia era a Prosegur Brasil. Este negócio rendeu um incremento mensal ao seu faturamento na ordem de aproximadamente 20% sobre o faturamento total da filial.

As grandes incorporações bancárias ocorridas durante este período estratégico, conforme citado pelo Sr. João, não impactaram de forma negativa no negócio, excetuando-se a redução no número de coletas e entregas de remessas de valores o que já era esperado, por isso não gerou surpresa.

Internamente a empresa passou por vários ajustes, afim de que se adequasse a realidade do novo grupo. Houve a necessidade de intensificação das reuniões com os funcionários para que as diretrizes fossem clarificadas. A adaptação dos funcionários não foi muito fácil, porém a continuidade da empresa e sobretudo com um padrão de qualidade foi atingida.

A adequação da empresa à legislação que determinava a repotencialização dos veículos, foi algo que exigiu grande esforço. Este esforço foi coordenado por um setor específico em sua matriz. Segundo apontado pelo Sr. João, os primeiros carros fortes repotencializados no país eram extremamente pesados em função da falta de tecnologia.

“Os primeiros carros fortes repotencializados eram muito pesados, pois os materiais utilizados na repotencialização não eram totalmente adequados. Nos primeiros carros foram utilizadas chapas comuns para reforçar a carroceria; o peso ficou tão grande que era como se o veículo estivesse com carga máxima o tempo todo. Isto tornava o carro lento e com altos custos operacionais. A adequação somente ocorreu após os primeiros anos de vigência da legislação, quando as empresas especializaram-se em repotencialização com a utilização de novos compostos metálicos mais leves. Porém os carros, até então repotencializados tiveram que continuar com as transportadoras”.

O prazo para repotencialização total da frota de carros fortes, o qual findou no ano de 1999, foi cumprido pela Prosegur Brasil. Em verdade, todas as empresas que não tivessem conseguido cumprir esta repotencialização seriam fechadas. As empresas foram forçadas a priorizar seus recursos para este investimento.

Segundo apurado em entrevista com o Sr. João, a repotencialização dos veículos para atender a legislação – Portaria nº1264 de setembro de 1995 –, ela ocorre apenas em suas laterais. Os assaltantes sabidos da vulnerabilidade do teto e do piso dos carros fortes, iniciaram ofensivas quase que unicamente contra estes pontos. Este fato levou os órgãos regulamentadores a repensarem o processo. No final do período estratégico já havia sido iniciado um estudo para impelir as empresas a repotencializar os tetos e pisos dos carros fortes. Vale ressaltar que tradicionalmente as transportadoras de valores, neste aspecto, sempre são reativas as normatizações. Elas acreditam que se fizerem algo que sua concorrente não faz,

estará incorrendo em custos extras que poderão deixá-la fora do mercado.

5.3.3 O início da trajetória da Sebival Segurança Bancária Industrial de Valores Ltda., ao final do “período estratégico III”.

A Sebival é uma empresa de origem sul mato-grossense, mais especificamente de Campo Grande, a qual iniciou seu crescimento fora do estado no ano de 1999. Sua constituição na JUCEG – Junta Comercial do Estado de Goiás, ocorreu no mês de setembro de 1999, contudo como demanda tempo para cumprir todos os quesitos legais e ainda conquistar clientes, o início de seus trabalhos ocorreram no início de 2000. Esta empresa instalou-se em Goiânia como o objetivo primeiro de atender o Banco do Brasil, esperava uma licitação. A licitação ocorreu ainda em 1999, quando ela saiu vencedora em um dos lotes, o qual pertencia anteriormente a Prosegur Brasil, para atendimento interurbano. Tratava-se de aproximadamente 20% do total da licitação.

No aspecto de garantia de uma sobrevivência mínima na cidade, a Sebival foi mais eficiente que as demais transportadoras que tentaram se estabelecer em Goiânia no “período estratégico I”.

Conforme apurado em entrevista com o Sr. Antônio Cláudio, existe uma “tradição” entre as transportadoras, onde quem pega o serviço de outrem, geralmente sofre retaliações nacionais; e nesse ponto a Prosegur Brasil possuía condições de retalhar a Sebival em Campo Grande e Cuiabá. A Sebival realmente veio a sofrer algumas retaliações nestas praças.

No que tange aos serviços da Proforte, houve um intenso trabalho comercial com políticas de baixos preços, quando vários serviços foram tirados da empresa. Como a empresa não possuía filial em Campo Grande ou Cuiabá, teve que simplesmente amargar com os resultados negativos em seu faturamento.

No final do período estratégico a situação de mercado era a seguinte: a Prosegur Brasil continuava líder de mercado com aproximadamente 70% do mercado; a Proforte havia iniciado a perda de mercado ficando com aproximadamente 15% do mercado; a Sebival iniciou muito bem sua estada no mercado detendo aproximadamente 15% do faturamento geral do mercado.

5.3.4 Análise teórica do período estratégico III (1996-2000) – Tempo de adequação à nova legislação.

Neste período estratégico a análise seguirá os mesmos moles das análises dos demais períodos.

Primeiramente será apresentada a figura – 16, com algumas das variáveis dos dois grandes ambientes descritos por Bowditch e Buono (1997, p.143). Em seguida serão mostrados os posicionamentos das empresas, Proforte e Prosegur, dentro da figura – 17, a qual demonstra o posicionamento estratégico das empresas transportadoras de valores deste período estratégico; serão seguidos os princípios da escolha estratégica e o determinismo ambiental na adaptação organizacional de Hrebiniak e Joyce (1985); finalmente serão mostradas as estratégias adotadas por cada empresa no período, de acordo com os postulados de Mintzberg (1987) e Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000).

Fatores do Ambiente Geral	Empresas	
	Proforte	Prosegur
Interações políticas	0	0
Condições econômicas	*	*
Estrutura legal	*	*
Condições culturais	0	x
Condições sociais	0	0
Condições tecnológicas	*	x
Fatores do Ambiente Específico		
Autoridades regulamentadoras	x	x
Clientes	x	x
Fornecedores	x	x
Concorrentes	*	*
Sindicatos	x	*

Figura 16: Análise Ambiental do "período estratégico III" - 1996 a 2000.

Legenda:

0 - Indiferente perante o fator

X - Sofreu forte influência

***** - Sofreu baixa influência

** Não foi feita a apresentação gráfica da empresa Sebival Segurança Bancária Industrial de valores Ltda., em virtude do breve espaço de tempo ocupado dentro da pesquisa.

Esta figura, como as demais, traz em sua composição as mesmas variáveis. Ao

contrário da figura – 14 do período estratégico II, este não apresenta novas condições de interferência, deste modo não serão apresentadas novamente as definições de cada uma das condições.

Fundamentados na pesquisa apresentada e utilizando a figura – 16 para análise, pode-se inferir que:

- As empresas Proforte e Prosegur, neste período estratégico sofreram os impactos da estabilização econômica do país; a influência pode ser considerada baixa, vez que a redução no número de coletas e entregas de valores, provocada pela conjuntura econômica pode ser suprida, pelo menos em parte, por outros serviços – como foi o caso do atendimento aos caixas eletrônicos;
- As estruturas legais das duas empresas tiveram baixo impacto das questões estruturais legais, elas apenas tiveram que cumprir a portaria de repotencialização de carros fortes. Durante o período não surgiram leis tão contundentes quanto aquelas de 1995.
- A Prosegur Brasil continuou, ao longo do período, a luta com as questões culturais internas e externas;
- Na questão tecnológica, a Prosegur foi mais eficiente que a Proforte, pois ela promoveu adequações mais consistentes em suas bases operacionais. Isto é, criou dispositivos para assegurar a guarda e transporte dos valores à ela custodiados;
- As autoridades regulamentadoras, apenas seguiram o cumprimento da lei, verificando as reais condições das transportadoras. As duas conseguiram se adequar dentro dos prazos legais;
- Os clientes, neste caso os bancos, investiram de fortemente em inovações do auto-atendimento dos seus usuários. Esta movimentação criou um campo fértil para a inovação de serviços, por parte das transportadoras de valores;
- Os níveis de concorrência entre as empresas se mantiveram estabilizados durante este período estratégico; não existiram grandes embates, vez por

outra que uma tirava o cliente da outra; contudo os percentuais de mercado permaneceram estáticos, ao menos até a entrada da Sebival no mercado de transporte de valores de Goiânia;

- Quanto aos sindicatos, a Proforte continuou a possuir problemas com os militantes; por outro lado a Prosegur Brasil se manteve mais estabilizada – pois negociou e cumpriu, de maneira mais acertada, as condições de convenção coletiva.

Conforme a metodologia de análise aplicada nesta pesquisa, a figura – 17 denota a relação existente entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental na adaptação organizacional, conforme a proposta de Hrebiniak e Joyce (1985). Logo se confecciona a análise das empresas nos quadrantes.

A Proforte no período estratégico III, por um lado continuou situada no quadrante I (*seleção natural*), a mercê das ações advindas de sua antecessora SEG, o que inviabilizou vários investimentos em melhorias ao longo do período, como foi o caso dos carros fortes; por outro lado ela migrou para o quadrante III (*escolha estratégica*), pois iniciou um ciclo de criação de novos serviços; conforme a citação de Hrebiniak e Joyce (1985), no quadrante III as organizações estão livres para desenvolver novos produtos. Conforme foi verificado nas entrevistas, a Proforte está no mercado para atender seus clientes nos serviços que eles queiram terceirizar – desde que sejam rentáveis.

A Prosegur também se manteve no quadrante III (*escolha estratégica*), pois continuou a profissionalizar as áreas administrativa e comercial. Foi neste período estratégico que a empresa implementou o planejamento para todas as áreas, sendo a confecção dos planos, responsabilidade de cada colaborador de cada área.

A Proforte, no decorrer deste período estratégico, desenvolveu um posicionamento estratégico do tipo *estratagema*; isto pode ser clarificado quando se verifica que a empresa deixou de realizar vários investimentos em virtudes dos problemas judiciais. Segundo Mintzberg (1987), o *estratagema* caracteriza-se justamente por uma “manobra” para iludir o oponente.

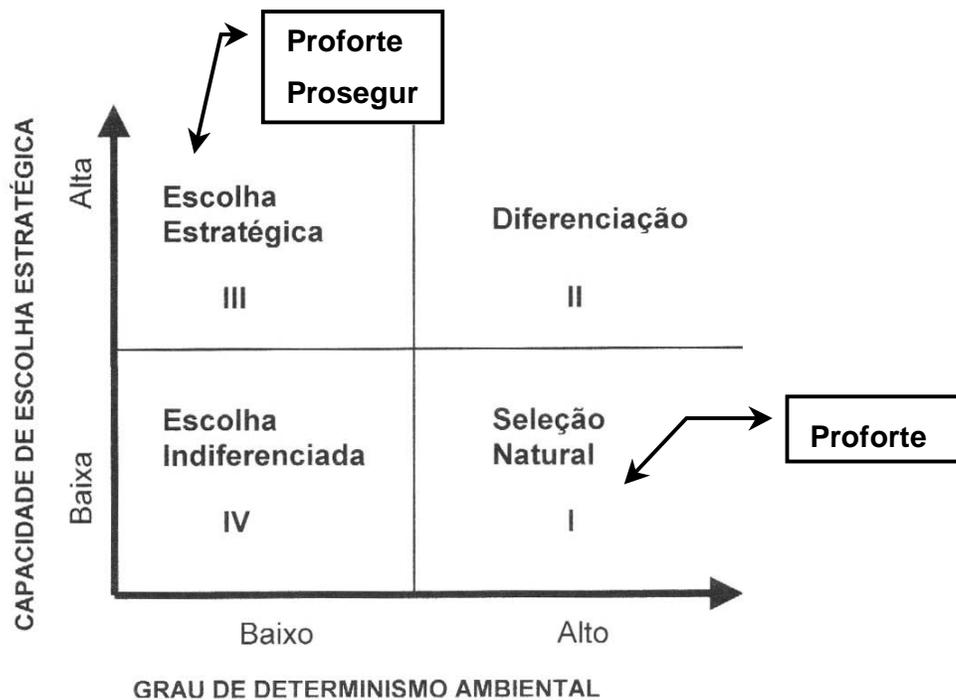


Figura 17: Posicionamento estratégico das empresas transportadoras de valores, as quais compuseram o período estratégico III.

Fonte: Hrebiniak e Joyce, (1985); Alves Filho, (2000).

Por outro lado, a Proforte neste período estratégico também poderia ser encaixada na classificação proposta por Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) das escolas estratégicas. A presença de um gerente, o qual isolado de sua matriz desenvolveu uma estratégia própria de atuação no mercado de Goiânia, pode ser entendido como uma *escola empreendedora*, onde as estratégias emergem de um único líder fundamentando-se na intuição, julgamento, sabedoria, experiência e critério.

Estratégias da Proforte:

- Prestar serviços com baixos custos;
- Alargar a carteira de clientes através da busca de grandes clientes da Minasforte;
- Não efetuar grandes investimentos;
- Trabalhar com serviços complementares ao transporte de valores.

A Prosegur Brasil por sua vez, teve um posicionamento diferente de sua concorrente, onde as estratégias foram configuradas como um *plano*, segundo a classificação de Mintzberg (1987). De outra forma, sob a análise do modelo das escolas estratégicas proposto por Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), a Prosegur Brasil poderia ser classificada como componente da *escola do planejamento*. Este fato pode ser sustentado pela forma que a empresa criou e desenvolveu o planejamento de suas ações durante todo este período estratégico.

Estratégias da Prosegur:

- Prestar serviços com alto padrão da qualidade;
- Atuar agressivamente na área comercial;
- Fortalecer laços de parcerias existentes com os clientes;
- Reajustar tarifas;
- Continuar desenvolvendo serviços complementares ao transporte de valores;
- Investir em segurança eletrônica para as instalações de guarda de valores.

5.4 Síntese da análise teórica do período pesquisado

A seguir faz-se a apresentação de uma síntese teórica de todo o período estratégico abordado pela pesquisa. Os fundamentos das análises são: todas informações coletadas quando da realização da pesquisa, tanto documental quanto entrevistas.

As empresas constantes no primeiro período estratégico, Brink's, Goiástran, e Brink's Goiástran, não possibilitam análises lineares, uma vez que suas atuações limitaram-se a um período. Por outro lado, as empresas SEG e Minasforte, representadas pelas suas sucessoras, permitem análise das estratégias utilizadas durante todo o período.

Na figura – 18, quando comparado período a período, pode-se inferir as seguintes conclusões sobre as estratégias adotadas pela SEG e pela Minasforte:

A empresa Minasforte, mais tarde chamada Prosegur, apresentou maior

constância estratégica que sua concorrente direta. Percebe-se que as estratégias do início do período se mantiveram até o final do período, salvo exceção no tratamento do item preço dos transportes, os quais tiveram queda nos dois primeiros períodos, e um aumento no terceiro período. Naturalmente a empresa buscou agregar outras estratégias em seu desenvolvimento, vez que a empresa buscou adaptar-se estrategicamente ao meio.

A empresa SEG, mais tarde chamada Proforte, não apresentou a mesma constância apresentada por sua concorrente. Exceituando-se o item preço, onde a empresa manteve-se na prática de baixas tarifas durante todo o período pesquisado. Dois fatos chamam atenção na trajetória da empresa, foram eles: A postura de alargamento da carteira de clientes encontrada no segundo e terceiro período estratégico, quando se buscava conquistar clientes da Minasforte; e a não concretização de investimentos em melhorias substanciais na empresa também nos dois últimos períodos estratégicos, isto se deveu principalmente aos problemas trabalhistas, após a cisão da SEG.

É sabido que muitas outras conclusões poderiam ser inferidas de toda análise teórica, contudo a pesquisa possui limites pré-estabelecidos, os quais norteiam para a abordagem dos pontos considerados de maior relevância.

Empresas	Estratégias / períodos		
	Período I	Período II	Período III
Prosegur / Minasforte	- Prestar serviços com alto padrão de qualidade;	- Prestar serviços com alto padrão de qualidade;	- Prestar serviços com alto padrão de qualidade;
	- Atuar agressivamente na área comercial;	- Atuar agressivamente na área comercial;	- Atuar agressivamente na área comercial;
	- Fortalecer laços de parceria existente com os clientes;	- Fortalecer laços de parceria existente com os clientes;	- Fortalecer laços de parceria existente com os clientes;
Proforte / SEG	- Reduzir os preços moderadamente.	- Reduzir os preços moderadamente.	- Reajustar tarifas;
		- Desenvolvimento de serviços complementares ao transporte de valores;	- Continuar desenvolvendo serviços complementares ao transporte de valores;
		- Agressiva redução dos custos através da redução de níveis gerenciais.	- Investir em segurança eletrônica para as instalações de guarda de valores.
	- Prestar serviços com baixos custos;	- Prestar serviços com baixos custos;	- Prestar serviços com baixos custos;
	- Atuar no transporte de valores como uma extensão do serviço de vigilância, o qual já possuía.	- Absorver os clientes da concorrente falida Brink's Goiásfran;	- Trabalhar com serviços complementares ao transporte de valores;
		- Alargar a carteira de clientes através da busca de pequenos clientes da Minasforte;	- Alargar a carteira de clientes através da busca de grandes clientes da Prosegur;
	- Separar o transporte de valores da vigilância patrimonial, através da criação de nova empresa;		
	- Não efetuar grandes investimentos.	- Não efetuar grandes investimentos.	- Não efetuar grandes investimentos.

Figura 18: Síntese das estratégias das empresas transportadoras de valores no período de 1990 à 2000.

Empresas	Estratégias / períodos		
	Período I	Período II	Período III
Goiástran	- Prestar serviços aos bancos regionais; - Prestar serviços com baixos custos.		
Brink's	- Buscar atender a rede bancária para a qual já prestava serviços em outros estados brasileiros; - Prestar serviços com baixos custos.		
Goiástran Brink's	- Prestar serviços com baixos custos; - Prestar serviços aos bancos regionais; - Otimizar estrutura para adquirir maior competitividade; - Buscar atender a rede bancária para a qual já prestava serviços em outros estados brasileiros;		

Figura 18: Síntese das estratégias das empresas transportadoras de valores no período de 1990 à 2000. (cont.)

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, serão apresentadas as conclusões da pesquisa; a análise da consecução das respostas ao problema e o alcance de cada um dos objetivos propostos, além das recomendações para a confecção de trabalhos futuros. Serão apresentados os resultados pertinentes à pesquisa de campo realizada e também a pesquisa bibliográfica.

6.1 Conclusões da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida fundamentando-se no problema proposto – “Como ocorreu a adaptação estratégica organizacional nas transportadoras de valores na cidade de Goiânia-Goiás, no período de 1990 a 2000?” – e de modo mais específico por meio dos objetivos, os quais agiram como direcionador.

Ao final desta pesquisa, conclui-se que a problemática inicialmente proposta foi respondida, naturalmente, não foram esgotadas todas as possibilidades de análise. Entretanto, as análises apresentadas fornecem subsídios suficientes para a solução do problema proposto.

Quanto aos objetivos, tanto o geral quanto os específicos, foram todos respondidos de acordo com a proposta incluída no início da pesquisa. A seguir, tem-se a apresentação das conclusões de cada um dos objetivos específicos.

O ambiente econômico mundial, o brasileiro e o goiano foram apresentados no capítulo 3, no qual foram apontados valiosos fundamentos para o entendimento da origem econômica das transportadoras de valores, e também para o entendimento de sua inter-relação com a economia. No âmbito do ambiente geral, as transportadoras se mostraram profundamente influenciadas pelas questões econômicas.

Na descrição do ambiente específico das transportadoras de valores no capítulo 4, procurou-se efetuar uma relação de crescimento histórico do negócio, afim de que oferecesse fundamentação para o estudo teórico da década de 1990. A evolução apresentada mostra as principais relações de uma transportadora de valores, e ainda como ela é profundamente influenciada pelas variáveis ambientais específicas

como: autoridades regulamentadoras, os clientes e concorrentes.

Conforme verificado na pesquisa, é possível inferir que existe relação entre mudança do ambiente e a adaptação estratégica organizacional, o que atende outro objetivo específico. Ao longo da pesquisa nota-se que todas as vezes que o ambiente teve alguma alteração, as transportadoras de valores também tiveram que se modificar. As formas encontradas, pelas transportadoras de valores, para se adaptarem às novas realidades de mercado foram bem diversificadas; isto pode ser visualizado pelas análises dos teóricos Bowditch e Buono (1997); Mintzberg (1987); Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000); Hrebiniak e Joyce (1985), quando as empresas tiveram, nos diversos períodos estratégicos, vários posicionamentos. Em alguns casos, houve capacidade de escolha estratégica, enquanto em outros o determinismo ambiental foi alto.

Não é propósito desta pesquisa dizer se existiu algum posicionamento mais adequado que outro, mas sim explicitar que existiu uma diferenciação entre a postura da empresa Prosegur (*líder de mercado*) para com as demais concorrentes dentro do período estudado, conforme análise teórica dos períodos estratégicos. A empresa sempre esteve em uma posição de busca de novos mercados, mesmo quando o mercado lhe era favorável. Dois pontos fortes foram localizados na empresa ao longo do período da pesquisa o investimento em segurança e a atuação comercial com os clientes.

No decorrer da pesquisa, foi possível identificar todas as empresa que de algum modo estiveram estabelecidas na cidade de Goiânia no período de 1990 a 2000, conforme apresentado no início de capítulo 5 desta pesquisa.

Constatou-se que as empresas transportadoras de valores tiveram uma postura de diversificação de seus negócios. Esta diversificação em alguns casos foi proativa, isto é as empresas ofereceram aos clientes os serviços, e em outros reativos, os clientes ofereceram possibilidades de serviços às transportadoras de valores. A ação reativa, segundo apurado nas pesquisas teve superioridade de ocorrência que a proativa.

O processo de mudanças, tanto no ambiente geral quanto específico, teve como característica um alto grau de determinismo; poucas foram as vezes em que as

transportadoras de valores de Goiânia conseguiram efetuar escolhas, existiram várias condições ambientais que funcionaram como forças motrizes irreversíveis da mudança, como foi o caso da legislação para o setor.

A competitividade no setor se mostrou bem diversificada, com momentos de altos e baixo, conforme explicitado nas análises do capítulo 5. Em um primeiro momento, existiram várias novas empresas no mercado, contudo a permanência ficou restrita a uma das três empresas que adentraram no mercado; a empresa líder – Prosegur – e o próprio mercado mostraram-se como forte barreira de entrada. No “período estratégico II” houve a consolidação mediana da empresa concorrente remanescente – Proforte; ela conseguiu atingir em torno de 25% do mercado de transporte de valores neste período. O “período estratégico III” foi marcado por problemas judiciais com uma das concorrentes, conforme mencionado na pesquisa, este fato possivelmente funcionou com uma barreira ao seu crescimento; este fato pode também ter inibido embates mais fortes no mercado de transporte de valores da cidade de Goiânia entre os anos de 1996 a 2000.

A entrada da empresa Sebival no mercado de Goiânia pode ter sido fonte desta fragilidade, porém isto não é conclusivo.

Desta forma, entende-se que todos os objetivos inicialmente propostos para esta pesquisa foram cumpridos; naturalmente existe a compreensão de que alguns destes objetivos foram explorados de forma mais aprofundada, enquanto que outros nem tanto.

6.2 Contribuições da pesquisa

A realização desta pesquisa proporcionou várias contribuições para o entendimento teórico das mudanças e adaptações estratégicas organizacionais das indústrias de transporte de valores na cidade de Goiânia. Dentre elas pode-se citar:

a – A descrição histórica do mercado de transporte de valores em Goiânia entre 1990 e 2000, propiciou a criação de um referencial teórico, o qual poderá servir de fonte de pesquisas futuras;

b – Identificou-se que os fatores ambientais tiveram relação direta com as mudanças e adaptações estratégicas organizacionais, sendo as condições econômicas o fator

de maior relevância no ambiente geral, enquanto no ambiente específico às autoridades regulamentadoras, os clientes e concorrentes foram fatores mais representativos;

c – A divisão do período estudado em três períodos distintos, possibilitou a compreensão de que cada período teve uma forma específica de mudança e adaptação;

d – Os pressupostos teóricos aplicados na análise da pesquisa mostraram-se efetivos para o entendimento do contexto da pesquisa. Estes pressupostos foram os de: Bowditch e Buono (1997) sobre dois grandes ambientes organizacionais; Hrebiniak e Joyce (1985) sobre a escolha estratégica e o determinismo ambiental; e Mintzberg (1987) sobre os tipos de estratégias.

e – As empresas, as quais participaram do mercado no período estudado, tiveram posicionamentos distintos, a líder do mercado esteve entre a diferenciação e a escolha estratégica, enquanto as demais empresas estiveram no quadrante da seleção natural;

f – Ao final da pesquisa percebe-se que o mercado de transporte de valores de Goiânia teve, ao longo do período, uma pequena tendência de crescimento;

g – A empresa Minasforte, a qual se transformou em Prosegur durante o período estudado, e o próprio mercado mostraram-se como fortes barreiras de entradas de novos concorrentes.

6.3 Recomendações para trabalhos futuros

Conforme cita Wood JR. et. al. (1995, p.190), as mudanças organizacionais são definidas como: “Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultura, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização”. Diante da magnitude de abrangência do conceito, seria praticamente impossível esgotá-lo em apenas uma pesquisa.

Desta forma, sugere-se a continuidade da análise do setor de prestação de serviços de transporte de valores na cidade de Goiânia; a continuidade do estudo tanto pode ser dentro do período desta pesquisa – 1990 a 2000 – quanto dos anos

posteriores. Se o estudo compreender o período estratégico desta pesquisa, sugere-se a extrapolação das variáveis organizacionais internas; se ao contrário o pesquisador optar pela continuidade do período, isto é, após o ano 2000, sugere-se que seja explorada e descrita a forma pela qual a empresa Sebival ingressou no mercado, e ainda que seja feita uma comparação entre a sua postura e aquelas empresas que ingressaram e saíram do mercado de transporte de valores da cidade de Goiânia no início dos anos de 1990. Qual a relação existente entre a postura das empresas que ingressaram no mercado de transporte de valores no início dos anos de 1990 e a empresa Sebival em 1999?

Devido à aridez bibliográfica sobre o mercado de transporte de valores em geral, sugere-se especial atenção para à confecção de futuras pesquisas. Somente por intermédio, do esforço conjunto, de várias frentes de pesquisa tornar-se-á possível minimizar a lacuna existente sobre o tema.

Os conhecimentos obtidos por meio desta pesquisa, sugerem como potenciais beneficiários: todos os gestores de empresas de transporte de valores, os quais queiram melhor compreender a dinâmica do setor na cidade de Goiânia; funcionários dos diversos níveis hierárquicos; público em geral interessado no conhecimento histórico da adaptação estratégica do transporte de valores, pesquisadores, estudantes e professores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES FILHO, A. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: O caso do Banco do Estado de Santa Catarina.** 2000, Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E.J. **Implantação da administração estratégica.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.

BRASIL. Lei nº 7.102, de 20 de março de 1983. Dispõe sobre segurança para estabelecimentos financeiros, estabelece normas para constituição e funcionamento das empresas particulares que exploram serviços de vigilância e de transporte de valores, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, Março de 1983.

BRASIL. Lei nº 8.863, de 28 de março de 1994 Altera a Lei nº 7.102, de 20 de junho de 1983. **Diário Oficial da União**, Brasília, Março de 1994.

BRINK'S, Inc. **Nuestra Historia.** <<http://www.brinks.cl/historia.htm>>. Acesso em 25 agosto 2001.

BRUM, A, J. **O desenvolvimento econômico brasileiro.** 21.ed. Ijuí: Unijuí; Petrópolis: Vozes, 2000.

CHANDLER, JR., A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of american industrial enterprise.** 9. ed. impressão. Cambridge: The Mit Press, 1995.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice.** **Sociology**, v.6, p.1-22, 1972.

_____. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment. **Organization Studies**, v.18, n.1, p.43-76,1997.

CHILD, J.; SMITH, C. **The context and Process organizational transformation.** Cadbury Limited in its sector. **Journal of Manangement Studies**, v.24, n.6, p.565-596, 1987.

COELHO, M. A. **Geografia geral: o espaço natural e sócio-econômico.** 3.ed. São Paulo: Moderna, 1999.

CORDEIRO, D. **Ciência, pesquisa e trabalho científico: uma abordagem metodológica.** 2.ed. Goiânia: UCG, 1999.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS EMPRESAS DE SEGURANÇA E TRANSPORTE DE VALORES – FENAVIST. **Legislação de segurança e transporte de valores.** <http://www.fenavist.com.br/teste_frame.htm> Acesso em 25 setembro 2001.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

HALL, R. H. **Desarrollos recientes en teoria organizacional**na revisión. **Ciencia y Sociedad**, v.XV, n. 4, octubre-diciembre, p. 376-411, 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. **Estatísticas.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 28 agosto 2001.

JUNCADELLA PROSEGUR INTERNACIONAL. **La Trayectoria.** <<http://www.juncadella.com/argentina/htm/trayecto.htm>>. Acesso em 25 agosto 2001.

JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DE GOIÁS – JUCEG. **Empresas por atividade econômica e tipo, numa faixa de capital.** Goiânia, 2001. Relatório. Impresso.

KANDIR, A. **O caminho do desenvolvimento: do Brasil hiperinflacionário ao Brasil competitivo e solidário.** São Paulo: Atlas, 1998.

KATZ, D.; KHAN, R. L. **Psicologia social das organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1973.

LAKATOS, E, M; MARCONI, M, A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LYONS, Darcy. **Information about the history of the transport of values.** Mensagem recebida por <marven.moss@BRINKSINC.COM>. em 16 julho 2001.

MAGALHÃES FILHO, F. **História econômica.** São Paulo: Rumo, 1985.

MILES, R. E. ; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, structure, and process.** New York: Mc Graw-Hill, cap. 1 e Cap.2, p. 3-30, 1978.

MILES, R. H. **Coffin nails and corporate strategies.** New Jersey: Prentice Hall, 1982.

MINTZBERG, H. **The strategy concept I: five ps for strategy.** **California Management Review**, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. **The strategy concept II: another look at why organizations need strategies.** **California Management Review**, p. 25-32, 1987.

MINTZBERG, H.; McHUGH. A. **Strategy formation in an adhocracy.** *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 1., p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTORO FILHO, A. F. *et al.* **Manual de economia.** 3.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

MOREIRA, I. **Construindo o espaço brasileiro.** São Paulo: Ática, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MOTA, M. B.; BRAICK, P.R. **História**: das cavernas ao terceiro milênio. 1.ed. São Paulo: Moderna, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

QUINN, J. B. **Strategic change**: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, p.7-21, 1978.

REZENDE FILHO, C. de B. **História econômica geral**. 2.ed. São Paulo: Contexto, 1995.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. p. 3-15, 2.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO – SEPLAN-GO.
Economia & Desenvolvimento: Conjuntura Sócioeconômica de Goiás. Goiânia: SEPLAN-GO, ano II, n.7, 2001.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 9ª REGIÃO – PARANÁ. **Execução. Termo de compromisso**. Disponível em:
<<http://www.genedit.com.br/2rdt/rdt79/Juris7-TRT9a.html>>, Acesso em 03 novembro 2001.

WOOD, Jr., Thomaz et al. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: WOOD, JR. Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas e Coopers e Lybrand, p.188-216, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.