



**UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS**  
**CENTRO DE PESQUISA E EXTENSÃO DA FEAC**

# Texto para discussão

Texto para discussão nº 08/2004

*O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO  
E ANÁLISE DE DESEMPENHO NUMA  
FÁBRICA DE EMBALAGENS METÁLICAS:  
O CASO DA BERTOL EMBALAGENS*

Cássia Aparecida Pasqual  
Eugênio Ávila Pedrozo

# O COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E ANÁLISE DE DESEMPENHO NUMA FÁBRICA DE EMBALAGENS METÁLICAS: O CASO DA BERTOL EMBALAGENS<sup>1</sup>

Cássia Aparecida Pasqual<sup>2</sup>  
Eugênio Ávila Pedrozo<sup>3</sup>

## RESUMO

*Nos últimos tempos, muitos foram os fatores que colaboraram para a reestruturação de empresas em busca de novas estratégias para melhorar seus níveis de qualidade, produtividade e competitividade. Foi baseada neste cenário, procurando buscar um diferencial frente à concorrência, que a Bertol Embalagens inaugurou a mais moderna fábrica de embalagens metálicas da América Latina. O presente artigo teve por objetivo demonstrar e analisar o comportamento estratégico que a empresa vêm desenvolvendo em seu segmento de embalagens metálicas, procurando verificar quais as estratégias adotadas em seus diversos tipos de ambiente (organizacional, institucional, tecnológico e competitivo), bem como fazer uma análise de seu desempenho segundo as dimensões de custos, receitas e lucro, qualidade, relações intersetoriais e interorganizacionais, mercado e operacional. Baseado nesta análise pôde-se observar que a referida empresa é um dos grandes destaques no mercado de produção de embalagens metálicas no Brasil devido a seu enfoque estratégico em qualidade e diferenciação de seus produtos, amparados por um sistema tecnológico avançado, atendimento diferenciado ao cliente e parceria com seus fornecedores.*

*Palavras-chave: comportamento estratégico – desempenho – diferenciação*

## INTRODUÇÃO

Com a globalização e o conseqüente aumento da concorrência, as empresas são continuamente pressionadas no sentido de obter maior competitividade. Novos valores são adicionados ao contexto do produto na busca de um diferencial frente à concorrência e, como as empresas do setor agroindustrial comercializam praticamente os mesmos produtos, precisam ofertar algo mais ao consumidor para atraí-lo às suas lojas e fábricas. Neste sentido, buscam novos diferenciais, principalmente relacionados com a maior qualidade do produto, formas de pagamento, e serviços adicionais, obtidos por meio da gestão competente dos recursos disponíveis.

Baseada neste cenário de grandes mutações, a Bertol, uma empresa familiar, que foi fundada na cidade de Passo Fundo/RS em 1963, iniciando com atividades ligadas ao comércio de cereais e, posteriormente, lançando-se no ramo industrial, mais especificamente no esmagamento e industrialização da soja e sub-produtos, em meados da década de 90, devido a essas fortes pressões da abertura de mercado, arriscou-se em um novo segmento inaugurando a mais moderna fábrica de embalagens metálicas da América Latina.

Dado que a decisão de entrar neste mercado de embalagens fundamentou-se principalmente na maior exigência do mercado nacional e internacional em agilidade, produtividade e qualidade, a empresa fez um grande investimento para fazer frente à forte concorrência que poderia abarcar nesse segmento ainda não tão explorado, principalmente na Região Sul onde é líder de embalagens metálicas e 6<sup>a</sup> no ranking nacional.

<sup>1</sup> Os autores agradecem à empresa Bertol Embalagens, em particular ao Sr. Enrique Manuel Eiras Mayo, Diretor Industrial e Claudenir Occhi, Coordenador Administrativo de Vendas, pelas valiosas contribuições no fornecimento de informações, as quais foram de fundamental importância para a realização do presente trabalho. Os erros por ventura encontrados são de exclusiva responsabilidade dos autores.

<sup>2</sup> Administradora pela Universidade de Passo Fundo- UPF. Mestranda em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS. Professora da FEAC da Universidade de Passo Fundo- UPF.

<sup>3</sup> Professor do PPG-Agronegócios/Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios (CEPAN)/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor do PPGA/Escola de Administração/ Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Neste contexto, este trabalho tem por objetivo analisar o comportamento estratégico que a Bertol Embalagens vem desenvolvendo em seu segmento de embalagens metálicas, procurando verificar quais as estratégias adotadas em seu ambiente organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, bem como fazer uma análise de seu desempenho.

Para isso, após esta introdução, foram feitas algumas abordagens sobre estratégias, utilizando autores considerados os mais propícios aos objetivos deste trabalho. Como terceira parte definiu-se uma metodologia que pudesse demonstrar esse comportamento estratégico e desempenho. Em seguida fez-se o estudo de caso propriamente dito, tentando resgatar o maior número de informações possíveis para chegar ao proposto. Por último, as considerações finais deste trabalho.

## 2 ALGUMAS ABORDAGENS SOBRE ESTRATÉGIAS

Ao longo do tempo, o sentido de estratégia empresarial não teve grandes modificações, porém existe uma gama muito grande de diferentes definições. A estratégia no contexto de negócios foi definida por Andrews (1977) como *“a orientação dos principais, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser”*. A estratégia representa um conjunto de escolhas que define a interface entre a organização e seu ambiente.

A escolha de uma estratégia deve corresponder à relação de alternativas que melhor combine com tempo, risco, habilidade e recursos. Elas são fortemente influenciadas pela história, experiência e cultura organizacional. Dependem também da combinação entre raciocínio lógico e criatividade para dar suporte à ação e existe na mente dos tomadores de decisão. A determinação de uma estratégia adequada para uma empresa começa pela identificação das oportunidades e riscos em seu ambiente. Esta discussão está voltada para a identificação de uma gama de alternativas estratégicas, com um determinado nível aceitável de risco.

### 2.1 As Estratégias Competitivas e Genéricas

Cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para a obtenção de sucesso. Este resulta das diferenças de modelo organizacional, dos padrões diversos de investimentos e dos tipos diferentes de lideranças e culturas de aprendizagem.

Assim, a posição relativa de uma empresa dentro de sua indústria é questão central em uma estratégia competitiva. As empresas deverão posicionar-se em face de uma das estratégias competitivas genéricas ou segundo sua combinação em relação ao ambiente ao qual terão que enfrentar.

Neste sentido, conforme Porter (1989), o posicionamento de uma empresa de determinado setor industrial ante o mercado, depende de uma criteriosa análise do ambiente onde a empresa está inserida, bem como dos objetivos a serem alcançados. Uma empresa que está bem posicionada pode alcançar altas taxas de retornos mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja modesta. Para tanto, é necessário o desenvolvimento de estratégias genéricas, as quais auxiliam a empresa a manter sua posição ao longo de determinado período. Segundo Porter (1989), o desenvolvimento de estratégias genéricas baseia-se em três diferentes abordagens: liderança em custo total, diferenciação e enfoque. Porém, o autor deixa evidente que, apesar das diferenças, o emprego de uma abordagem não necessariamente exclui as demais.

Quando uma empresa utiliza a abordagem baseada na **liderança no custo total**, objetiva adotar um processo produtivo com instalações em escala eficiente, onde se atinge uma redução de custos, assim como o controle rígido do custo e de despesas gerais, buscando gerir recursos da maneira mais eficiente possível. Em suma, a obtenção de custos inferiores aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia a ser adotada, sem, no entanto, descuidar-se da atenção com a qualidade, assistência técnica e outras áreas afins.

Nestes termos, a empresa tende a eliminar os concorrentes advindos de diferentes forças competitivas. A empresa líder em custos tem vantagem ante seus concorrentes, pois permite obter retornos quando estes já consumiram seus lucros na competição. Por outro lado, a empresa depende de compradores poderosos, pois o comprador somente poderá pressionar para atingir o preço do competidor mais eficiente. Esta posição permite uma maior flexibilização ante os fornecedores e o aumento no custo dos insumos. A ameaça de entrada de novos concorrentes é inibida com ganhos de escala e vantagens de custo. Finalmente, esta posição permite que a empresa tenha uma colocação favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes (Porter, 1989).

A segunda estratégia genérica é a **diferenciação** do produto ou serviço ofertado pela empresa. Na obtenção dessa diferenciação, é permitido à empresa retornos acima da média, adquirindo uma posição defensível ante as forças da concorrência no mercado em que atua. A diferenciação procura estabelecer uma relação de lealdade do consumidor ante a marca, na tentativa de diminuir a sua sensibilidade em relação ao preço, através da agregação de valor ao produto que possam ser facilmente identificáveis por seus consumidores efetivos e potenciais. Esta lealdade também funciona como barreira à entrada de concorrentes. Dado o acréscimo nos retornos, a empresa tem maiores condições em lidar com fornecedores e reduzir o poder dos compradores, os quais não encontrariam produtos com características similares. Esta lealdade também permite um melhor posicionamento em relação aos produtos substitutos dos concorrentes (Porter, 1989).

Porém, deve-se enfatizar que para atingir a diferenciação em um produto ou serviço, implica em uma atenção especial aos custos, pois, embora este não seja o foco central da empresa, não deve ser ignorado.

Como última estratégia genérica proposta por Porter (1989), tem-se o **enfoque** em relação a um determinado grupo de consumidores. Da mesma forma que a diferenciação, o enfoque pode ser obtido de diferentes formas, porém o objetivo central passa a ser o de atender a um determinado mercado alvo por intermédio de políticas funcionais que consideram este objetivo. De certa forma, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu mercado alvo em particular ou consegue custos mais baixos nos produtos e serviços destinados a este alvo. Pode ainda, conseguir ambos, porém normalmente o enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os demais.

Segundo Porter (1989), cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes para o sucesso, que comumente se traduzem em diferenças na estrutura organizacional e na cultura. O autor considera que a empresa que carece de uma estratégia genérica, tende a operar com baixa rentabilidade ou pequenas parcelas de mercado, além de não possuírem mercados estáveis, ficando a mercê dos movimentos de seus concorrentes.

Não se pode deixar de mencionar que uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que esta seja sustentável frente aos concorrentes. Uma vantagem sustentável difere amplamente no tempo e segundo as peculiaridades apresentadas em cada mercado. Entre as fontes de vantagens sustentáveis em mercados dinâmicos que merecem especial atenção da empresa, destaca-se sua rapidez em inovar ou a rapidez com que acessa e adota as inovações tecnológicas; o acesso privilegiado às fontes de suprimentos; o melhor acesso aos canais de distribuição e aos consumidores; e a conquista de menores custos ou maior diferenciação. Em setores de baixo crescimento, as vantagens mais sustentáveis baseiam-se em ativos e capacidades (Tavares, 2000).

A sustentabilidade dessas três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria.

#### 2.1.1 Cadeia de valor

Um conceito particular que Porter trouxe para esse cenário de estratégia genéricas, foi a cadeia de valor. A vantagem competitiva não pode ser compreendida apenas olhando-se para uma

firma como um todo, já que esta deriva de muitas atividades discretas que uma firma desempenha projetando, produzindo, comercializando, distribuindo e sustentando seu produto. Cada uma dessas podem contribuir para a posição de custo relativo da firma e criar sua base para a diferenciação.

A cadeia de valor desdobra a empresa em suas atividades que são estrategicamente relevantes. Compreendem o comportamento de custos e as fontes de diferenciação já existentes na empresa ou potencialmente existentes. Uma empresa ganha vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes de maneira mais barata ou de uma forma melhor que seus concorrentes.

As atividades da cadeia de valor, conforme Christopher (2002), podem ser categorizadas sob duas formas: atividades primárias (logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e assistência técnica) e atividades de apoio (infra-estrutura, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição). A vantagem competitiva surge da maneira como as empresas desempenham estas atividades discretas dentro da cadeia de valor. Para ganhar vantagem competitiva sobre seus concorrentes, Porter (1989) afirma uma empresa deve proporcionar valor para seus clientes, desempenhando as atividades de modo mais eficientes que os concorrentes ou desempenhando as atividades de forma que desperte a percepção pelo comprador, percebendo este valor. Esse agregado das atividades desenvolvidas é chamado de cadeia de valores.

Por outro lado, o comprador desses produtos os utiliza como insumo para sua própria cadeia de valor, originando a cadeia do comprador. A diferenciação é originada na relação entre as cadeias de valores e a cadeia de seu comprador, ou seja, poderá haver diferenciação ao longo das cadeias em todos os pontos de contato entre ambas. Esses pontos de contatos entre duas cadeias vão desde o benefício direto do produto a outros valores que são gerados nesta relação. De certa forma, o valor deve ser percebido pelo comprador como redução de custos ou aumento no desempenho de suas atividades. As empresas buscam comunicar estes valores aos seus compradores por intermédio de propaganda e forças de vendas (Porter, 1989).

Em termos genéricos, conforme Tavares (2000) menciona, a vantagem competitiva descreve o modo como uma empresa pode escolher e implementar uma estratégia genérica a fim de obter e sustentar uma vantagem competitiva, respondendo ao “que” ela pretende e “como” pode conquistar sua pretensão, preferencialmente de forma única e superior ao que seus concorrentes fazem.

Neste contexto, a vantagem competitiva resulta desse conjunto de análises, tanto internas como externas, que deverá ser estabelecida preferencialmente numa seqüência de passos e procedimentos para garantir sua estabilidade no mercado. Após essa formulação, define-se a implementação de estratégias que abrangem o tipo de posicionamento externo pretendido e a adequação interna mais apropriada a esse posicionamento. O conjunto dessas decisões irá estabelecer os fundamentos para o sucesso de amanhã e, ao mesmo tempo, competir vantajosamente no mercado de hoje.

## 2.2 Formação de Estratégias e Comportamento Estratégico

Existe uma gama muito grande de diferentes tipologias estratégicas. Para a obtenção dos propósitos deste trabalho, optou-se por utilizar as considerações de Miles & Snow (1978) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) dado que estas se mostraram mais representativas e mais adequadas aos objetivos deste.

### 2.2.1 Formação de Estratégias de Miles & Snow

Para interagir com o ambiente e construir uma postura flexível frente à imprevisibilidade das forças externas, as organizações desenvolvem determinados tipos de comportamentos estratégicos. Nesse sentido, Miles & Snow (1978) desenvolveram uma tipologia de comportamento estratégico com base na capacidade de resposta da empresa às condições de mudança do ambiente.

A tipologia proposta pelos autores classifica as organizações em quatro categorias: defensivas, prospectoras, analíticas e reativas. As organizações defensivas apresentam uma visão mais conservadora no que se refere ao desenvolvimento de produtos e mercados, apresentando estreitos domínios de produto-mercado. A alta administração possui um elevado nível de especialização, mas limita-se ao domínio da empresa evitando a busca de novas oportunidades. Com isso, as organizações defensivas raramente investem na introdução de novas tecnologias, focando então em melhorias da eficiência das operações já existentes.

As organizações prospectoras estão constantemente procurando novas oportunidades de mercado apresentando um direcionamento à inovação com respostas potenciais às tendências ambientais. Estes tipos de organizações desenvolvem um controle descentralizado favorecendo a introdução e o desenvolvimento de novas tecnologias bem como a identificação de novas oportunidades de produtos e mercados, ocorrendo desta forma uma ampliação de seu domínio. Um dos problemas enfrentados pelas organizações prospectoras relaciona-se a eficiência, em função da forte preocupação com a flexibilidade e com a inovação de seus produtos e mercados.

Em relação às organizações analíticas observa-se uma mistura entre as defensivas e as prospectoras, uma vez que as mesmas operam em dois tipos de domínios de produto e mercado. Um é relativamente estável em que as organizações operam de forma rotineira e eficiente a partir de estruturas e processos formalizados, e outro é baseado em mudança onde a alta administração observa os concorrentes e investe na adoção de idéias promissoras envolvendo a exploração de novos produtos e mercados. Estes tipos de organizações podem enfrentar problemas relacionados à criação de estruturas e processos diferenciados, de forma a acomodar tanto as áreas dinâmicas da empresa como as áreas estáticas.

Por fim, as organizações reativas são aquelas em que a alta administração freqüentemente percebe as mudanças e as incertezas que ocorrem no ambiente em que estão inseridas, mas demonstram incapacidade de dar respostas às mudanças ambientais. Estas organizações exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, estrutura e processos dificultando a realização de ajustamentos capazes de acompanhar as tendências ambientais. Miles & Snow (1978) destacam que as organizações que adotam este tipo de comportamento estratégico apresentam um desempenho inferior aos demais tipos estratégicos.

Assim, as organizações com comportamentos estratégicos defensivos, prospectores e analíticos podem ser consideradas como formas estáveis de organização se houver um alinhamento entre a estratégia, os processos e a estrutura. Já as reativas revelam um não alinhamento entre estratégia e estrutura, caracterizando formas instáveis de organizações.

### 2.2.2 Formação de estratégias apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel

A palavra estratégia existe há muito tempo e tem várias definições. Muitas vezes, é conceituada de maneira simplificada como um plano, uma direção ou um guia de ação para o futuro. A estratégia é um padrão, ou seja, consistência em comportamento ao longo do tempo. As estratégias devem tanto formar como serem formuladas. As estratégias, dificilmente podem ser consideradas puramente deliberadas, bem como também, poucas podem ser totalmente emergentes. Na realidade das organizações, definir o que é estratégia é algo mais complexo, pois envolve aspectos relacionados à organização e seu ambiente, afeta o bem-estar geral da organização, envolve questões de conteúdo e de processo pelos quais as ações são decididas e implementadas, aumentando a capacidade da organização de inovar oportunizando a flexibilidade, a adaptação e o aprendizado.

Devido essa disparidade de conceitos, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) também não oferecem uma definição fácil de estratégia, mas uma série de definições as quais os autores denominaram de 5 P's da estratégia: plano, padrão, posição, perspectiva e truque (ploy), com o objetivo de elucidar essa diversidade num conjunto de palavras chaves.

Quando uma estratégia é considerada como um **plano**, indica um guia ou curso de ação para o futuro representando um olhar para frente, para o futuro. A estratégia vista como um **padrão**, é a que aborda uma consistência de comportamento ao longo do tempo, representando um olhar para o comportamento passado. Vista como **posição**, caracteriza-se pela localização de determinados produtos em determinados mercados e, como **perspectiva**, a estratégia lança olhares internos e externos, tanto para o produto quanto para o mercado. A quinta estratégia é um **truque**, uma manobra (ploy) específica para desnortear um concorrente (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 2000).

As estratégias também podem ser divididas, segundo os mesmos autores, em pretendidas, realizadas e emergentes. Considera-se **pretendida** quando as organizações desenvolvem planos para o seu futuro; **realizadas**, quando as organizações resgatam padrões de seu passado e, **emergentes**, quando um padrão realizado não é expressamente pretendido. Porém, quando a estratégia pretendida corresponde à estratégia realizada, diz-se que ela é deliberada. Já quando a estratégia realizada não era aquela pretendida pela organização, diz-se que ela é emergente. Para os autores nenhuma estratégia é totalmente deliberada ou emergente. É necessário buscar um certo equilíbrio entre elas de forma a refletir as condições existentes, especialmente no que se refere a capacidade de prever e a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Para um melhor entendimento sobre o processo de formação estratégica, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) identificaram dez escolas de pensamento estratégico apresentando as limitações e contribuições de cada uma. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva buscando alinhar as estratégias da empresa às exigências impostas pelo ambiente, preocupando-se mais em como as estratégias devem ser formuladas do que como elas são formuladas. As seis escolas seguintes são classificadas, pelos autores, como descritivas revelando aspectos específicos do processo de formulação de estratégias, com maior preocupação em como as estratégias são realmente formuladas.

**1º) Escola do design** - busca atingir uma adequação entre as capacidades internas da organização e as possibilidades externas. As premissas que sustentam esta escola baseiam-se na formação da estratégia como um processo deliberado de pensamento consciente, na responsabilidade do executivo principal como estrategista, na formação de um modelo simples e informal e na formulação de estratégias únicas e explícitas. Para os autores algumas premissas desta escola negam certos aspectos importantes como o desenvolvimento incremental e a estratégia emergente, a influência da estrutura existente sobre a estratégia e a participação de outros atores organizacionais, além do executivo principal. As mudanças nesta escola são ocasionais.

**2º) Escola do planejamento** - a formação de estratégias é vista como um processo formal, guiado por um quadro de planejadores altamente educados com acesso direto ao executivo principal da organização. Como premissas da escola do planejamento destacam-se: a) as estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal; b) a responsabilidade de todo o processo está com o executivo principal da organização e c) as estratégias surgem prontas desse processo e são implementadas através da atenção detalhada de objetivos, programas e planos operacionais. As mudanças nesta escola são periódicas e incrementais, tendo como agentes centrais os planejadores.

**3º) Escola do posicionamento** - o enfoque principal está na importância das próprias estratégias, abordando o processo em si e focalizando seu conteúdo. Nesta escola as estratégias são consideradas posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado competitivo. Os analistas, neste processo, desempenham um papel muito importante. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) mencionam o modelo de Porter de análise competitiva, para definir a escola de posicionamento, baseada em cinco forças no ambiente de uma organização que são: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, ameaça de produtos substitutos e, intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes. Os autores concentram

suas críticas a esta escola em aspectos relacionados ao foco, contexto, processo e nas estratégias em si. Aqui as mudanças acontecem aos poucos, mas com uma certa frequência.

**4º) Escola empreendedora** - a visão de estratégia é promovida como perspectiva, associada com visão, que serve como inspiração daquilo que precisa ser feito. As premissas subjacentes à escola empreendedora consideram a formação de estratégia como um processo semiconsciente, enraizado na experiência e na intuição do líder enfatizando que a estratégia existe na mente do líder como perspectiva, como visão de futuro da organização. A formação da estratégia calcada no comportamento de um único indivíduo é um dos aspectos críticos desta escola. As mudanças vão ocorrendo de forma ocasional, oportunista e evolucionária.

**5º) Escola cognitiva** - considera a formação de estratégia como um processo mental considerando aspectos objetivos e subjetivos procurando entender a cognição como um processo de recriação e criação do mundo. Esta escola reforça a necessidade de maior compreensão da mente humana para compreender a formação da estratégia, o que nos remete a buscar contribuições no campo da psicologia cognitiva. Uma das premissas apresentadas pela escola cognitiva é a formação da estratégia como um processo cognitivo que tem lugar na mente do estrategista. Os participantes desta escola, enfrentam uma certa resistência em mudanças.

**6º) Escola do aprendizado** - considera a formação da estratégia como um processo emergente reforçando o questionamento de como as estratégias de fato se formam nas organizações. Os pesquisadores desta escola descobriram que as estratégias eram formadas a partir de uma variedade de pequenas ações e decisões tomadas por todos os tipos de pessoas diferentes ao longo do tempo, sendo que raramente originaram-se de um esforço formal de planejamento. Para acompanhar a evolução da escola do aprendizado, os autores apresentam diversas fases como: incrementalismo desarticulado, onde as decisões são tomadas à margem, mais para resolver problemas do que para explorar oportunidades; incrementalismo lógico, onde a validade da estratégia está na capacidade de captar a iniciativa, lidar com eventos imprevisíveis e utilizar os recursos selecionados de forma eficaz; empreendimento estratégico, onde é preciso que haja coerência nas ações e os empreendimentos corporativos não podem se separar do restante da organização; estratégia emergente, a qual focaliza o aprendizado estratégico, reconhecendo a capacidade da organização para experimentar e, compreensão retrospectiva, onde o aprendizado deve parar antes do início da ação.

Como premissa desta escola destaca-se que a formação da estratégia precisa assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo baseado num sistema coletivo, o qual procede de forma emergente, através do comportamento que estimula o pensamento retrospectivo para uma melhor compreensão da ação. Esta escola possibilita uma reflexão no sentido de ver o aprendizado do ponto de vista do processo e da estratégia em si, sendo que os autores reforçam que se deve ter o cuidado para que o aprendizado não conduza à desintegração da estratégia. As mudanças são contínuas e incrementais, pois as pessoas estão mais interessadas em aprender novas formas ao invés de seguir as já existentes.

**7º) Escola de poder** - considera a formação da estratégia como um processo de negociação favoráveis a determinados interesses. Deve-se analisar sob dois ângulos, o poder micro que lida com o jogo de política vendo a formação da estratégia como a interação e o poder macro que diz respeito ao uso de poder pela organização vendo-a através da utilização de manobras estratégicas em várias espécies de redes e alianças. As organizações que fazem parte desta escola geralmente são conflitivas, desarticuladas e incontroláveis no ambiente micro e, agressivas, controladoras ou cooperativas no ambiente macro, pois são movidas por pessoas que gostam de poder, política e conspirações.

**8º) Escola cultural** - percebe a formação da estratégia como um processo coletivo de interação social, baseado nas crenças e interpretações de perspectivas coletivas aos membros de uma organização. A estratégia, nesta escola, assume a forma de uma perspectiva enraizada em intenções



coletivas que refletem nos padrões usados para obtenção de vantagem competitiva. As mudanças enfrentam resistências ideológicas.

**9º) Escola ambiental** - coloca em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como o agente central no processo de geração de estratégia. As mudanças são raras, apresentando uma forte resistência por parte de seus defensores numa forma de organização-máquina.

**10º) Escola de configuração** – diferentemente das outras escolas, apresenta uma possibilidade de reconciliação, concebendo a formação de estratégia como um processo de transformação. Sua mais importante premissa é que baseia-se na sustentação da estabilidade reconhecendo a necessidade de transformação e a capacidade de gerenciamento das mudanças estratégicas sem destruir a organização. As mudanças são ocasionais e revolucionárias.

Neste contexto, cabe destacar que a escola do *design* nos primeiros anos, escola do planejamento nos anos 70 e a escola de posicionamento nos anos 80, tiveram um domínio sucessivo. Porém, nos anos 90, como o mercado tornou-se mais eclético, as três escolas prescritivas perderam parte de sua popularidade, mas ainda são perderam sua influência.

Foi nesta década de 90 que as seis escolas descritivas ganharam importância. Primeiramente as escolas do poder se destacaram devido sua ênfase em alianças e estratégias coletivas; depois, a escola cognitiva com pesquisas associadas. Porém houve duas escolas que nos últimos anos tiveram um grande destaque: a de aprendizado e configuração. A primeira com ênfase em aprender, com mudanças contínuas, incrementais e muitas vezes ocasionais e, em especial, as mudanças sem precedentes. Já a segunda procura a integração, transformação, revolucionando em vez de se adaptar às coisas já existentes.

Num contexto geral, as tipologias estratégicas apresentadas possibilitam um melhor entendimento do processo de formação destas, entendendo-as como uma atividade que envolve a identificação de ameaças e oportunidades, a avaliação de recursos disponíveis, o ambiente em que a organização está inserida e a análise dos aspectos objetivos e subjetivos através de um processo de interação coletiva e social. Todas as dez escolas olham para o mesmo processo, porém cada qual à sua maneira.

Destaca-se a concepção de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) ao considerar que a formação da estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado intuitivo; envolve transformação e perpetuação; cooperação e conflito. A formulação e implementação de estratégias se se unem num processo de aprendizagem através do qual estratégias criativas se desenvolvem, levando ao entendimento de que as mudanças e transformações somente se consolidam no ambiente organizacional a partir da renovação estratégica. Para isso, a aprendizagem, surgida das muitas dúvidas, em meio aos muitos questionamentos, é requisito fundamental para o sucesso da boa estratégia.

### 2.3 Os Custos de Transação e Ambiente Organizacional

A abordagem da Economia dos Custos de Transação – ECT, que está inserida dentro da corrente teórica da Nova Economia Institucional – NEI, está sujeita à existência, em graus distintos, de três características básicas presentes nas transações, que são frequência, incerteza e especificidade dos ativos. O fator central desta abordagem é a transação a qual, conforme Coase (1991), as firmas podem ser vistas segundo um “nexo de contratos”, cuja eficiência poderia ser verificada pela existência de custos relacionados ao seu estabelecimento e monitoramento. Richetti e Santos (2002), em sua contribuição aos custos de transação, os definem como aqueles compostos por custos de elaboração e negociação dos contratos, mensuração e fiscalização dos direitos de propriedade, monitoramento do desempenho, organização de atividade e adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico. Para Williamson (apud, Farina *et alli*, 1997), custos de transação são os custos

advindos de atritos entre relações, ou aqueles que não tinham sido previstos e que por algum problema contratual tiveram que ser incorporados aos custos do produto ou serviço.

A especificidade do ativo tem um papel essencial na análise dos custos de transação, podendo ser classificada em alta (quando não existe uma possibilidade de uso alternativo que mantenha o valor do ativo, caso a transação não ocorra) e baixa (quando há a possibilidade de uso alternativo do fator envolvido, apesar de eventual perda no seu valor). A especificidade é a característica de um ativo que expressa a magnitude de seu valor que é dependente da continuidade da transação à qual ele é específico. Assim, quanto maior o risco e problema de adaptação, maiores serão os custos de transação (WILLIAMSON apud, Farina *et alli*, 1997).

A segunda características mais importante da ECT é a freqüência, a repetição de uma mesma espécie de transação. Conforme Farina (1997), a repetição de uma mesma espécie de transação faz com que as partes adquiram conhecimento umas das outras, reduzindo a incerteza, bem como faz com que se construa uma reputação em torno de uma marca, criando um ativo específico. Também acaba criando um compromisso confiável entre as partes em torno de um objetivo comum de continuidade da relação. O conjunto desses fatores acaba reduzindo custos de elaboração e monitoramento dos contratos.

Por fim, quando as transações são feitas em ambientes de incerteza, não se tornam tão simples. Williamson (apud Farina *et.alli*, 1997) argumenta que uma maior incerteza se manifesta de dois modos: um é aquele em que a distribuição de probabilidades dos distúrbios permanece inalterada, porém um número maior de distúrbios ocorrem. O segundo refere-se ao fato de os distúrbios tornarem-se intrinsecamente mais importantes. Assim, o reconhecimento de que a assimetria informacional dificulta ou prejudica a elaboração dos contratos e que os agentes que realizam os contratos sofrem de racionalidade limitada (face à incerteza ou risco, principalmente quando se trata de sistemas agroindustriais), justifica-se o emprego de salvaguardas contratuais que objetivam resguardar as partes frente a possibilidade de distúrbios inesperados, principalmente associados ao comportamento oportunístico dos agentes, aumentando os custos de transação. Então, o enfoque da ECT permite que os tipos e as características das transações e dos contratos realizados pelas agroindústrias sejam observados e analisados segundo os custos de transação verificáveis nos diferentes ambientes em que as empresas operam e efetuam suas transações.

Em relação à análise do macroambiente onde ocorrem as transações em um sistema agroindustrial, deve-se observar os ambientes organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, no intuito de determinar a estrutura de governança existente neste sistema (Farina *et alli*, 1997). Analisados no curto prazo, estes ambientes se colocam como condicionantes das estratégias individuais e determinantes do desempenho das firmas nos seus respectivos mercados. Já no longo prazo, as estratégias individuais e coletivas (organizacionais) acabam por modificar o ambiente competitivo, institucional e tecnológico, alterando as estruturas de mercado, destacando o caráter sistêmico do processo.

Para Zylbersztajn e Neves (2000), ao se adotar abordagens de análise sistêmicas dentro dos sistemas agroindustriais, pressupõe-se o conhecimento da organização entre os agentes que transacionam dentro do sistema. Torna-se então necessário verificar os padrões de concorrência e crescimento, baseados em condicionantes organizacionais, institucionais, concorrenciais e tecnológicos. No seu conjunto, os ambientes e as estratégias utilizadas pelos agentes, formam a estrutura de governança onde as empresas se apóiam. Esta estrutura vista de forma sistêmica permite determinar a existência de custos de transação e seus reflexos sobre o desempenho das organizações, tornando então necessária a verificação das variáveis definidoras dentro dos quatro ambientes além das estratégias empresarias, procurando reconstruir a estrutura de governança do setor no qual ela faz parte.

Neste contexto, a ECT atribui relevante papel aos relacionamentos que emergem entre as firmas A escolha por determinada estrutura de governança seguirá as características das transa-

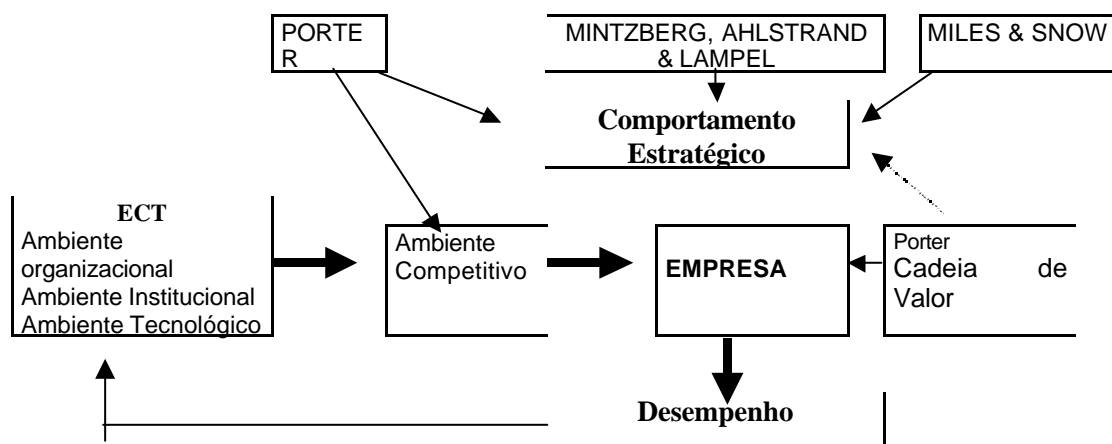
ções, de forma que as falhas do mercado possam ser vistas como uma das principais razões para a integração vertical.

### 3 METODOLOGIA

A organização objeto de estudo é a empresa Bertol Embalagens, com sede em Passo Fundo, no interior do Rio Grande do Sul. Destaca-se que esta empresa, em 1995, decidiu mudar seu foco principal para a instalação de uma fábrica de embalagens metálicas partido da folha de flandres, tendo sua decisão fundamentada na procura de agilidade, produtividade e qualidade. Como essa mudança estratégica repercutiu na empresa em seu ambiente organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, bem como, qual o desempenho da empresa e seu potencial competitivo são o objetivo deste trabalho.

O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso de caráter exploratório, tendo como procedimento para a coleta de dados a priorização dos dados primários, amparados pelos dados secundários e documentais. Os dados primários foram obtidos através de entrevista e aplicação de um questionário semi-estruturado, em anexo, ao Diretor Industrial e ao Administrador de Vendas da empresa, bem como da visita *in loco*, no qual procurou-se reunir elementos capazes de auxiliar na configuração dos ambientes institucional, organizacional, tecnológico, estratégico e competitivo que envolve a organização objeto do estudo de caso. Os dados secundários foram obtidos através de fontes documentais, *site* da empresa e informações fornecidas pela empresa analisada.

No tocante à análise dos dados e informações de base qualitativa, esta foi feita à luz do referencial teórico utilizado nesse estudo, destacando-se as construções de Porter (1989) sobre suas estratégias genéricas e a cadeia de valor da empresa, o aprofundamento sobre comportamento estratégico e tipologias de estratégias propostos por Miles & Snow (1978) e Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) (Figura 01).



Fonte: Elaboração dos autores com base em Porter (1989), Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000); Miles e Snow (1978).

Figura 1 – Framework Teórico

Quadro 1 - Modelo de avaliação do desempenho da empresa e suas expectativas em seis dimensões

Dimensões	Indicadores e Variáveis	Resultados*									
		Obtidos					Esperados				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Custos	Custo de aquisição das matérias-primas										
	Custos de produção										
	Custo de administração e gestão										
	Custo de manutenção dos equipamentos										
	Custos de comercialização										
	Custos de propaganda e marketing										
	Custos com mão-de-obra										
Receitas e Lucro	Custos de processos judiciais										
	Custos contratuais										
	Receita do principal produto										
	Receita dos demais produtos										
Relações Intersetoriais	Receitas não operacionais										
	Lucro operacional										
	Qualidade das matérias-primas obtidas										
	Qualidade dos produtos										
	Qualidade das embalagens										
	Qualidade ambiental										
	Relações com os clientes e consumidores										
	Relações com os produtores rurais										
	Relações com importadores										
	Relações com o setor público										
Mercado	Relações com entidades representadoras do										
	Relações com entidades dos agricultores										
	Relações com entidades representativas dos										
	Relações com sindicatos de trabalhadores										
	Participações no mercado local										
	Participações no mercado estadual										
	Participações no mercado nacional										
Operacional	Exportações										
	Obtenção de informações sobre o mercado de										
	Obtenção de informações sobre o mercado de										
	Capacidade de percepção e adequação às modificações do mercado de produtos										
Capacidade de percepção e adequação às modificações do mercado de matérias-primas											
Operacional	Desempenho em relação à compra de										
	Desempenho em relação às vendas										
	Desempenho da produção										
	Desempenho da gestão										
	Desempenho em relação à incorporação de										

\* A escala de avaliação de indicadores de desempenho é: **1** – estável; **2** – redução; **3**- significativa redução; **4** – aumento; **5** – significativo aumento

Para a análise do desempenho da empresa foi utilizado um modelo adaptado à empresa objeto de estudo, com o amparo teórico da Economia dos Custos de Transação. Esse modelo avalia o desempenho da empresa e suas expectativas em seis dimensões: custos, receitas e lucro, qualidade, relações intersetoriais e interorganizacionais, mercado e operacional. Estas dimensões são avaliadas a partir 38 indicadores de desempenho, para os quais foram atribuídos índices de desempenho numa escala de 5 pontos, envolvendo os resultados obtidos nos últimos cinco anos e as expectativas para o período dos próximos cinco anos, conforme modelo Quadro 1.

## 4 O CASO BERTOL EMBALAGENS

A empresa Bertol Embalagens foi fundada na cidade de Passo Fundo/ RS, em 1963, tendo como atividade inicial, o comércio de cereais por atacado. Em meados da década de setenta, percebendo que havia boas possibilidades de direcionamento dos negócios também no ramo industrial, a empresa instalou um moderno complexo para esmagamento e industrialização da soja (já não mais em operação) incrementando assim suas ações no mercado interno. Também, foi fundada em 1978 a empresa Transportes Boqueirão, em Passo Fundo, para transportar cargas líquidas e secas, facilitando assim o escoamento de seus produtos. Nesta mesma década, a Bertol lançou-se, também, em grande escala, no mercado internacional.

Nos anos 80, objetivando uma melhor utilização da capacidade de esmagamento instalada, bem como para maior aproveitamento dos sub-produtos da soja, a Bertol implantou uma moderna unidade de refino, totalmente automatizada, equipada com unidade de envasamento e empacotamento. Devido sua experiência adquirida no mercado interno e externo, bem como para prestação de serviços de comércio exterior, o grupo criou, em 1983, a Bertol Trading, em Porto Alegre. No mesmo período, a empresa conquistou o mercado mundial na fabricação de farelo de soja devido à qualidade oferecida.

Em 1992, o Grupo Bertol passou a dedicar-se também a agricultura e a pecuária, através da Agropecuária São José, em Passo Fundo, produzindo soja, milho e trigo, além da criação de gado de corte, numa extensão de 1500 hectares de lavouras. Já em 1994, também em Passo Fundo e com base operacional no aeroporto Salgado Filho, em Porto Alegre, foi fundada a Bertol Aerotaxi a qual presta serviços de transporte aéreo de pessoas e cargas.

Em 1995, com um investimento de 16 milhões de dólares, inaugurou-se a mais moderna fábrica de embalagens metálicas da América Latina. Atualmente, a atividade industrial está totalmente voltada à produção de embalagens para óleo de soja, conservas, vegetais, derivados de leite, frutas e derivados de carne. Na indústria encontram-se instalados uma linha de corte de folhas de flandres, um conjunto de litografia completo e três linhas de montagem, para atender a produção dos diferentes tipos de embalagem oferecidos pela Bertol, a qual dispõem das mais atuais opções em design, preços competitivos, maior resistência e perfeito acabamento. Gerando mais de 600 empregos diretos, a Bertol acredita no trabalho desenvolvido pela empresa como um todo, valoriza o cliente, prima pela ética nos relacionamentos e aposta na qualidade de seus produtos.

### 4.1 Mercados em que a Empresa Atua e Análise Ambiental

A fins de identificar a atuação da Bertol S/A no mercado de insumos e de produtos, bem como fazer uma análise ambiental desta, descreve-se sua performance abaixo.

#### 4.1.1 Atuação da empresa no mercado de insumos

Na aquisição de matéria-prima, ou seja, as folhas de flandres para confecção de embalagens metálicas, as variáveis consideradas mais relevantes em termos de custos é a finalidade de utilização do material, pois quanto mais agressivo for o alimento, maior deverá ser o revestimento de estanho necessário para protegê-lo. Assim sendo, a folha na estanhagem depende de cada tipo de alimento. Quanto mais alta for a estanhagem, maior o custo por decâmetro quadrado (dam<sup>2</sup>). Além deste fator considerado importantíssimo para a empresa, como complemento, tem-se os esmaltes, as tintas e os vernizes que são fundamentais para a melhor proteção do alimento. Devido ao fato que as embalagens devem possuir uma resistência química e mecânica, a Bertol utiliza vernizes epóxis fenólicos os quais atendem perfeitamente às exigências de proteção.

No tocante aos critérios e riscos envolvidos na compra das folhas de flandres, estes se fundamentam na qualidade da matéria-prima e na adaptação destas às condições das máquinas, bem

como também de fornecedores que tenham condições de atendimento com um *lead time* bastante curto, bom preço, prazo e em quantidades que atendam às necessidades momentâneas da empresa.

A empresa, para primar com sua qualidade, mantém programas de capacitação junto aos seus fornecedores no desenvolvimento de novas tecnologias, tais como o aço para a lata expandida, os esmaltes, vernizes e tintas que devem possuir determinada elasticidade para resistir à expansão da lata. Devido a esses importantes fatores relacionados aos fornecedores, o nível de intercâmbio de informações entre estes e a empresa é total, ou seja, a Bertol coloca todos os equipamentos a disposição para a realização de testes com os produtos, obtendo assim a certeza de que a matéria-prima a ser utilizada terá toda a confiabilidade possível, ao mesmo tempo em que se avaliam os resultados em conjunto, criando benefícios comuns.

Convém mencionar que, quanto aos fornecedores, no Brasil existe somente um produtor da matéria-prima utilizada pela Bertol, que é a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). A matéria-prima, o aço, representa aproximadamente 70% do custo das embalagens, por isso é fundamental uma parceria com o fornecedor para poder garantir e sustentar uma vantagem competitiva. A Bertol considera a CSN como uma parceira, procurando sempre a manutenção de boas relações entre as empresas. A CSN também foi parceira no processo de desenvolvimento da embalagem com novo design, hoje com grande sucesso.

#### 4.1.2 Atuação da empresa no mercado de produtos

A Bertol Embalagens se posiciona no mercado nacional de forma significativa. Não é líder, mas pode ser considerada bastante competitiva, pois emprega 280 funcionários e produz cerca de um milhão de latas por dia. A jornada de trabalho é de 24 horas, dividida em três turnos.

Em termos logísticos, a Bertol tem vantagem no mercado da Região Sul, pois é a única fabricante na região e a sexta maior fabricante de latas no Brasil. Atende também os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso. Sua boa localização é também beneficiada com a presença de várias agroindústrias nas proximidades, como a Parmalat, sua principal cliente, localizada em Carazinho.

Referente à concorrência, pode-se dizer que os outros fabricantes de latas (Prada, CBL, Mococa, entre outras) estão concentrados em São Paulo, o maior pólo produtor de embalagens metálicas brasileiras. No entanto, até o presente, estes não mostram perigo concorrencial à Bertol por ainda não estarem afetando seu mercado. Deve-se destacar que para a empresa, seus principais concorrentes não são os outros fabricantes de lata, mas sim as embalagens do tipo PET e Tetra-Pak. No mercado de embalagens de óleos comestíveis, este divide-se em duas categorias: embalagens metálicas e embalagens do tipo PET. Esta última já ocupa 30 a 35% do mercado, enquanto que o restante corresponde às embalagens metálicas. O crescimento da participação do PET ficou evidente nos últimos anos, os quais absorveram todo o aumento do consumo de óleos comestíveis no Brasil, principalmente dos óleos considerados mais saudáveis, como o girassol.

Ainda referente à concorrência, as informações consideradas mais importantes para a empresa são os novos projetos, lançamentos, aquisições de maquinários novos, capacidade de produção, mercado que eles podem atingir, preços praticados, parcerias com grandes clientes, localização geográfica, etc.

Para enfrentar esse ambiente concorrencial, a empresa procura diferenciar seus produtos frente aos de seus concorrentes com a qualidade, *Lead Time* de atendimento dos pedidos, preços, lata expandida e latas com empilhamento (fundo Ø 70, tampa Ø 73 mm).

É importante ressaltar que a presença de concorrentes pode produzir uma variedade de benefícios estratégicos como ampliar a vantagem competitiva, melhorar a estrutura industrial, ajudar no desenvolvimento do mercado além de deter a entrada de novos concorrentes.

Para a formação dos preços de venda, as principais variáveis consideradas, além de uma análise do preço de mercado, são os fatores logísticos e porte do cliente. Os principais custos envolvidos

na venda desses produtos são a matéria-prima, material secundário, material de embalagem, mão-de-obra, energia elétrica, frete, depreciação, combustíveis e lubrificantes.

#### 4.1.3 Ambiente organizacional

Dentro deste ambiente organizacional, a Bertol, no sentido de consistir um grupo de pressão política frente ao setor público na tentativa de forçar ações de incentivos ao setor, associou-se na ABEAÇO- Associação Brasileira de Aço, a qual engloba todos os fabricantes de embalagens de aço do país.

Nos últimos cinco anos, as relações de cooperação da empresa com os demais agentes do arranjo produtivo têm evoluído bastante. Com o intuito de ampliar seu leque de geração de tecnologias, a empresa abriu parcerias com o Centro de Tecnologia de Embalagem em Campinas/SP e com o Setor de Pesquisa e Desenvolvimento da CSN.

#### 4.1.4 Ambiente Institucional

Sob a óptica do sistema legal, relacionado às atividades da empresa, todo e qualquer custo envolvido com a legislação em vigor, bem como o judiciário impactam diretamente na formação do preço do produto, pois a carga tributária (ICM, IPI, PIS, COFINS) é muita elevada, variando de 17% a 27%, dependendo do produto. A alteração dos mesmos modifica a política de comercialização, refletindo-se diretamente no custo dos produtos.

No relacionamento com os clientes, a Bertol estabelece contratos de exclusividade de lançamento de novas embalagens para determinadas empresas. Os clientes também podem auxiliar no desenvolvimento dessas embalagens, e podem ganhar a exclusividade de uso de determinado design por um período determinado de tempo. Além da já citada Parmalat, outros exemplos de clientes são a Sadia, a Perdigão, a Oderich, a Bunge (que arrendou a unidade de extração e refino de óleo), entre outros. O mercado e o destino dos produtos é variado, sendo que a Oderich e o Frigorífico Pampeano estão exportando carne enlatada para a Europa e a Ásia, utilizando as embalagens metálicas da Bertol.

Com o processo de abertura de mercado nos anos 90, muitos produtos entraram no país, trazendo forte concorrência e quebrando muitas empresas nacionais em diferentes segmentos. No entanto, para o setor de embalagens, esses impactos não tiveram grandes repercussões, fato este comprovado com a instalação da fábrica de embalagens que se instalou nesta década com o objetivo de atender a demanda das atividades de extração e refino do óleo de soja. Ao longo do tempo essa produção foi sendo modernizada e diversificada para fabricação de embalagens de outros produtos.

Dada a grande mutação do ambiente produtivo, tanto à montante como à jusante dos setores do agronegócio, a Bertol está sempre atenta a todas as alterações, tanto do mercado interno quanto do externo, pois quaisquer alterações no ambiente acarretam modificações de postura e estratégia da empresa. Para isso, é preciso estar sempre preparado e ser ágil o suficiente para acompanhar o mercado, pois as mudanças são frequentes e favoráveis àqueles que estão preparados para tirar o melhor proveito da situação.

#### 4.1.5 Ambiente tecnológico

Conforme já mencionado acima, em meados da década de 90 surgiram novos investimentos que melhoraram significativamente a eficiência da empresa, pois se iniciou diversificação de produtos, como a lata para cereais, atomatados, derivados de leite e frutas, além da lata expandida. Uma das grandes vantagens tecnológicas das latas produzidas pela Bertol é a possibilidade de empilhamento destas, dado que todas são encaixáveis, mesmo as de design diferente. Segundo a empresa, somente 5% das latas produzidas no Brasil são empilháveis, o que lhes confere vantagem competitiva neste produto. Outro efeito positivo devido este sistema de encaixe é proporcionado

também aos clientes da empresa, pois, dado o melhor encaixe e empilhamento das latas, diminui a quantidade de produtos devolvidos devido ao amassamento das embalagens causado pelas quedas das latas no varejo.

Baseado no fato de que o quesito embalagem influencia significativamente a decisão de compra de qualquer produto, em 2002 a empresa investiu num novo sistema que produz latas com um formato diferenciado. São as embalagens expandidas que, além de atraentes para o consumidor, vantajosas e competitivas para o envasador, são mais práticas e seguras.

As vantagens do novo modelo também estão em seu formato, o qual, além de aumentar a capacidade volumétrica da embalagem, a aparência arredondada tem o mesmo raio de uma colher de sopa, o que facilita a retirada do conteúdo do fundo da lata pelo consumidor. Além disso, com o sistema de abertura “*easy open*”, a lata expandida da Bertol também vem com uma tampa de plástico, que permite o armazenamento do produto na própria embalagem, mesmo depois de aberta. Na Europa e na América do Norte, estas técnicas são largamente utilizadas e foi trazida para o Brasil pela Bertol, sendo a única a possuir, no país, esta tecnologia de produção.

Esta embalagem inédita confere um maior status ao produto na venda e agrega valor à produção. As latas com esse novo design são cerca de 10% mais caras e estão sendo fabricadas com exclusividade para três empresas: no segmento de conservas, para a Oderich, na sua linha Premium, no Rio Grande do Sul e para a Cooperativa Lar, do Paraná e, no segmento de café, a exclusividade é para o Café Pilão tipo Capuccino. Este último, tem vencimento de seu contrato de exclusividade em maio de 2004, onde, a partir disso, no segmento, o design fica à disponibilidade de qualquer empresa interessada.

Para promover inovações de produto ou de processo, a empresa utiliza como principais fontes de informação a criatividade de seus engenheiros que tentam inovar constantemente, buscando junto aos fornecedores os materiais necessários e adequados para atingir esse objetivo. Porém, o desenvolvimento ou incorporação dessas novas tecnologias é bastante demorado, pois são necessários muitos estudos e testes para se chegar ao produto desejado. Destaca-se que o desenvolvimento do projeto das embalagens expandidas teve uma duração aproximada de 9 anos desde o início da idéia, sendo que, somente a partir de 1998 é que o projeto realmente teve credibilidade e consolidou-se nas partes envolvidas.

Convém destacar que a Bertol valoriza muito a qualificação e escolaridade de seus funcionários sendo que em todos os setores possui técnicos de altíssimo nível de conhecimento. Na área de projetos e de produção, todos os supervisores devem ter, necessariamente, nível superior. Neste sentido, a empresa proporciona acessibilidade à especialização de seus técnicos, oferecendo cursos no exterior, sendo que nos últimos 8 anos, 4 técnicos foram encaminhados para especialização na Europa (Alemanha, Suíça e Itália).

#### 4.1.6 A questão ambiental

A questão ambiental para a Bertol é de grande relevância e é vista com grande responsabilidade por seus administradores. No intuito de reduzir os impactos ambientais, a empresa administra cinco projetos de reflorestamento, totalizando dois milhões e quinhentos mil pés de eucalipto, em uma área de mil e quinhentos hectares. Estes projetos tornam a empresa auto-suficiente em combustível para a geração de vapor na unidade industrial, evitando danos ao meio ambiente.

Outro fator que deve ser mencionado neste aspecto é sobre o tipo da matéria-prima que se utiliza na fabricação das embalagens da Bertol. É necessário salientar que as embalagens do tipo PET são proibidas em alguns países, como na Dinamarca, devido aos impactos ambientais que essas embalagens causam. Em alguns lugares, as embalagens PET precisam ser recolhidas e sua fabricação ainda paga alguns impostos ambientais. Nesse aspecto, a lata é menos agressiva ao meio ambiente, pois sua matéria-prima, o aço, é totalmente reciclável. Caso não o seja, o aço é facilmente



degradado naturalmente no ambiente (2 anos), transformando-se em minério de ferro, que é sua forma original.

Assim também as embalagens tipo Tetra Pack apresentam compostos nocivos à natureza e, em até maior dimensão que o PET, pois o Tetra Pack é composto por quatro camadas de produtos não recicláveis, e sua decomposição na natureza é extremamente lenta. Assim como o PET, o Tetra Pack também é proibido em alguns países, como a Suécia. Se não forem desenvolvidas soluções ecológicas para o descarte das embalagens, o Tetra Pack, cujo uso aumentou muito na década de 90, estará brevemente numa posição bastante desfavorável, o que beneficia as embalagens menos agressivas ao meio ambiente.

A Bertol também possui outra iniciativa ecológica que é a reciclagem integral das sobras de aço resultantes do processo produtivo. Essas sobras são vendidas como sucatas para as siderúrgicas, como a Gerdau, onde são derretidas e novamente reaproveitadas em outras formas de produtos. Percebe-se que na maioria das vezes as iniciativas ecológicas podem trazer benefícios econômicos à empresa. É a questão ambiental sendo vista como uma oportunidade de negócio, seja para otimizar o processo produtivo, como também para a obtenção de certificados, como o ISO 14000, que também faz parte das intenções da Bertol.

#### 4.2 O Comportamento Estratégico da Empresa e seu Potencial Competitivo

Fazendo-se uma análise sobre os elementos estratégicos da empresa, se identificou claramente a vocação desta para a diferenciação de produtos envolvendo a geração de tecnologia, uma vez que a Bertol têm investido na fabricação de latas com novo design e encaixáveis, atraindo fortemente o consumidor.

Transformada em poderoso fator de venda, até mesmo de sobrevivência dos produtos e das marcas utilitárias das latas expandidas fabricadas pela Bertol, a obtenção da diferenciação no ponto-de-venda permite à empresa retornos acima da média (3% sobre a convencional), adquirindo posição defensável frente às forças da concorrência no mercado em que atua. Essa diferenciação, apesar de acarretar em preços mais altos aos seus produtos, estabelece uma relação de lealdade ao consumidor ante a marca, devido sua aparência diferencial, proporcionando status tanto à Bertol, quanto às empresas utilitárias de suas embalagens expandidas.

Como a lata de aço limitava-se aos formatos cilíndricos, oval, quadrado e retangular, esta vinha padecendo de uma desvantagem que se agravava visivelmente frente aos novos materiais que foram lançados nos últimos tempos como o PET, Tetra Pack e outros materiais concorrentes no Brasil. Foi diante deste panorama que a Bertol partiu para a tecnologia francesa e folha da CSN a qual, na fabricação das latas expandidas, passaram a oferecer vantagens como a possibilidade de diversificação de formas. Atualmente, a situação em relação aos produtos substitutos é bastante favorável, pois conforme já mencionado, a embalagem metálica é reciclável e biodegradável, levando a uma série de vantagens em termos ambientais em comparação aos principais substitutos. Além disso, o processo de enlatamento tem a vantagem sobre os demais na melhor conservação das propriedades nutricionais e qualitativas dos alimentos.

Neste contexto, segundo o conjunto de estratégias genéricas proposto por Porter (1989), a Bertol apresenta uma consistente estratégia de diferenciação, na medida em que os seus clientes e concorrentes consideram seus produtos referência de inovação tecnológica e qualidade.

Ao se trabalhar com o conceito de cadeia de valor (Porter, 1989), a análise da empresa mostra que suas principais atividades geradoras de valor são aquelas relacionadas ao desenvolvimento das novas embalagens expandidas, as quais representam as principais fontes de diferenciação adotadas pela Bertol. Essa geração de valor começou a se destacar basicamente nos últimos cinco anos quando a empresa abriu parcerias com o Centro de Tecnologia de Embalagem em Campinas/SP e com o Setor de Pesquisa e Desenvolvimento da CSN para ampliar a geração de tecnologia.

Conforme a tipologia de comportamentos estratégicos baseados na capacidade de resposta da empresa às condições de mudança do ambiente proposto por Miles & Snow (1978), pode-se classificar o comportamento estratégico da Bertol como um comportamento prospector, pois a empresa mostra-se constantemente preocupada com novas oportunidades de mercado e para isto se volta ao processo inovativo como um recurso de resposta às potenciais mudanças ambientais.

Para finalizar esta análise sobre as estratégias da empresa, conforme ilustrado por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000), na identificação das dez escolas de pensamento estratégico, pode-se destacar que, devido à escola do poder considerar a formação da estratégia como um processo de negociação favorável a determinados interesses, esta mostrou-se a mais adequada escola identificada para a Bertol. A empresa utiliza manobras estratégicas também demonstradas em parcerias com outras empresas, tanto fornecedoras de matéria-prima e de tecnologia como com grandes clientes com exclusividade de modelos por tempo determinado.

Outra escola que também poder-se-ia classificar a Bertol, é a do posicionamento, onde as estratégias são consideradas posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado competitivo. Nesta escola, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) mencionam o modelo de Porter baseado nas cinco forças no ambiente da organização. Assim, ao analisar a Bertol sob esta ótica, percebe-se, inicialmente, que a empresa está numa posição favorável em relação à ameaça de novos entrantes, pois a entrada nesse mercado exige um grande investimento de capital fixo. A situação econômica atual de altas taxas de juros desestimula os investimentos deste porte, de modo a ser difícil a entrada de novos concorrentes no curto prazo. Em relação aos fornecedores, à primeira vista, a situação pode parecer desfavorável, pois a empresa tem apenas um fornecedor da matéria-prima aço, que é a CSN. No entanto, a Bertol estabeleceu uma relação de parceria com a CSN exatamente com o objetivo de quebrar esse gargalo e adquirir vantagem competitiva. No tocante aos compradores, que geralmente são grandes empresas ligadas ao agronegócio, estes apresentam significativo poder de barganha devido aos grandes volumes comprados. Entretanto, percebe-se que a marca Bertol prima pela qualidade, e os clientes parecem aceitar pagar mais pelo diferencial em termos de qualidade e design, já que o quesito embalagem é fundamental na venda de seus produtos.

Como última escola, cabe classificar a Bertol também na escola de configuração, dado ao reconhecimento que a mesma teve sobre a grande necessidade de transformação de seu segmento com grande capacidade de gerenciamento das mudanças estratégicas ocorridas em 1995 quando iniciou suas atividades totalmente focadas em embalagens metálicas.

Em termos gerais, observou-se então, que a Bertol apresentou características das escolas do poder, do posicionamento e de configuração, conforme o processo de formação estratégica proposto por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

#### 4.3 Análise de Desempenho da empresa

O desempenho da empresa, objeto do estudo de caso, foi considerado segundo as dimensões de custos, receitas e lucro, qualidade, relações intersetoriais e interorganizacionais, mercado e operacional, apresentadas no questionário.

De acordo com as informações obtidas na empresa, com base nos custos, percebeu-se que, de modo geral, nos últimos cinco anos, estes se apresentaram estáveis, tendo uma pequena redução nos custos de manutenção dos equipamentos e de comercialização. Em contrapartida, os custos de aquisição de matéria-prima e com mão-de-obra tiveram um aumento significativo. Nesta dimensão de custos da empresa, suas perspectivas para os próximos cinco anos são de redução para os custos com matéria-prima e de estabilização para custos com mão-de-obra. Para os demais custos, a previsão é de redução e estabilização, mostrando as boas perspectivas nestes indicadores.

No tocante às receitas, a empresa tem demonstrado para este período um gradativo aumento, mantendo o lucro operacional estável. Suas projeções indicam uma forte tendência de aumento para essas duas dimensões num futuro próximo.

Em termos de desempenho de qualidade, a Bertol apresentou um aumento tanto na qualidade da matéria-prima como nos seus produtos finais. Já a qualidade ambiental vem mostrando-se estável, até porque, a empresa tem adotado iniciativas ecológicas visando principalmente a economia de energia e a reciclagem de matéria-prima. Essa economia de energia é proporcionada devidas iniciativas de reaproveitamento dos solventes resultantes da pintura das latas, os quais são queimados e transformados em energia (o ar liberado para a atmosfera devido essa queima não é tóxico). É claro que essas iniciativas encontram respaldo na pressão de *stakeholders* e na legislação ambiental, mas o principal elemento motivador continua sendo o retorno econômico direto, seja da redução do consumo de energia, ou da venda de sucata para a siderúrgica, ao mesmo tempo em que contribui para a preservação e sustentabilidade do meio ambiente. Para os próximos 5 anos, a Bertol suas iniciativas nesta dimensão são de aumento na qualidade de matéria-prima, produtos e embalagens e de estabilidade na qualidade ambiental.

Conforme a dimensão do desempenho que envolve as relações intersetoriais, constatou-se que as relações com os importadores, com o setor público, com as entidades representativas dos consumidores e com os sindicatos de trabalhadores permanecem estáveis já há vários anos, com todas as possibilidades de manter essa diplomacia. Já a sua relação com entidades representantes do setor bem como com seus clientes e fornecedores vem aumentando e com possibilidades de serem ainda mais incrementadas no futuro. Essa atuação remete à possibilidade de alteração das variáveis que definem o seu ambiente de negócios, com fortes tendências positivas.

No mercado de embalagens metálicas é de se esperar que a disputa por clientes seja bastante acentuada, pois geralmente esses clientes são grandes empresas com alta capacidade de pagamento. A Bertol tem a peculiaridade de ser a única fabricante de embalagens metálicas do Sul do Brasil, obtendo vantagens logísticas em relação aos rivais nessa região. Porém, os resultados obtidos pela mesma quando considerada sua participação relativa no mercado, apresentaram um aumento não só no mercado local e estadual onde esta tem maiores vantagens que as demais, mas também no mercado nacional, demonstrando assim, que sua participação territorial está expandindo, com possibilidades de maior parcela sobre os mercados em que atua. Ainda tendo-se por base o desempenho de mercado, observou-se que a Bertol pode aumentar sua capacidade de obtenção de informações sobre os mercados de seus produtos e matérias-primas, assim como sua capacidade de adequação às modificações ocorridas nestes mercados.

Como último indicador de desempenho, na dimensão operacional, destaca-se que a empresa mostrou um significativo aumento de desempenho em relação às vendas, produção, gestão e à incorporação de novas tecnologias. Porém apresentou estabilidade em relação às compras de matéria-prima, com perspectivas de manter-se neste mesmo posicionamento por ainda algum tempo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo demonstrar o comportamento estratégico que a Bertol Embalagens vêm desenvolvendo em seu segmento de embalagens metálicas, procurando verificar quais as estratégias adotadas em seu ambiente organizacional, institucional, tecnológico e competitivo, bem como fazer uma análise de seu desempenho.

Observou-se que no mercado de insumos, a empresa, para agregar sempre melhor qualidade aos seus produtos, mantém programas de capacitação junto aos seus fornecedores no desenvolvimento de novas tecnologias, principalmente com a CSN, única fornecedora do aço, com a qual mantém parceira também na pesquisa e desenvolvimento de novos designs.

Já no mercado de produtos, a empresa vem defrontando-se com uma concorrência diferente das demais, pois estas não são os outros fabricantes de latas, mas sim as embalagens plásticas do tipo PET e a Tetra Pack que já vem ocupando uma fatia de mercado em crescimento acelerado que ficou evidente nos últimos anos. Para combater esses concorrentes, com as embalagens para óleo vegetal, a empresa foca a qualidade superior de seu produto, tentando demonstrar que as embalagens PET podem permitir mais facilmente alterações no sabor e aroma dos óleos devido à transparência desse tipo de embalagem. Os raios ultravioletas podem acelerar os processos de oxidação dos óleos, propiciando um aspecto “rançoso” e a presença de agentes cancerígenos. As embalagens metálicas, por sua vez, não deixam a luz passar, dificultando a ocorrência desse tipo de processo. Com as demais embalagens, a empresa procura diferenciar seus produtos com, além da qualidade, o *Lead Time* de atendimento dos pedidos, latas com empilhamento (mesmo as com design diferente) e a lata expandida. Esta última é considerada atualmente o mais poderoso fator de vendas da Bertol. Conforme o diretor industrial da empresa, a introdução da tecnologia de fabricação de latas expandidas no Brasil, com níveis de qualidade similares aos dos produtos europeus, contribuiu para que a embalagem de aço, que já tem mais de 100 anos, voltasse a ser aquela que sempre se definiu como a dos três B's – boa, bonita e barata.

Na geração de tecnologias, a empresa abriu parcerias com o Centro de Tecnologia de Embalagem em Campinas/SP e com o Setor de Pesquisa e Desenvolvimento da CSN, além da especialização e criatividade de seus engenheiros que tentam inovar constantemente com o intuito maior de ampliar seu leque de variedades com qualidade e diferencial.

Isso também faz parte dos elementos estratégicos da empresa, onde se identificou claramente que a mesma apresenta, conforme as estratégias genéricas de Porter (1989) uma consistente estratégia de diferenciação de produtos, na medida em que os seus clientes e concorrentes consideram seus produtos referência de inovação tecnológica e qualidade, atraindo fortemente o consumidor.

No tocante ao desempenho da empresa, considerando as várias dimensões propostas (custos, receitas e lucro, qualidade, relações intersetoriais e interorganizacionais, mercado e operacional), foi possível identificar uma forte relação positiva entre as estratégias que a empresa vem adotando e sobre seu desempenho. Percebeu-se um aumento significativo nos custos com aquisição de matéria-prima e com mão-de-obra comparativamente aos anos anteriores, porém, muitos investimentos foram feitos nos últimos anos provocando o crescimento da empresa. No entanto, as perspectivas com esses custos são de estabilização, o que lhes confere um alavancamento nos mercados em que atua, com fortes tendências de grande expansão e de melhor posicionamento no ranking nacional num espaço de tempo não muito longo.

Devido à Bertol instalar a mais moderna fábrica de embalagens da América Latina, sendo a única empresa no Brasil a possuir máquina para a fabricação de latas expandidas, o desempenho em qualidade e inovação deu um salto muito grande. Outro fator de destaque da empresa é que, tendo a peculiaridade de ser a única fabricante de embalagens metálicas do Sul do Brasil, suas vantagens logísticas em relação aos demais nesta região é bem significativa, com expansão também no mercado nacional, até porque, esse transporte é realizado através de frota própria, garantindo maior rapidez e qualidade na entrega.

Nesses termos, devido à qualidade e diferenciação de seus produtos, tecnologia avançada, competência, atendimento diferenciado ao cliente e parceria com fornecedores, além de um planejamento estratégico bem definido, a Bertol Embalagens é um dos grandes destaques no mercado de produção de embalagens metálicas no Brasil.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COASE, R. *The nature of the firm*. New York: Oxford University Press, 1991.
- FARINA, E. M. M. Q., AZEVEDO, P. F de & SAES, M.S.M. *Competitividade: mercado estado e organização*. São Paulo: Editora Singular. 1997.
- MILES, R. E. & SNOW, C. C. *Organizational strategy, structure and process*. New York, McGraw-Hill, 1978
- MINTZBERG, H, QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Tradução James Sunderland Cook, 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: bookman, 2000.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- RICHETTI A. e SANTOS, A. C. dos. *O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT*. Disponível em [www.dea.ufla.br/cedoc/artigo03200.doc](http://www.dea.ufla.br/cedoc/artigo03200.doc). Acessado em: 12/06/2002.
- TAVARES, M. C. *Gestão Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000. Cap. 11, 323-358: Formulação e implementação de estratégias.
- ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES, M. F. *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, 2000.