

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO EM GERAL

MODELOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO: UM ESTUDO MULTI-CASO SOBRE OS CRITÉRIOS DE ESCOLHA E ADERÊNCIA DAS MAIORES INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS E BEBIDAS DE SANTA CATARINA

AUTORES

MARCELO LOPES CARNEIRO

UNISUL - Universidade do Sul de Santa Catarina / Faculdades Barddal

marcelozyx@hotmail.com

ALINE BOTELHO SCHNEIDER

UNISUL / Faculdades Barddal

alinebotelhos@hotmail.com

FERNANDO FILARDI

FEA - USP

filardi@usp.br

RESUMO

O entendimento da gestão contemporânea das organizações vem se mostrando essencial na busca do entendimento dos fatores que levam as organizações ao sucesso no atual mercado, complexo e a cada dia mais competitivo. Neste contexto, é possível notar que existem poucos estudos sobre as práticas e ferramentas de gestão e a aderência destas às organizações. Este estudo investiga a situação das maiores indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina, e tem por objetivo verificar quais critérios levam seus gestores a escolherem as ferramentas de gestão adotadas e se há aderência ao modelo de gestão vigente. Para verificar os critérios de escolha quanto à adoção das ferramentas, foi realizado um estudo multi-caso através de entrevistas semi-estruturadas e de análise documental em três das maiores indústrias neste setor, e posteriormente os resultados foram utilizados para o cruzamento com as variáveis relatadas no referencial teórico. Entre os problemas identificados destaca-se que os modelos de gestão destas organizações são construídos de acordo com as suas necessidades do momento e não com base em um planejamento. A pesquisa revelou que as empresas pesquisadas não seguem um único estilo de gestão, ou seja, seu modelo de gestão vem sendo construído de maneira não intencional, por meio da interação, muitas vezes deficitária, entre as ferramentas existentes na organização e as novas ferramentas escolhidas.

PALAVRAS-CHAVE: Ferramentas de Gestão: Indústria de Alimentos: Modelos de Gestão

ABSTRACT

The understanding of contemporary management of organizations has been essential in the quest of understanding the factors that lead organizations to success in the current market, ever more complex and competitive. In this context, it is possible to notice that there are few studies on the practices and tools for management and adherence to these organizations. This

study investigates the situation of the largest food and drink industries of Santa Catarina, and aims to determine what criteria lead managers to choose the management tools adopted and if there is adherence to the current management model. To check the selection criteria on the adoption of tools, a study was conducted by multi-event semi-structured interviews and documentary analysis in three of the largest industries in this sector, and subsequently the results were used for crossing with the variables reported the theoretical framework. Among the problems identified it is emphasized that the models of management of these organizations are built in accordance with their needs of the moment and not on a plan. The research revealed that companies surveyed do not follow a single style of management, or its management model has been constructed so unintentionally, through interaction, often lacking among the tools in the organization and the new tools activated.

KEYWORDS: Management Tools: the Food Industry: Models Management

1 INTRODUÇÃO

Na era da informação e do conhecimento a gestão estratégica, desde seu planejamento até a sua implementação, tem se mostrado fundamental para o sucesso de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Nos últimos séculos as mudanças foram evidenciadas por transformações profundas no sistema produtivo, gerando impactos econômicos, sociais e ambientais. Essas transformações que se vivenciam até os dias atuais definiram marcos históricos na sociedade, bem como nas organizações.

Parece inegável que o ambiente é um poderoso determinante das atividades dos gerentes. O impacto de ambientes mais complexos e mutantes sobre o desempenho das organizações torna a tarefa de administrar muito mais desafiadora do que seria em condições mais simples e estáveis, fazendo assim com que as organizações sejam obrigadas a se ajustar ao ambiente (STONER e FREEMAN, 1999).

Nota-se uma enorme competição no ambiente corporativo, e nesse cenário, as organizações que desejam obter sucesso precisam, cada vez mais, aprimorar diversos aspectos da sua gestão. Nesse sentido a correta definição ou construção de um modelo de gestão adequado pode ser a diferença entre a sobrevivência e a morte de uma organização. Essa reestruturação pode ser identificada pela transformação das estruturas e estratégias empresariais, que alteram as formas de organização, gestão e controle do trabalho, que resultam em novas formas de competitividade, com repercussões no âmbito administrativo e operacional. Tais mudanças se apóiam nos pressupostos de: nova produtividade, novo trabalhador, nova gestão e constituem um desafio aos modelos tradicionais de abordar as condições organizacionais (ROBBINS e DECENZO, 2004).

Neste contexto as organizações industriais buscaram novos modelos de gestão que pudessem atender a estas mudanças no ambiente empresarial. É possível perceber que a indústria é o setor que mais emprega no estado de Santa Catarina e dentre os diversos setores industriais, o setor de Alimentos e Bebidas é um dos mais proeminentes, pois emprega 91 mil trabalhadores sendo o setor industrial que mais emprega (Santa Catarina em dados, FIESC, 2008).

O campo da gestão empresarial tem sido pródigo em inovações, propostas de modelos e também em receitas, que quase se atropelam, mas que o têm colocado na ordem do dia, invadindo muitos outros domínios, públicos e privados, da esfera social, política e organizacional. A grande variedade de ferramentas de gestão oferecida no mercado deixa assustados muitos gerentes e consultores (HAVE et al., 2003). Cabe ressaltar, que a literatura é muito mais extensa em expor tais receitas do que em analisar a adequação das mesmas à gestão das organizações. Neste sentido, busca-se responder a seguinte indagação: **Quais critérios levam os gestores das maiores indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina a escolherem as ferramentas de gestão adotadas por essas empresas e qual a preocupação com a aderência das mesmas ao modelo de gestão vigente?**

No escopo desta pesquisa os critérios analisados serão identificados da seguinte forma: (a) quais são as ferramentas de gestão implantadas nas indústrias de alimentos e bebidas? (b) o que influencia os gestores a escolherem tais ferramentas? (c) quais são as características das ferramentas de gestão? (d) quais os principais problemas enfrentados na implantação das ferramentas? (e) existe a preocupação com a aderência das ferramentas ao modelo vigente? (f) o modelo de gestão dessas organizações é definido em um único momento ou construído ao longo do tempo?

O presente estudo será estruturado na seguinte forma: primeiramente, na seção um é feita a introdução ao tema, seguida da apresentação da revisão da literatura mais relevante pesquisada com base no critério de conexão direta com o tema em questão. Na seção três será apresentado o método do trabalho. Na seção quatro será feita a apresentação e a análise dos

dados coletados através da pesquisa empírica e na seção cinco serão apresentadas as conclusões e considerações finais sobre os aspectos abordados nesta pesquisa.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão das Organizações e os Modelos de Gestão

Atualmente, ocorre uma evolução sem precedentes nos ambientes empresariais por conta do desenvolvimento das tecnologias citadas por Cameira (1999), como por exemplo, a Manufatura Assistida por Computador (CAM), o Projeto Assistido por Computador (CAD) e a evolução dos sistemas computacionais.

Problemas todas as empresas têm, mas formas de resolvê-los ou minimizá-los, nem todas possuem e quando implantam alguma ferramenta o fazem por motivos muitas vezes incoerentes, como copiar o concorrente, seguir a tendência do mercado muitas vezes sem ter a certeza da validade de tal iniciativa. Para Fiorelli (2000), um desafio básico para o contínuo desenvolvimento organizacional é identificar o que é realmente relevante dentro do extraordinário volume de informações disponíveis.

Os conceitos de modelo de gestão existentes evidenciam a dificuldade de se representar à totalidade de qualquer modelo de gestão em uso em qualquer organização. Por causa disso, mais frequentemente encontramos modelos representativos das partes da totalidade, ou representando parte ou a totalidade dentro de um enfoque específico, e até mesmo ferramentas sendo tratadas como modelos de gestão (PEREIRA; SANTOS, 2001).

Essencialmente, um modelo é uma simplificação da realidade, usada para transmitir relações complexas em termos fáceis de serem entendidos (STONER e FREEMAN, 1999). Para Have *et al.* (2003) os modelos e teorias oferecem meios de reduzir as complexidades e incertezas envolvidas e não apenas soluções para problemas organizacionais.

Apesar de vasta literatura que analisa a gestão de forma ampla, a teoria geral da administração carece de uma definição para modelo de gestão, que reflita a extensão dos diversos aspectos práticos envolvidos e posicione as diversas contribuições teóricas que vêm sendo agregadas a essa área do conhecimento (PEREIRA; SANTOS, 2001).

O modelo de gestão pode ser entendido como a maneira particular de como a organização desenvolve suas atividades empresariais. Retrata o conjunto de elementos, do nível estratégico ao operacional, o qual a organização faz uso para desenvolver, expandir e sobreviver, enfim, em seu meio ambiente de atuação (TACHIZAWA, CRUZ JÚNIOR e ROCHA, 2001).

Padoveze e Benedicto (2003) salientam que, como o modelo de gestão é a base para formatação de todo o processo de gestão, este, por sua vez, traduzirá em todas as suas etapas a cultura organizacional da empresa. O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para melhorar o desempenho da organização.

Pereira e Santos (2001) definem modelo de gestão como uma tentativa de representação simplificada da realidade, segundo determinado enfoque. A utilização de modelos é aplicável tanto às técnicas quanto às explicações e aos princípios, todos os constituintes da teoria da administração. Infere-se que tanto pode ser aplicada aos aspectos tangíveis quanto aos aspectos intangíveis de determinado objeto de investigação. Tanto pode ser aplicado a determinados aspectos, quanto a uma realidade de forma abrangente a um todo.

Para Robbins (2002) as organizações necessitam de modelos porque eles ajudam na compreensão das relações organizacionais, substituindo, algumas vezes, a complexidade por simplicidade.

Os modelos organizacionais também podem ser entendidos como formas de gestão para se conduzir ou administrar uma empresa ou organização. É por meio do modelo organizacional que se define como a organização se portará no mercado, como ela conduzirá

seu trabalho, como alcançará seus objetivos, como produzira seus produtos além do papel de manter integrados todos os processos de funcionamento, para aproveitamento das sinergias (MAXXIMIANO, 2004).

Segundo Pereira (1995, p.25) modelo de gestão é “um conjunto de conceitos e práticas que, orientadas por uma filosofia central, permitem a uma organização operacionalizar todas as suas atividades, seja no seu âmbito interno ou externo”.

Para Tachizawa, Cruz Júnior e Rocha (2001) o modelo de gestão, de forma simplificada, está fundamentado nos seguintes pressupostos:

- A caracterização da organização a distingue de diferentes tipos de organizações;
- Determinados modelos proporcionam melhores resultados em determinados tipos de empresa;
- Existem estratégias genéricas para cada tipo de organização;
- As estratégias genéricas, comuns a todas as organizações, que fazem parte do mesmo setor econômico, podem subsidiar a definição das estratégias específicas (decisões de nível estratégico) e que, em seu conjunto, torna cada organização singular;
- Modelo de gestão a ser utilizado depende do porte e do estágio de vida em que se encontra a organização, bem como o tipo de negócio desenvolvido pela organização.
- Os indicadores de negócio, de qualidade e de desempenho constituem métricas para o monitoramento do processo decisório da organização.

Um modelo de gestão tem um papel importante na vida de uma organização e também é o responsável pela identificação, captura, seleção e validação, organização, armazenagem e compartilhamento, aplicação e criação da aprendizagem e do conhecimento organizacional, para que esta possa ter condições de competir no mercado globalizado (FARIA, 2000).

Tratando-se de uma descrição abrangente, que procure refletir toda a realidade organizacional, espera-se que todos os elementos básicos constituintes de uma organização qualquer (tarefas, estrutura, estratégia, pessoas e tecnologia) sejam contemplados pelos modelos de gestão (NADLER; GERSTEIN, 1994). Além dos elementos básicos, um modelo de gestão deve contemplar também a estratégia da organização, seus objetivos básicos de longo prazo e do negócio, bem como o desdobramento das funções organizacionais. Agregados a todos esses elementos, ainda encontra-se o como fazer (princípios, técnica e explicações existentes no funcionamento da organização) (PEREIRA; SANTOS, 2001).

Existem diversas alternativas viáveis de modelos de gestão, e a decisão de que sentido dar ao próprio depende da empresa, de sua gerência e do mercado no qual está inserida (KWASNICKA, 1995). Os modelos de gestão estão sempre presentes nas organizações, porém, infelizmente um modelo único ou uma lista inteira de modelos de gestão não podem oferecer qualquer garantia de que um gerente ou consultor lidará com um problema organizacional objetivamente e fará o melhor que sua capacidade permitir. Os modelos podem, entretanto, oferecer *insights* valiosos e uma sólida estrutura como base para que sejam feitas as escolhas certas, do ponto de vista da profissão, da organização e também dos gerentes e demais funcionários envolvidos (HAVE *et al.*, 2003).

Griffin e Audi (2007) ressaltam que um modelo de gestão não é eficaz em si, mas sim ele será tão efetivo quanto for aderente às lógicas do negócio ao qual a organização serve. O grande desafio das organizações na nova economia é implantar um modelo de gestão adaptado constantemente às frequentes mudanças no meio ambiente empresarial. Mas não é só isso. As empresas precisam ter visão estratégica, motivação e sinergia organizacional. Devem oferecer também estímulos para que o conhecimento seja compartilhado, e assim o modelo de gestão ou ferramenta escolhida seja utilizado da melhor maneira possível (CAVALCANTI, 2001).

Como todo modelo empresarial é uma tentativa de representação abstrata de uma realidade do mundo empresarial, e por isso não é completo (TACHIZAWA, CRUZ JÚNIOR e ROCHA, 2001), cabe ressaltar que, embora apropriada a denominação modelo de gestão, posto que o conhecimento aplicado de fato possa ser representado por meio de modelos, alguns modelos são mais válidos que outros. Mesmo assim, a totalidade do que envolve um modelo de gestão contempla também um corpo de conhecimento que, embora sirva de base, não é necessariamente identificável ou pode ser destacado, mesmo que o detentor ou detentores desse conhecimento tentem disponibilizá-lo. A compreensão dessa dimensão intangível integrante do modelo de gestão de qualquer organização implica que nenhum modelo de gestão, por mais supostamente completo que seja, poderá ser considerado completo (PEREIRA e SANTOS, 2001), cabendo assim, a possibilidade de adoção de novas ferramentas de gestão de maneira complementar e sempre que necessário.

Tanto um modelo, como uma ferramenta, é algo que pode ser empregado para capacitar ou melhorar o funcionamento diário tanto das organizações quanto dos gerentes que ali trabalham, ou ainda, solucionar problemas correlatos. Os modelos de gestão, bem como suas ferramentas devem refletir as idéias e *insights* que provaram ser capazes de oferecer base sólida, que são considerados exequíveis na prática e que contribuam positivamente para solucionar os problemas organizacionais com os quais os gerentes e consultores se deparam freqüentemente (HAVE *et al.*, 2003).

Portanto, partindo da premissa que um modelo de gestão é um conjunto de práticas ou ferramentas de gestão orientadas de forma harmônica para trazer melhores resultados para as organizações, cabe verificar e esclarecer o que são ferramentas de gestão.

2.2 Ferramentas de Gestão

Por ferramentas de gestão entenda-se o conjunto de métodos e padrões de trabalho capazes de descrever como as atividades prescritas por um modelo serão efetivamente implementadas e coordenadas na organização de forma integrada (GRIFFIN e AUDI, 2007).

Para Kruglianskas e Terra (2003), mesmo atuando nesse mercado cada vez mais competitivo, pode-se buscar novos métodos que auxiliem no gerenciamento, onde se percebe o crescimento da utilização de ferramentas de gestão. Todas as empresas buscam o aumento de lucros, redução de custos, maior produtividade, conquista de novos mercados, aumento do número de consumidores, entre outros objetivos. É justamente neste cenário que as ferramentas podem auxiliar em diversos processos, tornando-as, em última análise, uma vantagem competitiva.

A maioria das ferramentas não suportaria uma análise científica minuciosa, pois grande parcela é apenas um auxílio para a memória, meios úteis para ordenar a realidade. Elas oferecem uma linguagem comum quando se trata de solucionar problemas, contêm tipificações inspiradoras, mas acima de tudo são de grande valor prático quando se trata de analisar situações e identificar possíveis linhas de ação (HAVE *et al.*, 2003).

As ferramentas de gestão estão ao alcance de qualquer tipo de empresa garantindo a diferenciação e a competitividade através do conhecimento (KRUGLIANSKAS e TERRA, 2003). Podem ser utilizadas em todos os níveis, do operacional até a alta administração das organizações, dependendo do enfoque dado e do objetivo estabelecido. Elas não precisam ser aplicadas em toda a organização e podem ser utilizadas de acordo com a necessidade dos níveis. Para Sleight (2000) nenhuma organização pode se dar ao luxo de ignorar ferramentas que vitalizem o mundo moderno, ou seja, muitas das ferramentas existem por serem eficientes com relação ao seu objetivo fim ou serem uma exigência do estágio atual em que se encontra a gestão, se tornando praticamente impossível sobreviver sem determinadas ferramentas para compor seu modelo de gestão.

Todas as ferramentas que foram construídas no decorrer do desenvolvimento da história das organizações trazem algum tipo de benefício para o processo produtivo, mesmo que não sejam implantadas na sua íntegra (DAVENPORT, 2003). No entanto, as ferramentas não devem ser usadas meramente por serem existirem. Quando combinadas com conhecimento e experiência e empregadas na hora certa, podem ajudar a organização a encontrar soluções para certos problemas (HAVE *et al.*, 2003).

Dentre as diversas práticas de gestão que tem se disseminado e destacado no cenário organizacional, pode-se fornecer uma diversidade de ferramentas que auxiliam no planejamento e execução das estratégias da organização. Mas o fundamental é o know-how exclusivo referente a tarefas específicas do ambiente particular de trabalho da organização: esse know-how aumenta o potencial de uma ferramenta, fazendo com que ela se torne parte de uma aptidão essencial da organização (LEONARD-BARTON, 1998).

Pode-se citar ainda a rapidez e a voracidade com que as organizações implantam novas ferramentas de gestão, de forma a atender demandas específicas sem muitas vezes analisar o impacto dessas sobre o modelo de gestão (CALDAS e WOOD, 1999). Essa rapidez e falta de análise é considerada por esses autores como um modismo na gestão das organizações.

Devido ao fato de a administração ser definida como ‘realizar as coisas’, são enfatizados mecanismos e processos que visam assegurar uma ação positiva. Assim, a gestão se baseia não em princípios teóricos, mas em mecanismos, em “como fazer”, ou seja, em técnicas.

Serva (1990) afirma que o suporte teórico fornecido pelas escolas, universidades, bem como pelas instituições de ensino técnico e profissionalizantes, corresponde a menos de 10% do que é necessário para a escolha criteriosa e implantação de ferramentas gerenciais, além da análise da adequação destas ao modelo de gestão vigente na organização em questão. Assim, a teoria das organizações e os modelos de gestão são baseados em paradigmas, ideologias gerenciais, estruturas e necessidades que geram profundo distanciamento entre teoria e prática quando observados os demais espaços do campo de atuação do administrador.

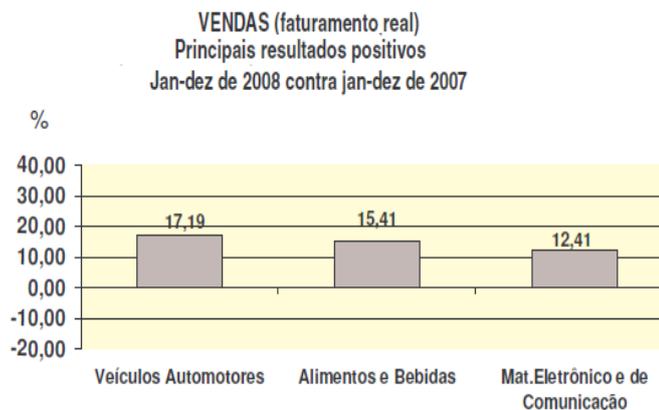
Portanto, cabe ao gestor estudar e se informar sobre as ferramentas de gestão e suas funcionalidades na prática do dia-a-dia, o que muitas vezes o leva a considerar critérios pouco relevantes no momento da escolha de uma ferramenta de gestão.

Nas últimas décadas, vem surgindo uma série de ferramentas que, isoladamente, propõe resolver problemas específicos da gestão organizacional, e não necessariamente fazem parte de um modelo maior. Por conta disso, para efeito deste estudo, a investigação proposta visa verificar quais os critérios influenciaram na escolha dos gestores sobre as ferramentas de gestão adotadas, e sua aderência junto ao modelo de gestão existente. Foi pesquisada a Indústria de Alimentos e Bebidas de Santa Catarina como objeto deste estudo.

2.3 Indústria de Alimentos e Bebidas de Santa Catarina

O setor de alimentos e bebidas tem se mostrado um relevante objeto de pesquisa devido a sua significância na economia brasileira (Lins, Ouchi e Steger, 2007). Segundo dados dos relatórios da FIESC (2008b), ABIA – Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação, ABIR - Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas e ABRABE – Associação Brasileira da Indústria de Bebidas (2008) a indústria de alimentos registrou excelente desempenho em 2008, como pode ser visto no gráfico 1. Suas empresas tiveram ótimos resultados quanto às vendas, nos mercados interno e externo, faturamento e lucro. Enquanto a maioria dos setores sofreu com a desaceleração do mercado, o setor manteve seu faturamento real positivo em 2008.

Gráfico 1 – Vendas (faturamento real)



Fonte: FIESC (2008b).

A Indústria de alimentos e bebidas de Santa Catarina, é a parte do setor industrial responsável pelo maior número de trabalhadores empregados, mais de 90 mil, e, além disso, também representa a maior parte, 34,9% do valor de exportações em 2007. Responde por 6% da arrecadação de ICMS do estado sendo a maior contribuinte em 2007, dentre todos os setores industriais (Santa Catarina em dados, FIESC, 2008).

Em relação à distribuição geográfica da produção é possível notar que esta se concentra na região oeste do estado, porém são encontradas indústrias importantes também em outras regiões do estado. Dentre os produtos nesse setor pode ser citado a título de ilustração que o estado é o maior produtor de suínos do Brasil e o segundo de frangos, tendo também atuação destacada na pesca, sendo o maior produtor de pescados, além de ser importante pólo produtor de vinho e cerveja.

De acordo com a revista EXAME – Maiores e Melhores (2008), dentre as 500 maiores empresas nacionais existem 13 empresas de Santa Catarina, sendo que dessas, cinco são indústrias de alimentos e bebidas das quais três participaram do presente estudo.

A seguir será exposto o caminho através do qual se desenvolveu o questionamento para a realização de toda a pesquisa, com a finalidade de atingir os objetivos especificados para este trabalho. Os itens que compõem a próxima seção formam o embasamento metodológico da pesquisa e apresentam: a caracterização da pesquisa, a população e amostra, a definição de procedimentos de coleta de dados, bem como as técnicas de análise.

3 MÉTODO DO ESTUDO

A execução deste trabalho baseou-se em pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e explicativo, empregando-se a metodologia de estudo de caso. Para situar o problema, iniciou-se uma busca do conhecimento sobre o assunto com o maior número possível de profissionais. O tema foi abordado informalmente em visitas e em reuniões com profissionais das empresas estudadas e as informações preliminares revelaram falta de conhecimento e de esclarecimento sobre a questão, por parte dos profissionais, fato que definiu a estratégia de abordagem e de seleção da amostra.

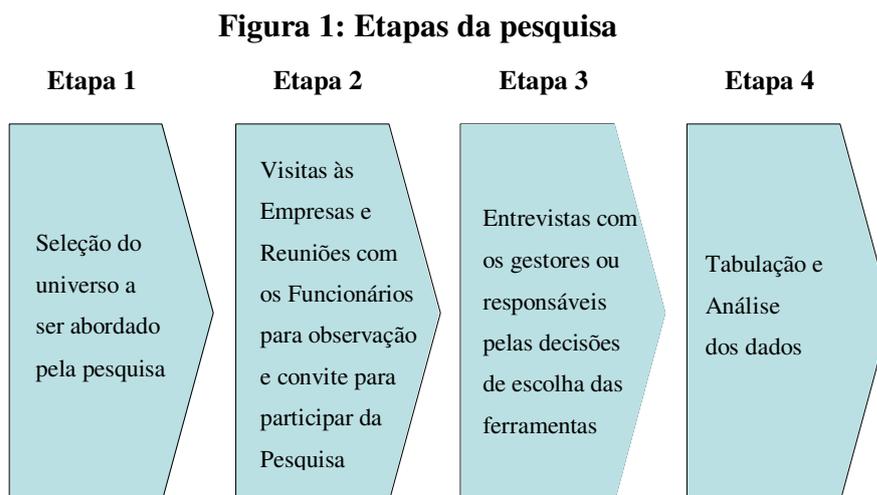
Consultando Vergara (1997) a pesquisa foi classificada quanto aos fins como descritiva, pois visa expor que fatores influenciam os gestores das maiores organizações da indústria de alimentos e bebidas de Santa Catarina na escolha das ferramentas de gestão, e também explicativa, pois pretende analisar como essas escolhas ocorrem. Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa qualitativa através de estudos de caso.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2005), conta com técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são

incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas.

Para o estudo multi-caso a coleta de dados foi feita a partir de entrevistas, questionários semi-estruturados e de análise documental. Os dados primários foram tratados mediante análise de conteúdo e cruzados com o referencial teórico, na tentativa “de abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões” utilizando-se, na análise final, uma triangulação de informações seguindo tipologia proposta por Eisenhardt (1989).

Segue na Figura 1 a descrição das etapas realizadas no presente estudo para facilitar a compreensão.



Fonte: Elaborado pelos autores

Richardson (1999) e Mattar (2005) afirmam que a delimitação da população e da amostra participantes é fundamental para o sucesso e compreensão da pesquisa, bem como para sua validade científica. Dentre as mais diversas empresas situadas no Brasil, foram selecionadas para análise as empresas que fazem parte da indústria de alimentos e bebidas de Santa Catarina. A escolha deste recorte de empresas deu-se pelo fato de fazerem parte, dentro das indústrias do estado, do setor responsável pela maior parte do PIB – Produto Interno Bruto (IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2005).

Para o levantamento dos dados sobre as unidades amostrais, empresas escopo desse estudo, utilizou-se o Guia Web das indústrias, um guia virtual das indústrias de Santa Catarina, organizado pelo CIESC - Centro das Indústrias do Estado de Santa Catarina, uma entidade integrante do Sistema FIESC – Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, onde, além da área de atuação, as empresas também foram classificadas quanto ao seu tamanho e foram selecionadas apenas as grandes empresas, ou seja, com mais de 500 funcionários, critério esse estabelecido pela própria FIESC. Após a exclusão das empresas repetidas, visto que a contagem da FIESC é feita através do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (grandes empresas geralmente possuem mais de um CNPJ), verificou-se que o estado possui 26 empresas que se enquadram nesse critério.

Para definir a amostra que compôs este estudo multi-caso, usou-se uma amostra não probabilística intencional, onde o critério para a definição da amostra da pesquisa de campo foi baseado na acessibilidade, o qual, segundo Vergara (1997), é utilizado quando se seleciona elementos pela viabilidade de acesso a eles. Sendo assim, com base neste critério foram selecionadas 3 empresas para participar do levantamento.

Foram realizadas entrevistas com membros representativos de tais organizações: profissionais responsáveis pelas atividades que orientam o posicionamento estratégico da

empresa, mais especificamente presidentes, vice-presidentes, diretores de projetos, diretores de gestão ou os executivos responsáveis pelas decisões sobre a escolha das ferramentas de gestão a serem adotadas.

A partir das respostas obtidas, foi possível realizar um cruzamento com as variáveis relatadas no referencial teórico para, assim, identificar os fatores comuns, e compará-los, com o objetivo de identificar similaridades e diferenças na escolha da utilização das ferramentas de gestão adotadas pelas empresas estudadas, o que será exposto na seção seguinte.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao longo desta pesquisa observou-se que os modelos de gestão existentes são o resultado da interação de um conjunto de ferramentas adotadas pelas organizações onde, a forma como ocorre essa sinergia entre as ferramentas se mostra como o diferencial para a caracterização do modelo de gestão adotado pela empresa.

Assim, para que se possa entender quais critérios levam os gestores a escolherem as ferramentas de gestão adotadas, foram coletados dados relativos às ferramentas implantadas pelas das maiores indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina, seu objetivo, o tempo de implantação, mudanças decorrentes, os impactos causados, a participação dos funcionários e a aderência da ferramenta ao planejamento e ao modelo de gestão vigente.

Após a coleta e análise dos dados é possível identificar algumas características e motivos que influenciaram os gestores das empresas em questão a adotarem determinadas ferramentas de gestão, em detrimento de outras, bem como o nível de aderência destas ao modelo de gestão vigente. O quadro 1 apresenta os resultados consolidados da pesquisa realizada nas empresas selecionadas e, mais detalhadamente, os critérios que levaram os gestores das maiores indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina a escolherem as ferramentas de gestão que compõe seus modelos de gestão. As empresas estudadas também serão individualmente analisadas posteriormente. A disposição do quadro 1 parte das questões micro(ferramentas) para as questões macro(modelos de gestão).

Quadro 1 – Aspectos relacionados ao Modelo de Gestão

EMPRESA ASPECTOS PESQUISADOS	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
QUANTAS FERRAMENTAS	13	26	4
QUAIS FERRAMENTAS FORMAM O MODELO DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Alianças estratégicas • Benchmarking • Código de ética corporativa • ECR – Resposta Eficiente ao Consumidor • Gerencia Participativa • Gerenciamento baseado em atividades • Grupos de trabalho temporários • Organizações que aprendem • Pesquisa de clima organizacional • Pesquisas de Mercado • Planejamento Estratégico • Programas de fidelização 	Empresa não informa quais ferramentas compõem seu modelo de gestão, mas indica que está sempre implantando diversas ferramentas de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> • Norma ISO/IEC 17025 • Planejamento Estratégico • Programas de Fidelização do Associado • Qualidade de Vida no trabalho

	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade de Vida no trabalho 		
VELOCIDADE NA IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS	A maioria das ferramentas foi implantadas em até 3 meses.	A maioria das ferramentas foi implantadas em até 3 meses.	As ferramentas existentes na organização foram implantadas em até 6 meses, sendo que uma está em fase de implantação.
MUDANÇAS DECORRENTES DA IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS	A maioria das ferramentas não causou grande impacto na organização. Apenas algumas causaram poucas mudanças.	Não divulgou o impacto, mas indicou que as mudanças na organização geradas pelas ferramentas que compõem o modelo de gestão vigente foram de ordem comportamental.	A maioria das ferramentas gerou mudanças leves na organização.
PROBLEMAS NA IMPLANTAÇÃO DAS FERRAMENTAS	Não houve problemas na implantação das ferramentas que compõem o modelo de gestão da organização.	Houve falhas de implantação em algumas ferramentas como, por exemplo, a falta de comunicação entre os envolvidos, falta da visão de gestão da ferramenta, falta de consideração das particularidades e adequação ao real negócio da empresa, falta de envolvimento das pessoas com a gestão de pessoas, brigas por poder, falta de visão de longo prazo e entendimento do propósito e impacto que a ferramenta causaria para a empresa.	Houve falhas na implantação de algumas ferramentas de gestão, sendo que o motivo argumentado foi a falha na escolha do fornecedor que prestou o serviço de consultoria, que lhes auxiliou nessa implantação.
ALCANÇE DOS OBJETIVOS	Todas as ferramentas alcançaram os objetivos esperados.	Algumas ferramentas não alcançaram as expectativas da empresa, o que vem gerando uma nova postura com relação a novos projetos.	Devido às falhas na implementação, algumas ferramentas não alcançaram os objetivos esperados pela empresa.
PARTICIPANTES NA ESCOLHA DAS FERRAMENTAS, BEM COMO DO MODELO DE GESTÃO	Para efetuar suas decisões, a empresa se fundamenta em diversas informações, porém quem toma a decisão final é a alta administração.	Recolhem e analisam diversas informações além de contar com a participação de colaboradores de diversos níveis hierárquicos para a tomada de decisões.	Para efetuar suas decisões, a empresa se fundamenta em diversas informações, porém quem toma a decisão final é a alta administração.
TEMPO PARA CONSTRUÇÃO DO ATUAL MODELO DE GESTÃO	A empresa levou <u>cerca de 3 anos</u> para construir o modelo de gestão vigente na empresa	A empresa levou <u>cerca de 3 anos</u> para construir o modelo de gestão vigente na empresa	A empresa levou <u>mais de 3 anos</u> para construir o modelo de gestão vigente na empresa
MOTIVO DA ESCOLHA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO	Tem a maioria das ferramentas escolhidas por exigência de mercado, seguida pela satisfação dos colaboradores, retorno financeiro e estudos científicos da academia respectivamente. Fazendo com que as ferramentas de gestão adotadas sejam	Os motivos que influenciaram a adoção das ferramentas foram a exigência do mercado, retorno financeiro, satisfação dos colaboradores, adoção por empresas líderes de mercado em outros setores, estudos da academia e ainda outros motivos que não	As ferramentas foram escolhidas por conta de exigência de mercado, retorno financeiro e pela satisfação dos colaboradores. Como já exposto anteriormente, as turbulências na escolha e implantação das ferramentas fez com que

	escolhidas em decorrência das exigências do mercado, sem seguir um único estilo de gestão.	foram especificados. Assim, seu modelo de gestão foi construído de maneira não intencional, pelas ferramentas escolhidas, e não por compactuar com a filosofia de algum modelo pré-existente.	seu modelo de gestão não fosse escolhido, mas sim criado, construído por meio da interação entre as diversas práticas existentes na organização, práticas estas que não seguem apenas uma única linha de pesquisa.
PLANEJAMENTO ESTATÉGICO E ADERÊNCIA ENTRE FERRAMENTAS E MODELO	As ferramentas são escolhidas com base nas exigências de mercado, mas <u>há uma preocupação com a aderência</u> destas à visão estratégica e ao modelo vigente. O modelo de gestão da empresa propõe um planejamento estratégico de um horizonte de apenas 1 ano.	As ferramentas são escolhidas com base na necessidade, e <u>não há uma preocupação com a aderência</u> destas à visão estratégica e ao modelo vigente. Se for considerada útil, a ferramenta é implantada. O modelo de gestão da empresa propõe um planejamento estratégico de um horizonte de 1, 3 e 5 anos.	As ferramentas são escolhidas com base nas exigências de mercado, e atualmente, após as dificuldades enfrentadas com implantação de algumas ferramentas, <u>há uma preocupação com a aderência</u> destas à visão estratégica e ao modelo vigente. O modelo de gestão da empresa propõe um planejamento estratégico de um horizonte de até 5 anos.

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 A Empresa A

Fundada em 2001, no oeste de Santa Catarina, a empresa A possui mais de 900 funcionários e iniciou suas atividades atuando no abate de aves para a comercialização no mercado interno, hoje atuando nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo, Amapá, Minas Gerais, Paraná, Manaus e Ceará. Em 2004 foi habilitada para exportação, passando a atuar também no mercado internacional, exportando para países como Japão, Rússia, Hong Kong, Iraque, Albânia e Suriname. Os produtos comercializados por essa empresa são: frango inteiro, corte congelado de frangos, corte congelado de frangos temperados e miúdos congelados de frango.

No que diz respeito à quantidade de ferramentas implantadas, os resultados referentes a empresa A se mostraram bastante abrangentes, visto que a mesma tem 13 ferramentas de gestão implantadas, nos níveis operacionais, gerenciais e estratégico, as quais formam a base de seu modelo de gestão.

Com o cruzamento dos dados pode-se verificar que os gestores da empresa A ponderam tanto os aspectos do âmbito interno, quanto os do ambiente externo ao escolher as ferramentas de gestão que irão implantar. Ao decidir quais ferramentas irão compor seu modelo de gestão os gestores tomam como base as exigências do mercado e expectativas dos colaboradores, levando em conta também o retorno financeiro e estudos científicos da academia, atuando com foco no tripé da sustentabilidade social-ambiental-econômico.

A implantação das ferramentas ocorre de forma relativamente rápida e sem percalços, o que faz com que o modelo de gestão vigente venha sendo absorvido pela organização paulatinamente, não deixando claro um divisor de águas entre as práticas pré e pós-implantação da ferramenta. O modelo de gestão vigente propõe um planejamento estratégico anual e levou cerca de 3 anos para alcançar o patamar em que se encontra atualmente, sendo que a decisão final pela implantação de uma ferramenta de gestão parte da alta administração.

A análise dos dados evidencia um modelo pautado por um planejamento estratégico de curto prazo e sem visão de futuro, onde a gestão ainda não é totalmente compartilhada, mas se

esforça na busca de atender as expectativas dos clientes internos e externos, para assim obter sucesso financeiro para a organização. Ao analisar os dados coletados fica evidente que a organização não segue um único estilo de gestão, mas há uma preocupação com a aderência das ferramentas adotadas à visão estratégica e ao modelo vigente.

A diversidade e a quantidade de ferramentas adotadas pela organização evidenciam que o modelo de gestão foi constituído em decorrência das exigências do mercado, sem seguir um único estilo de gestão. O crescente uso de inúmeras ferramentas para auxiliar no gerenciamento das organizações é comentado por Kruglianskas e Terra (2003), que afirma que esta é uma exigência do mercado cada vez mais competitivo.

4.2 A Empresa B

Fundada em 1925, esta empresa foi a primeira produtora de óleos essenciais do Brasil e hoje é uma das maiores produtoras de matérias-primas para a indústria de alimentos da América Latina. Suas divisões de atuação - Aromas, Condimentos e Aditivos, Produtos para Sorvetes, Agroindustrial e Soluções Integradas - trabalham com tecnologia de ponta e profissionais especializados para fabricar mais de 3.000 produtos, que atendem aos diversos segmentos alimentícios.

Com 100% de capital nacional, a matriz da empresa está localizada em Jaraguá do Sul e possui um parque fabril que soma mais de 72.000m². A empresa conta também com unidades no nordeste brasileiro, no Chile, Argentina, e Peru. Exporta para toda a América Latina, América do Norte e países da Europa, África e Ásia, e possui mais de 27 agentes espalhados pelo mundo todo.

A empresa B possui mais de 900 colaboradores, tendo implantado 26 ferramentas de gestão e, apesar de manter uma postura bastante receptiva e aberta à implantação de novas ferramentas de gestão, não expôs em detalhes as características individuais das ferramentas de gestão que compõe seu modelo de gestão.

Relacionando-se os dados obtidos por meio desta pesquisa, pode-se inferir que a empresa não possui um foco específico e que não há grande preocupação com a aderência das ferramentas de gestão adotadas com o modelo de gestão vigente. É possível que, se houvesse acesso a quais ferramentas a empresa adota, fosse possível identificar o enfoque dado pela empresa.

Segundo os entrevistados, o percurso de implantação do seu modelo de gestão levou cerca de 3 anos e houveram dificuldades na implantação de algumas ferramentas, mas que não afetaram os resultados esperados pela organização. A empresa não divulgou os impactos da implantação das ferramentas, mas os entrevistados indicaram que as mudanças na organização geradas pelas novas ferramentas foram de ordem comportamental.

No tocante às falhas no processo de implantação, os entrevistados citaram como principais problemas a falta de comunicação entre os envolvidos, a falta da visão de gestão da ferramenta, a falta de consideração das particularidades da empresa, a falta de adequação ao real negócio da empresa, a falta de envolvimento das pessoas com a gestão de pessoas, as brigas por poder, a falta de visão de longo prazo e a falta entendimento do propósito e impacto que a ferramenta causaria para a empresa.

Já sobre os motivos que influenciaram a escolha das ferramentas de gestão a serem implantadas, as respostas foram: a exigência do mercado, o retorno financeiro, a satisfação dos colaboradores, a adoção por empresas líderes de mercado em outros setores e os estudos da academia. Assim, fica evidente que o modelo de gestão desta empresa vem sendo construído de maneira não intencional, pelas ferramentas escolhidas, e não por compactuar com a filosofia de algum modelo pré-existente.

As ferramentas são escolhidas com base na necessidade, e não há uma preocupação com a aderência destas à visão estratégica e ao modelo vigente. De acordo com os

entrevistados, se for considerada útil, a ferramenta é implantada, o que indica que, pela análise do discurso, o modelo adotado aparenta ser abrangente, visando atender os *stakeholders* e incorporando as alternativas disponíveis existentes no mercado. Contrariando a visão de Have et al (2003), que afirma que as ferramentas de gestão devem refletir as idéias e *insights* que provaram ser capazes de oferecer base sólida e integrada ao modelo de gestão, sendo consideradas exeqüíveis na prática e que contribuam positivamente para solucionar os problemas organizacionais com os quais os gerentes e consultores se deparam freqüentemente.

4.3 A Empresa C

A empresa C tem mais de 12 anos de existência, possui cerca de 700 colaboradores e atua nos seguintes negócios: cereais, insumos, agroindústria, suprimentos, sementes entre outras, onde desfruta de posição de destaque entre as cooperativas agrícolas no Estado de Santa Catarina. A produção de cereais tornou-se bastante expressiva e o município de Campos Novos, onde a empresa tem a sua sede, ostenta o título de Celeiro Catarinense e passou a ser conhecido no cenário nacional e internacional.

As principais atividades da empresa são armazéns, lojas agropecuárias, granjas de suínos, indústria de rações, indústria de fertilizantes, frigorífico, supermercado, unidades de beneficiamento de sementes e posto de combustíveis, somando mais de 32 unidades distribuídas em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, com 1.046 associados e 700 funcionários, teve um faturamento superior R\$ 330 milhões em 2007.

Analisando-se os dados pode-se verificar que a empresa C, ao decidir quais ferramentas de gestão iriam compor seu modelo, procurou ser bastante cautelosa decidindo pela implantação de apenas quatro ferramentas, todas elas bastante abrangentes e ligadas direta ou indiretamente a todos os níveis organizacionais.

Com relação às falhas no processo de implantação das ferramentas, os entrevistados afirmam terem ocorrido diversas falhas, especialmente no que diz respeito à escolha do fornecedor parceiro na implantação da ferramenta, o que fez com que a aderência ao modelo de gestão vigente ficasse comprometida, e não apresentasse todos os resultados esperados pela organização na época de seu planejamento, problema este que foi sanado posteriormente.

Os entrevistados ressaltam que o modelo de gestão vigente foi gradativamente sendo construído com a implementação das ferramentas existentes, e que as ferramentas que estão sendo utilizadas atualmente foram capazes de fornecer ao modelo de gestão uma visível integração e sinergia, e que todo este processo levou pouco mais de 3 anos para chegar ao patamar que se encontra atualmente. Também foi informado que a implantação das ferramentas ocorre gradativamente, levando em média 6 meses para o término do processo.

Os dados expostos permitem verificar que as ferramentas de gestão implantadas na empresa C foram escolhidas por conta de exigências de mercado, retorno financeiro e pela satisfação dos colaboradores. Como já exposto anteriormente, as turbulências na escolha e implantação das ferramentas fizeram com que o modelo de gestão não fosse definido e planejado, mas sim criado e construído por meio da interação entre as diversas práticas existentes na organização, práticas estas que não seguem apenas uma única linha ou padrão.

Cabe ressaltar que a gestão da empresa ainda não é participativa, mas já conta com o apoio do planejamento estratégico elaborado para um horizonte de até 5 anos e que atualmente, após as dificuldades enfrentadas com implantação de algumas ferramentas, há uma forte preocupação com a aderência destas à visão estratégica e ao modelo vigente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo procura responder a seguinte indagação: quais critérios levam os gestores das maiores indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina a escolherem as

ferramentas de gestão adotadas em suas empresas e qual a preocupação com a aderência das mesmas ao modelo de gestão vigente.

Os resultados deste estudo permitiram que fossem enumeradas algumas considerações com base na extensa literatura pesquisada e nas entrevistas realizadas nas empresas que fizeram parte deste levantamento.

Verifica-se pelos estudos realizados que não existe um fator específico que possa ser responsabilizado isoladamente pela escolha das ferramentas de gestão implantadas nas empresas estudadas, visto que as três empresas citaram diversos aspectos que motivam e influenciam a escolha por esta ou aquela ferramenta, entre eles as exigências do mercado, as expectativas dos colaboradores, a adoção por empresas líderes de mercado em outros setores, os estudos publicados e o retorno financeiro, demonstrando elevada influência de aspectos externos, em alguns casos seguindo talvez modismos de ocasião.

Com relação à velocidade da implantação, duas empresas afirmaram que todo o processo de implantação das ferramentas de gestão leva em torno de 3 meses, e a terceira em torno de 6 meses, o que pode ser considerado bastante rápido e acelerado, indicando uma possível falta de análise, falta de mensuração dos impactos potenciais da implantação da ferramenta, falta de comunicação e envolvimento dos funcionários, falta de planejamento de longo prazo e, em especial, baixa aderência e integração à visão estratégica existente e ao modelo de gestão vigente.

Outra consideração interessante é no tocante aos problemas e impactos gerados pela implantação das ferramentas, onde ficou evidenciado no contato com as empresas que foram poucos os problemas durante a implantação, mas que os que houveram foram diretamente ligados aos aspectos comportamentais. Com base nestas informações é possível constatar que pelo caráter técnico da maior parte das ferramentas adotadas e pelas metodologias de implantação bastante herméticas, sobra muito pouco espaço para efetiva participação, convencimento e conscientização das pessoas ao longo do processo, adotando na realidade as tradicionais técnicas *Top-Down*, que comprometem o alcance dos melhores resultados que seriam possíveis.

Ainda sob este aspecto a pesquisa gerou resultados que permitem afirmar que em duas empresas estudadas os objetivos definidos a priori para as ferramentas implantadas não foram alcançados, parte devido às elevadas expectativas geradas pelos próprios gestores em seus primeiros contatos com a ferramenta, parte por erros de implementação e parte por falta de comprometimento dos funcionários usuários da ferramenta após sua implantação, talvez gerado pela baixa participação na escolha das ferramentas, visto que em todas as empresas estudadas a decisão final é da alta administração. Cabe reforçar que existe a participação dos colaboradores na coleta e análise de informações, mas a escolha pela adoção de determinada ferramenta é tomada geralmente pela alta direção das organizações.

Sobre a aderência das ferramentas de gestão ao modelo organizacional vigente, os dados apontam para a existência de um bom nível de conscientização por parte dos gestores sobre a necessidade de integração das novas ferramentas implantadas ao modelo já existente, mas esta preocupação não se traduz na construção de um modelo único e integrado, visto que as três empresas pesquisadas não seguem um único estilo de gestão, ou seja, seu modelo de gestão vem sendo construído de maneira não intencional, por meio da interação, muitas vezes deficitária, entre as ferramentas existentes na organização e as novas ferramentas escolhidas para implantação, que não seguem uma única linha e não compactuam com a filosofia de um modelo pré-existente e com a visão estratégica do negócio.

Assim, a principal conclusão a que o estudo conduz é a de que, apesar de terem desenvolvido planejamentos estratégicos para até cinco anos, as empresas estudadas vêm deixando de alcançar melhores resultados pelo fato de que, de acordo com a literatura pesquisada, um modelo de gestão não é eficaz por si só, mas será tão efetivo e eficaz quanto

for a aderência das ferramentas de gestão às lógicas do negócio ao qual a organização serve, e quanto maior for a contribuição para a sinergia e a integração de toda a organização.

Um modelo de gestão pode ser composto por diversas ferramentas, no entanto torna-se necessário integrá-las entre si e também com o modelo de gestão, pois o fato de utilizar ferramentas escolhidas isoladamente e sem critérios claramente ligados ao negócio pode significar um conflito de objetivos, interesses e ações, comprometendo assim o desempenho geral da organização, gerando desperdício de recursos financeiros e pessoais. É a interação entre as ferramentas e as conseqüências oriundas delas que torna único e particular cada modelo de gestão existente, reduzindo a possibilidade de ser imitado pela concorrência, gerando vantagem competitiva sustentável.

Com esse estudo, foi possível traçar um perfil da gestão das grandes indústrias de alimentos e bebidas de Santa Catarina, buscando contribuir para o entendimento do processo de escolha e implantação das ferramentas de gestão nessas organizações, além de uma melhor compreensão sobre os conceitos de modelos e ferramentas de gestão.

Acredita-se que esse estudo auxilie no processo de escolha e implantação das ferramentas de gestão a adotar, fornecendo a base do que é levado em conta nessa escolha, bem como algumas questões ligadas à aderência ao modelo que as compõem. Pode ser citada ainda a melhor compreensão sobre os conceitos de modelos e ferramentas de gestão.

Fica como sugestão para trabalhos futuros a realização de pesquisas que possam determinar como os gestores de organizações de outros ramos industriais e setores da economia escolhem as ferramentas de gestão e como funciona a sinergia entre as diversas ferramentas adotadas e seus modelos de gestão.

6 REFERÊNCIAS

ABIA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO. **Relatório.** Disponível em: <<http://www.abia.org.br/anexos/RelatorioABIA2008.pdf>> Acesso em 26 abr. 2009.

ABIR - Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas. **Relatório.** Disponível em: <http://www.abir.org.br/rubrique.php3?id_rubrique=178> Acesso em 26 abr. 2009.

ABRABE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE BEBIDAS. **Relatório.** Disponível em: <<http://www.abrabe.org.br/mercado.php>> Acesso em 26 abr. 2009.

CALDAS, M. P. e WOOD Jr., T. **Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Anais... Foz do Iguaçu, 1999.

CAMEIRA, R.F. **Sistemas Integrados de Gestão -** Perspectivas de Evolução e Questões Associadas. XIX ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 1999.

CAVALCANTI, M. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento:** um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EISENHARDT, Kathleen. **Building Theories from Case Study Research.** Academy of Management Review. USA: Vol.14, n. 4, p.532-550, 1989.

FARIA, J. C. **Administração:** introdução ao estudo. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

FARIA, L. J. Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras. **RAE Light/EAESP/FGV.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas (FGV), v. 2, n. 4, 1995, p. 35-40.

FIESC - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE SANTA CATARINA. **Santa Catarina em dados**. v.18, 2008a.

_____. **GUIA WEB das Indústrias de Santa Catarina**. Disponível em: <<http://www.fiescnet.com.br/guiawebsc>>. Acesso em 12 set. 2008b.

FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

GRIFFIN, R. W; AUDI, M. T. **Introdução à administração**. 1. ed. São Paulo: Ática, 2007.

HAVE, S. tem; HAVE, W. ten; STEVENS, F.; ELST, M. van der. **Modelos de Gestão: o que são e quando devem ser usados**. São Paulo, Pearson, 2003.

IBGE. 2005. **Pesquisa Industrial**, Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 12 set. 2008.

KRUGLIANSKAS, I.; TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KWASNICKA, E. L. **Introdução a administração**. 5.ed.rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

LEONARD-BARTON, D. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LINS, C; OUCHI, H.C. e STEGER, U. **Sustentabilidade corporativa – alimentos e bebidas**. Disponível em: < <http://www.fbds.org.br/Apresentacoes/FBDS-IMD-AlimentoseBebidas.pdf>> Acesso em 26 abr. 2009.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução a administração**. 6. ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

NADLER, D.; GERSTEIN, M. S. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no Processo de gestão**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Anais... Atibaia, 2003.

PEREIRA, H. J. **Os novos modelos de gestão: análise e algumas práticas em empresas brasileiras**. SP: FGV/EASP, 1995. Tese de doutorado.

PEREIRA, M. I.; SANTOS, S. A. dos. **Modelo de gestão. Uma análise conceitual**. SP: Pioneira, 2001.

REVISTA EXAME. **Melhores e Maiores**, São Paulo: Ed.Abril. Edição 922A – 10 jul. 2008.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3.ed. São Paulo Atlas: 1999.

ROBBINS, S. P.. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SERVA, M. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. **Revista de Administração Pública**, v.24, p.10-21, fev-abr, 1990.

SLEIGHT, S. **Como usar a tecnologia da informação**. São Paulo: Publifolha, 2000.

SMITH, E. A. **Manual da produtividade: métodos e atividades para envolver os funcionários na melhoria da produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed. 1993..

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TACHIZAWA, CRUZ JÚNIOR e ROCHA. **Gestão de negócios**. Visões e dimensões empresariais da organização. São Paulo: Atlas, 2001.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de Casos – Planejamento e Métodos**. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.