



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 13, n. 4,  
pp. 683-699, Out./Dez. 2009



## Casos de Ensino em Administração:

### O Chocolate Importado

#### The Imported Chocolate

**Dusan Schreiber \***

Doutorando em Administração na UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.

**Leonardo Flach**

Doutorando em Administração na UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.

**Claudia Simone Antonello**

Doutora em Administração pela UFRGS.  
Professora do PPGA/EA/UFRGS, Porto Alegre/RS, Brasil.

\* Endereço: Dusan Schreiber

Rua Bolívia, 120, Pinheiros, São Leopoldo/RS, 93042-160. E-mail: [dusan@southkonsult.com.br](mailto:dusan@southkonsult.com.br)

---

Copyright © 2009 RAC. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte.

---

## INTRODUÇÃO

Quantas vezes você já não parou para pensar na possibilidade de abrir a sua própria empresa? As personagens do nosso caso, Paulo e Rosana, apostaram na idéia e assim surgiu a SK, empresa de importação, exportação e consultoria empresarial. Profissionais já reconhecidos nas suas respectivas áreas de atuação, ambos enfrentaram o dilema de continuar no emprego ou de investir no projeto de uma empresa própria, optando inicialmente pela jornada dupla, um desafio e tanto para qualquer um. Delegando ou terceirizando algumas das atividades da empresa recém-constituída, Paulo e Rosana procuraram seguir o roteiro planejado em termos de foco em produtos e serviços para o mercado. Pena que o mercado desconhecia o projeto, obrigando o nosso casal a rever a estratégia de atuação.

Foi assim que surgiu a oportunidade de importação de chocolates (avelãs e amêndoas cobertas com chocolate ao leite e semi-amargo) da República Tcheca. Com profundo conhecimento em gestão, Paulo cumpriu a cartilha e, aparentemente, não deixou escapar nenhum detalhe nem do processo de importação nem da distribuição dos produtos no Brasil. No entanto nem tudo correu conforme planejado.

Debruçados sobre relatórios e planilhas, Paulo e Rosana analisam a experiência, avaliando o processo, destacando os pontos mais relevantes da condução do projeto e refletindo sobre o que aprenderam com tudo isso e como poderão aproveitar este aprendizado para repensar o modelo de gestão de projetos futuros. A percepção de oportunidade e sua avaliação em termos de viabilidade mercadológica e retorno financeiro, as restrições que caracterizam a importação de produtos perecíveis e com prazo de validade definido, a necessidade de redes de contatos no mercado, parceiros comerciais e identificação precisa e correta de todos os custos envolvidos assumiram a posição de destaque, na percepção do Paulo e da Rosana.

## COMO TUDO COMEÇOU ...

Paulo trabalhava há três anos no ramo de importação e exportação de couros e seus artefatos. Já conhecia muito bem o negócio, tanto no que diz respeito ao processo de importação e exportação, como a todos os custos e margens de contribuição dos produtos. Num certo domingo do verão de 1997, em um churrasco de família, o cunhado dele brincou: “Olha, Paulo, se eu fosse tu, com toda a bagagem que tens nesse negócio, eu não trabalharia mais como empregado. Eu abriria o meu próprio negócio”.

Desde então a idéia não saiu mais da cabeça de Paulo, que começou a conversar sobre seus novos planos com Rosana, sua esposa. Meses depois, foi criada a empresa SK, constituída com o objetivo inicial de realizar negócios através da exportação e importação de couros e seus artefatos. Desde julho de 1997, quando iniciou suas atividades, a SK teve a sede no centro de São Leopoldo (RS), em uma sala comercial de 80 m<sup>2</sup>. A sala pertencia a Paulo e foi cedida em comodato para a empresa. O prédio comercial onde o imóvel se localiza é de alto padrão, contribuindo para a imagem da empresa, aspecto necessário, considerando o perfil do negócio e de clientes que seriam recebidos no local.

Paulo e Rosana ainda trabalhavam como funcionários em empresas da região, quando decidiram criar a empresa SK. O que motivava Paulo era a perspectiva de independência e possibilidade de retorno financeiro do valor que tinha à sua disposição, até então aplicado em banco. Além disso, Paulo começou a nutrir a idéia de um novo empreendimento, quando percebeu que nem tudo eram flores na empresa HS, onde trabalhava como gerente.

Após a realização de um curso sobre a criação de um Plano de Negócios, Paulo iniciou a elaboração de seu plano de negócio. A empresa seria uma comercial importadora e exportadora, com operações

próprias e prestação de serviços de agenciamento de importação e exportação, mediante uma comissão percentual sobre o valor bruto do pedido. Na delimitação da pauta de produtos, ele listou todos os produtos pertencentes à cadeia coureiro calçadista, jóias e semijóias e produtos alimentícios. Tratava-se de setores econômicos nos quais ele já havia trabalhado e poderia recuperar a rede de contatos para voltar a operar.

Além disso, possuía razoável conhecimento do perfil da concorrência, que lhe permitia identificar os diferenciais competitivos adotados e presumir formas de atuação na aquisição e distribuição de produtos no mercado. Assim, ele podia antecipar-se às possíveis reações dos concorrentes, implementando uma série de ações que viessem a anular ou pelo menos minimizar potenciais prejuízos decorrentes destas reações da concorrência local.

Inicialmente, Paulo e Rosana não pretendiam desligar-se das empresas onde trabalhavam. Assim, havia a necessidade de pensar na montagem da equipe de colaboradores a quem confiariam o dia-a-dia da operação da empresa. Pelo desenho do negócio reservavam para si apenas o direcionamento estratégico da empresa e o acompanhamento dos resultados por meio de relatório de indicadores de desempenho, elaborados com periodicidade semanal e mensal.

Com base na experiência gerencial de Paulo, o quadro planejado de funcionários seria composto por um supervisor, dois estagiários de nível superior e um estagiário de nível médio. Dentro do processo de planejamento foram listadas todas as atividades, assim como foi previsto o grau de complexidade de cada uma delas. A matriz de atividades foi assim estratificada em categorias de perfis profissionais que deveriam ser suficientes para operar o negócio.

A infra-estrutura interna contemplou o quadro completo da equipe de colaboradores e eventuais espaços para consultores com vínculo por contrato de prestação de serviços (situação comum em atividade de consultoria e prestação de serviços *business to business*), além de espaços para reunião e uma recepção central.

No decorrer do processo de planejamento, Paulo realizou uma série de contatos no mercado, com o objetivo de avaliar a consistência da rede de contatos nos setores econômicos escolhidos e coletar informações que lhe facultasse estimar valores de faturamento, principalmente em prestação de serviços de agenciamento de importação e exportação.

Os contatos foram bem sucedidos, tanto no mercado interno como no mercado externo. A maioria dos empresários do Brasil e do exterior que constavam no *network* de Paulo demonstraram interesse em firmar parceria comercial com a nova empresa. Isto ocorreu em virtude de percentuais mais elevados de comissionamento, os quais Paulo estava disposto a arcar para poder entrar no mercado.

Em pouco tempo, ainda na fase de planejamento da empresa, começaram a chegar os mostruários de couro, componentes, artefatos, acessórios e calçados. Já havia uma procura de clientes brasileiros que pretendiam atingir o mercado externo, como de clientes no exterior que procuravam fornecedores brasileiros. Tudo levava a crer que o negócio seria bem sucedido.

## Operacionalizando Importação e Exportação

Em agosto de 1997 foi realizado o primeiro *road-show* no exterior. Em viagem à República Tcheca, Polônia e Rússia, Paulo e mais dois empresários visitaram vinte e um potenciais clientes, do segmento de couro e artefatos.

Dois meses depois começaram as primeiras negociações que resultaram em pedidos e envios de produtos para o exterior. As primeiras remessas eram de couro acabado e semi-acabado, de primeira qualidade, para indústrias de confecção e de estofados da República Tcheca.

No início de 1999, após um processo de reflexão de meses, em decorrência de algumas mudanças no seu local de trabalho, Rosana decidiu desligar-se da empresa onde trabalhava e passou a trabalhar na

empresa SK em tempo integral. Como a área de comércio exterior era mais de competência do Paulo, ela procurou investir na área de consultoria empresarial, com foco em serviços voltados a recrutamento e seleção de recursos humanos, onde possuía uma experiência anterior de aproximadamente quinze anos. Respalhada pelo notório conceito e competência na área em questão, além de respeitável *network* profissional, em pouco tempo ela reuniu uma carteira de clientes corporativos, que lhe permitiu restringir o foco na atividade de *headhunting*.

Com a expansão da carteira de clientes, começaram a surgir oportunidades de consultoria em gestão de finanças, reestruturação de empresas, estratégia e *supply-chain*, áreas que eram de conhecimento do Paulo. Ao mesmo tempo, na empresa onde Paulo atuava, surgiam projetos de impacto que lhe demandavam mais horas de dedicação. Que fazer?

O desligamento da empresa naquele momento era difícil, em virtude do contexto de mercado, com o valor do dólar baixo, dificultando exportações e provocando oscilação no nível de receita da SK. Enquanto isso, na empresa onde ele já estava empregado há quase sete anos, a remuneração, além de alta, era fixa, garantindo, com folga, o pagamento de despesas pessoais.

Novamente a decisão foi a de optar por terceiros que tivessem a competência para desenvolver as atividades requisitadas, ou seja, pela subcontratação de consultores, que passariam a atender as demandas nas áreas de finanças e estratégia. Paulo definiu o perfil profissional e Rosana realizou o processo seletivo. Assim, de forma lenta, mas consistente, a empresa foi atendendo às demandas mais diversas em consultoria de gestão na região do Vale dos Sinos. A receita proveniente de serviços de consultoria representou uma compensação à redução de receita de exportação e de agenciamento.

No entanto, Paulo, que já tinha trabalhado anteriormente em outros setores econômicos, nutria a idéia de mudar o foco da SK. Na empresa DL, da qual era sócio majoritário até 1995, tinha realizado vários trabalhos de importação de cerveja, a pedido de clientes do Rio Grande do Sul e São Paulo, e todos haviam sido realizados com sucesso. Podia-se dizer que as taxas de lucratividade eram acima da média do mercado, graças a reduzidos custos de distribuição, já que a importação era feita com base em 100% de pedidos já colocados.

A intenção era a de replicar o modelo, mas Paulo estava ciente da necessidade de uma pesquisa prévia. Sabia muito bem que o mercado muda constantemente e que teria de fazer algumas adaptações do modelo, pois já passavam mais de cinco anos que o modelo havia sido aplicado na empresa DL. Era um negócio que havia produzido resultados positivos no passado, mas que poderia ter um estrondoso fracasso naquele momento.

## Mudando o Foco da Empresa

Durante quase cinco meses, Paulo procurou refazer os contatos que tinha em 1995, no intuito de averiguar o ambiente para investir em importação de cerveja. Entretanto, as condições do mercado haviam mudado completamente. Vários distribuidores haviam encerrado suas operações e outros haviam mudado de ramo. O mercado tinha sido dominado por apenas meia dúzia de operadores, de grande poder de fogo, e integrados com o mercado internacional, deixando pouco espaço para novos entrantes.

No decorrer da pesquisa, ele chegou a entrar em contato com vários distribuidores de produtos importados. A partir destes contatos começou a formar uma lista de produtos que, na percepção dos distribuidores, não eram tradicionalmente afetados pela variação cambial. Entre eles destacava-se o chocolate importado. Não era o chocolate comum, em barra, mas os chocolates tipo *candies* como avelãs e amêndoas cobertas com chocolate, tanto ao leite como o semi-amargo.

No mercado brasileiro existiam poucos fabricantes destes produtos que tivessem realmente qualidade. Portanto, cobravam um preço *premium* em toda a linha. Existia, então, uma margem de contribuição significativa, na percepção dos empresários, que seria suficiente para remunerar tanto o importador que se interessasse pelo negócio como também toda a cadeia de distribuição.

Transcorreram mais quatro meses, durante os quais Paulo e sua equipe começaram a limitar o foco de pesquisa nestes dois produtos: avelãs e amêndoas cobertas com chocolate. Segundo Paulo, o esforço foi recompensado, pois, entre outros aspectos, ele teve acesso a uma pesquisa que revelou que na cidade de Praga (República Tcheca) a fábrica de chocolates Orion, uma subsidiária da Nestlé, produzia os referidos produtos a preços baixos e qualidade superior. Assim, entre junho e julho de 2001, foram feitos diversos contatos com a empresa, e, em agosto, Paulo foi pessoalmente para Praga conhecer a fábrica e a linha de produtos. Ficou bem impressionado com a qualidade dos produtos e com o profissionalismo impecável da equipe que o atendeu. Estava quase convencido de que o negócio valeria a pena. Faltava apenas aferir a receptividade do mercado brasileiro.

Mesmo com todas as informações que já possuía sobre o mercado destes produtos, oriundas de fontes confiáveis, além de relatos de empresários, dados macro e microeconômicos disponibilizados nos sites governamentais e paragovernamentais, faltava a etapa mais primária e fundamental: a pesquisa de mercado com o produto propriamente dito. Para tanto, Paulo comprou na fábrica 100 kg do chocolate da Orion e enviou para o Brasil, ainda antes do embarque. Por se tratar de um produto alimentício, foi necessário, antes de tudo, providenciar o laudo sanitário junto ao laboratório credenciado pela Anvisa. Somente para a referida verificação foram consumidas quase 400 gramas do produto. Em dois dias, o laudo pericial estava pronto, atestando a viabilidade técnica de colocação do produto no mercado.

## O Planejamento de Comunicação e Marketing

Na primeira semana de setembro, já em São Leopoldo, assessorado por Rosana e dois estagiários, coletou informações sobre agências de publicidade que operavam na região e que teriam a competência para assumir a conta da SK. Além das atividades de promoção e publicidade do produto, a agência teria de conduzir também a pesquisa de mercado, para confirmar a viabilidade do projeto.

Durante as duas semanas seguintes foram realizadas cinco reuniões com agências de publicidade, onde Paulo apresentou os produtos, incluindo-se a degustação e análise preliminar das embalagens dos produtos. Todas as agências se interessaram pela conta e procuraram apresentar para Paulo credenciais que as habilitariam como a melhor opção. Era o momento de ouvir propostas e negociar as condições. Pela legislação vigente, a agência de publicidade tinha o direito de receber um percentual de 20% sobre todos os investimentos que a empresa fizesse para divulgação institucional e de seus produtos. Além disso, no caso de fotos profissionais, o fotógrafo apenas concederia para a empresa a licença de uso por um prazo de até cinco anos. Depois a empresa teria de refazer o contrato com o fotógrafo e efetuar novo pagamento.

Paulo considerou as condições absurdas e exigiu nova modalidade de gestão do contrato, através de orçamentos prévios a cada etapa do projeto. As negociações estenderam-se por mais duas semanas, até que a agência vencedora apresentasse orçamento conforme solicitado. O investimento total em publicidade seria em torno de quarenta mil reais, envolvendo a publicidade em *outdoors*, placas de esquina, jornais, relações públicas para promover inserções de matérias gratuitas, além de *sampling* em pontos de venda e, é claro, a pesquisa de mercado que consumiram 74 kg dos produtos importados. No final da apresentação, a empresa de publicidade considerou que o produto era viável comercialmente, sob as condições de distribuição em pontos de venda, conforme recomendado e especificado pela agência.

No entanto Paulo precisava analisar mais detidamente toda a operação. Tratava-se de uma operação de vulto, que exigiria, além do tempo e dedicação de todos, quase metade de todo capital de giro da empresa. Além disso, havia outras variáveis, como, por exemplo, a especificidade do produto. O chocolate fabricado nos países de clima mais frio possui uma consistência diferente do chocolate produzido nos países de clima quente. Desta forma, o chocolate estava mais suscetível ao derretimento, exigindo cuidados extras tanto no transporte como durante a armazenagem. Em resumo, tratava-se de um custo adicional.

Já corria o mês de novembro e se Paulo quisesse aproveitar o período de maior venda de chocolate do ano, a Páscoa, precisaria colocar o pedido na fábrica em, no máximo, cinco semanas. Ele precisava decidir.

Levantados os custos adicionais de armazenagem frigorífica e de transporte refrigerado do produto durante os meses quentes do ano, Paulo fez a planilha de custos e certificou-se de que, apesar do aumento de custo, ainda existia margem líquida de quase 30%. Decidiu, então, iniciar a operação.

No dia seguinte, os dois estagiários iniciaram os contatos telefônicos com os distribuidores que Paulo havia contatado logo no início, durante o processo de pesquisa. Foram três semanas de contatos, negociações, envios de amostras, de degustação e de colocação de pedidos. No final da terceira semana, Paulo tinha em carteira pedidos que representavam aproximadamente 60% da carga inicial projetada, que era um *container* refrigerado cheio.

## Colocação do Produto no Mercado

Faltando apenas duas semanas para o final de 2001, Paulo abriu uma carta de crédito em favor da Nestlé da República Tcheca, seguindo as instruções contidas na Pro Forma Invoice e iniciou os preparativos para receber e armazenar o produto. Além disso, deu início à terceira etapa do projeto, ou seja, a estruturação da rede de representantes comerciais da SK em cinco estados brasileiros, escolhidos com base em informações fornecidas pela agência de publicidade, que os apontava como preferenciais para a colocação dos produtos no mercado.

Os Estados onde Paulo pretendia conseguir representantes eram: Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro. Além da superioridade numérica do público-alvo do produto, contribuía para a opção por estes Estados a temperatura média anual. No Rio Grande do Sul a própria empresa SK organizaria a distribuição, de forma mais densa, em virtude da maior proximidade. Esta distribuição seria realizada por meio de equipe de representantes que se reportariam diretamente à empresa e atuariam em cidades com populações próximas de cem mil habitantes. Seriam contratados representantes/distribuidores para Porto Alegre, Caxias do Sul, Pelotas e Santa Maria.

O processo de seleção foi realizado por Rosana, que entrou em contato com os principais jornais das capitais dos Estados mencionados. Os anúncios nos classificados tiveram uma ótima repercussão e o total de currículos obtidos por e-mail chegou a 430. No final do processo de triagem se chegou a uma média de dez candidatos por cidade. O processo estendeu-se até a primeira semana de fevereiro de 2002, resultando na nomeação de um representante para cada uma das cinco cidades.

Enquanto isso, a agência de publicidade terminava a *homepage* da SK, com destaque para os produtos importados, além das demais peças publicitárias baseadas em imagens dos chocolates em várias situações de degustação. Todas as peças estavam segmentadas em categorias, de acordo com o público-alvo e local de abordagem, que consistiam nos seguintes: a) cafés; b) *delicatessens*; c) restaurantes; d) motéis e hotéis; e) supermercados.

Além disso, foram enviadas as amostras dos produtos aos colunistas dos principais jornais das quatro cidades, juntamente com algumas peças elaboradas pela agência para esta finalidade. Esta ação resultou em matérias gratuitas nos jornais, em colunas sociais, objeto de leitura do público-alvo selecionado para o produto.

Também foram finalizadas as negociações para a locação dos *outdoors* e placas de esquina nas quatro cidades, em locais com maior concentração de pontos de venda dos produtos, pelo prazo de sessenta dias. Esta ação foi complementada pela organização, já conduzida pelos representantes locais, de atividades de *sampling* nos pontos de venda.

Iniciou-se a etapa de operacionalização e a expedição dos produtos ocorreu, conforme previsto, na primeira semana de janeiro de 2002, com saída de Praga para Hamburgo, pelo modal rodoviário. Na

segunda semana de janeiro houve o embarque dos produtos no navio, com previsão de chegada no Brasil em quarenta e cinco dias, ou seja, início do mês de março, vinte dias antes da Páscoa.

Paulo estava consciente dos prazos mínimos de folga com os quais operava e rezava para que não ocorresse nenhum tipo de imprevisto, como greve dos trabalhadores do porto ou dos fiscais da Receita Federal, o que poderia lhe causar um prejuízo irrecuperável. É que o chocolate tem o prazo de validade previsto de dez meses, a partir da data de sua fabricação. Desta forma, a partir da chegada ao Brasil, o produto teria apenas mais cinco meses e meio para ser consumido. Como nenhum varejista adquire um produto com prazo de validade inferior a dois meses, Paulo teria apenas três meses para a comercialização dos 40% de carga não amparada por pedidos.

Foi com grande alívio que Paulo recebeu a notícia da chegada da carga no porto de Rio Grande. Imediatamente, solicitou ao despachante aduaneiro as providências para a liberação da carga e armazenamento dela no depósito refrigerado contratado por ele dias antes. Ao mesmo tempo, contactou os distribuidores que tinham comprado os produtos logo no início do projeto, para avisá-los sobre a chegada da carga.

### **Novos Cenários: Quando o Previsto Começou a se Distanciar do Realizado**

Dos onze distribuidores, que representavam 60% do volume importado, três se recusaram a receber o produto pedido, alegando dificuldades de caixa; quatro pediram que fosse reduzida pela metade a quantidade constante do pedido; apenas quatro confirmaram o pedido e solicitaram urgência no faturamento e envio dos produtos. Resumindo, ao invés de comercializar de imediato os 60% da carga, conseguiu faturar apenas 35%, quase a metade do que havia sido planejado.

Paulo se esforçou para superar o mau pressentimento e desconforto e contactou os representantes contratados nos quatro Estados. No final daquela tarde, conseguiu traçar uma nova estratégia de distribuição. Cada um dos representantes conseguiria um espaço adequado para o armazenamento dos produtos. Desta forma, trabalharia com a opção de suprimento imediato, atendendo pedidos de menor volume e fornecendo diretamente à rede de varejo, de forma similar como havia sido programado para a região metropolitana de Porto Alegre, Vale dos Sinos e Serra Gaúcha. A estratégia originalmente desenhada para a distribuição dos produtos em outros Estados era a de colocar o produto em alguns poucos pontos de venda, por meio de remessas de grandes volumes, mas o imprevisto forçou a uma mudança de estratégia.

Durante o processo de implementação da nova estratégia foi identificado, pela equipe de representantes, um segundo problema a ser superado. Como faltava apenas uma semana para a Páscoa, a maior parte dos estabelecimentos já tinha encerrado as compras de chocolates e não havia interesse pela aquisição dos produtos naquele momento, pois se aguardava o resultado das vendas. Desta forma, os resultados da primeira incursão no mercado foram péssimos.

Enquanto isso, Paulo foi pego de surpresa pelas mudanças no cenário macroeconômico. O ano de 2002 era ano eleitoral e o candidato que começou a despontar em pesquisas era de esquerda. Os grandes operadores do mercado financeiro deixavam transparecer a sua preocupação com o futuro direcionamento da política econômica, principalmente das ferramentas utilizadas até então para controle de inflação, como a política de juros básicos da economia e política cambial. Esta incerteza se concretizava em rápida desvalorização do real, o que vinha a comprometer futuras importações do produto. Este fato era preocupante, principalmente porque o investimento em publicidade e propaganda, que estava programado no projeto, deveria ser absorvido em três operações de importação, deixando uma margem de lucro média de 15% em cada operação. Se todo o investimento tivesse que ser absorvido apenas nesta primeira operação, haveria empate, ou seja, todo ingresso decorrente da comercialização do produto seria utilizado para pagamento dos custos diretos da operação, sem lucro e sem contribuição para pagamento de custos fixos da empresa, configurando um prejuízo indireto.

Passado o período de Páscoa, que foi um sucesso em vendas de chocolates, Paulo reuniu a equipe de vendas do Estado, composta por quatro pessoas, e traçou metas de colocação de produtos no mercado, focando pontos de venda como cafés, restaurantes, motéis e hotéis, por entender que nos demais pontos se manteria ainda, por algum tempo, um nível de saturação de chocolates e similares. O conceito que deveria acompanhar o processo de colocação dos produtos não deveria ser “chocolate” e sim presente, mimo ou um tipo de acompanhamento do café. Para tanto, foram produzidas outras fotos com o produto junto a uma xícara de cappuccino com canela e chantili, que foram introduzidas em peças publicitárias e distribuídas nos referidos pontos de venda.

## **O Doce Sonho que Amargou Prejuízo: Implementando Estratégias Alternativas de Comercialização**

Para compensar o quadro de dificuldades geradas pela falta de parceria dos sete distribuidores que não honraram os pedidos colocados, os meses de abril e maio foram os mais frios dos últimos anos. A temperatura baixa tradicionalmente estimula o apetite e o chocolate ocupa lugar de destaque no ranking de preferência de consumo de guloseimas. Além disso, o conteúdo e a forma dos anúncios formatados pela agência procuravam sugerir um clima de sofisticação e de classe, associado a romantismo e sensualidade, por aliar o chocolate com a amêndoa e avelã.

Com base neste foco conceitual, a empresa trilhou novos caminhos no mercado dos cinco Estados, abordando os gestores de compras, provocando a degustação e trabalhando o conceito dos produtos. Cada um dos representantes tinha autonomia para negociar até determinado nível. Quando a negociação assumia uma importância estratégica para a penetração regional ou quando o volume era significativo, o próprio Paulo assumia a negociação. Foi assim que a empresa conseguiu colocar os produtos pelo menos numa rede de supermercados dos cinco Estados.

A venda para os supermercados tinha importância estratégica e conceitual. O produto era desconhecido para o público e a marca em destaque na embalagem não era Nestlé e sim Orion, nome original da fábrica de chocolates da República Tcheca. O nome Nestlé aparecia com letras minúsculas apenas no verso da embalagem, junto com o endereço e informações nutricionais. Em português, tinha apenas a etiqueta auto-adesiva, que a SK foi obrigada a imprimir na gráfica, onde constavam os dados do importador, os dados nutricionais e o prazo de validade. Quando o produto começou a aparecer ao grande público em gôndolas de supermercados de grife, chamou a atenção até mesmo de redes menores e de lojas de varejo.

Após a entrada nos supermercados, as visitas ao site da empresa se tornaram muito mais frequentes. Os produtos começaram a se tornar conhecidos, demandados e comercializados com mais facilidade, o que veio a compensar o prejuízo com o desconto que a empresa foi obrigada a conceder para fechar o negócio com as redes. Além do desconto concedido, a SK foi obrigada por três supermercados a organizar ainda seções de degustação com profissionais uniformizados.

Desta forma, as vendas nos meses de abril e maio foram excelentes e a SK vendeu quase 75% de toda carga que tinha importado. Como o prazo de validade terminava em outubro, Paulo tinha expectativa de superar as dificuldades iniciais e, quem sabe, ainda importar uma segunda carga. Pretendia absorver os custos de promoção dos produtos e obter uma remuneração por todo o esforço e dedicação ao projeto. Isto sem contar o comprometimento que as redes de supermercados exigiam da SK no tocante à garantia de continuidade no fornecimento.

Na segunda metade do mês de junho, a empresa teve de superar mais um desafio não previsto. Depois de ter sido contatado por vários proprietários de postos de combustíveis da região metropolitana de Porto Alegre e Caxias do Sul, interessados em colocar o produto nas lojas de conveniência dos postos, Paulo optou por voltar a conversar com diretores de compras de três bandeiras principais de postos de combustíveis do país. Este contato se fazia necessário por causa do sistema de *franchising* das lojas de conveniência e obrigatoriedade de seguir padronização não apenas visual externa, como também padronização do *mix* de produtos oferecidos nas gôndolas.



Na primeira semana de julho, Paulo pensava que estava pronto para concluir negociação com uma das redes quando, durante a reunião com o diretor de compras, na sede da empresa, adentrou a sala o presidente da empresa e informou Paulo que, infelizmente, não poderia fechar o negócio, devido à resistência da Nestlé Brasil. Esta dificuldade inesperada foi acompanhada do ritmo de valorização do dólar no patamar que já inviabilizava uma segunda importação. E ainda faltava comercializar 15% da carga. Faltavam dez dias para o início do mês de agosto e alguns clientes já demonstravam preocupação com o prazo de validade dos produtos. Tornava-se necessário desenvolver e implementar, com urgência, uma nova estratégia de atuação no mercado para desovar o estoque residual e encerrar o projeto. A esta altura Paulo queria pelo menos empatar o volume investido com as receitas de vendas.

Durante o mês de agosto a redução de vendas foi drástica e motivada basicamente pelo prazo de validade. Representantes de outros Estados estavam comunicando o desligamento da rede de distribuição e rescindindo os contratos. No início do mês de setembro ainda havia no estoque cento e cinquenta caixas, com vinte unidades de 80 gramas. A comercialização para a rede de varejo estava descartada. Que fazer?

Num sábado de manhã Paulo e Rosana reuniram na empresa os três últimos representantes e comunicaram que o preço dos produtos seria reduzido ao valor de custo e que qualquer valor acima que o representante conseguisse negociar ficaria como comissão. Faltavam quarenta dias para o término do prazo de validade dos produtos e cada dia era percebido como vital para colocar os produtos no mercado.

O esforço dos representantes foi recompensado de forma que, restando quinze dias para o fim do prazo de validade, havia no estoque apenas trinta caixas dos produtos. Depois de reter quatro caixas de chocolate para consumo próprio dele e de Rosana, Paulo liberou mais duas caixas para cada um dos representantes. Ainda sobraram vinte caixas que foram doadas para duas instituições de caridade voltadas para menores abandonados.

### **Aprendizagem Proporcionada pela Experiência**

Terminou o projeto. Paulo e Rosana sentaram para fazer os cálculos e apuraram que tiveram um prejuízo operacional de quase quinze mil reais. Encararam a experiência como uma oportunidade de aprendizagem e resolveram estudar em detalhes todas as etapas do projeto e identificar todos os problemas e imprevistos que ocasionaram o distanciamento da previsão em relação à realização.

## NOTAS DE ENSINO

### Resumo

O comércio internacional ocupa o papel de destaque em todos os países, devido à influência exercida no campo econômico e social. Ao mesmo tempo, temas como planejar e implementar a operação de exportação e importação vem assumindo dimensão de relevância no ambiente empresarial e no meio acadêmico. Assim, o presente caso de ensino tem como objetivo proporcionar discussões relacionadas aos temas de empreendedorismo, planejamento empresarial e aprendizagem de estrategistas. Descreve-se a experiência da empresa SK, inaugurada em julho de 1997, que iniciou seus negócios realizando exportação e importação de couros e seus artefatos. Posteriormente, a empresa redireciona seu foco e passa a importar chocolates para o mercado brasileiro. Os empreendedores da SK se defrontam, durante o processo de construção de um negócio, com uma série de desafios, dificuldades e oportunidades, forçando-os a tomar decisões e fazer escolhas. De posse de um montante de capital e vontade de empreender, qual caminho eles devem seguir? Existem decisões certas e erradas? Como planejar e operacionalizar um negócio novo? Como avaliar oportunidades e estimar os riscos de um empreendimento? Por que e quando redirecionar o negócio? Que é possível aprender neste processo? Estas são algumas das questões que o leitor será desafiado a responder após a apreciação deste caso.

**Palavras-chave:** aprendizagem; planejamento estratégico; comércio internacional.

### Abstract

International trade plays a special role in all countries due the influence exerted in the economic and social field. At the same time, subjects such as planning and implementing the operation of export and import becomes very important, with particular relevance among entrepreneurs and academics. When it comes to this issue, the aim of this teaching case is to provide discussions about the subjects of entrepreneurship, business planning and the learning of strategists. It describes the experience of company SK, started in July of 1997, which began its businesses through exporting and importing leather and its artifacts. Later, the enterprise redirected its focus and began importing chocolates for the Brazilian market. The entrepreneur found, during the process of the business construction, a series of challenges that obliged him to make decisions and make choices. Having an amount of capital and willingness to undertake, he had to decide which path to follow and how to decide. Were there right and wrong choices? How would he plan and operationalize a start-up business? How would he evaluate opportunities and estimate the risk of an enterprise? These are some of many questions that the reader will be challenged to answer after analyzing this case.

**Key words:** learning; strategic planning; international trade.

### Objetivos Educacionais do Caso

O caso permite abordar, analisar e discutir elementos relativos principalmente à: operação de comércio exterior (importação); empreendimento em novo negócio; e os processos de aprendizagem relacionados à formulação e implementação de estratégia e constituição de negócio.

### Fontes de Obtenção dos Dados

Os dados para a elaboração do caso foram obtidos por meio de narrativa do empreendedor e de dados secundários, tais como relatórios internos.

## Utilização Recomendada

Como os pontos-chave de análise do caso estão baseados na identificação de elementos do processo de planejamento e implementação da operação importação, nas ações requeridas e desenvolvidas para empreender num novo negócio, acredita-se que o caso possa ser utilizado em disciplinas de graduação e pós-graduação que discutam: comércio exterior, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e temas correlatos.

## Situação-problema

Empresa busca importar chocolates para o mercado brasileiro e encontra dificuldades neste processo, apesar do minucioso planejamento desenvolvido pelo empreendedor do negócio.

## Sugestões de Questões para Discussão

### Avaliação da Experiência Empreendedora em Comércio Exterior

- . Apresentar, analisar e discutir a concepção do projeto empresarial.
- . Avaliar o processo de identificação de oportunidade comercial e as restrições impostas por se tratar de produtos importados.
- . Analisar as especificidades do processo de importação e distribuição de produtos importados perecíveis, com prazo de validade definido.
- . Evidenciar os aspectos financeiros que envolvem a operação de importação de produtos e sua distribuição no país (*cash flow*).
- . Avaliar o processo decisório em termos de alocação de recursos e formação de parcerias comerciais, além de sua importância para o sucesso do empreendimento.

### Aprendizagem

- . Caracterizar os estrategistas sob análise.
- . Descrever a *práxis* desses estrategistas.
- . Apresentar, analisar e discutir as características gerais do contexto onde se insere o negócio.
- . Analisar como os estrategistas aprendem.
- . Quais os tipos de processo de aprendizagem podem ser identificados.

### Atitudes a Estimular

- . Compreensão do processo de exportação e importação em toda a sua extensão, desde a concepção até a sua concretização, suas implicações, procedimentos legais e financeiros.
- . Compreensão de como estrategistas e empreendedores aprendem pelas suas práticas de trabalho em seu cotidiano.

## Análise do Caso

### Tema: Avaliação da Experiência Empreendedora em Comércio Exterior

Paulo e Rosana encontravam-se, aparentemente, em posição privilegiada, em relação a muitos empreendedores brasileiros. A formação em nível superior e experiência profissional nas suas áreas específicas de atuação, juntamente com a disponibilidade de recursos financeiros para investir representa, a priori, uma vantagem significativa para o empreendedor, além de maior probabilidade de sucesso na implantação do projeto empresarial. De forma racional, com base em cautela e precaução, o casal optou por permanecer em seus empregos, adotando o modelo de gestão a distância e gerência *ad hoc*, que lhe permitiu certa tranquilidade por continuarem com a receita fixa, decorrente de seus salários, ao mesmo tempo que estruturavam o negócio, que nos primeiros meses, tradicionalmente, apresenta resultados financeiros negativos. No entanto, este tipo de cautela, na percepção de vários pesquisadores, pode evidenciar a falta de confiança na capacidade empreendedora, como também insegurança em relação à oportunidade prospectada (Drucker, 2002; Global Entrepreneurship Monitor [GEM], 2002). Já na questão de planejamento do negócio e da forma de implantação do projeto o casal empreendedor demonstrou muita competência, constituindo, desta forma, um dos pontos mais fortes na condução do processo de implantação da empresa, segundo Britto e Wever (2003). A capacidade relacional com foco em estabelecimento de redes de contato também é percebida como relevante na literatura revisada sobre empreendedorismo (Britto & Wever, 2003; Drucker, 2002) e em pesquisas de natureza empírica (GEM, 2002) e foi onde o casal empreendedor se apoiou na estruturação tanto da parte administrativa e de apoio, como da operação em si, via representantes e distribuidores e agência de publicidade e propaganda. O controle de valores envolvidos na operação e cálculo correto de custos e precificação adequada também é destacado como relevante para o empreendedor segundo Amorim (1998), Drucker (2002), Britto e Wever (2003), Maculan (2003) e Filardi e Soares (2004). Este quesito foi atendido satisfatoriamente por Paulo respaldado em experiência anterior que ele possuía. Nas notas a seguir destacam-se alguns pontos que fundamentam as bases conceituais abordadas no caso.

#### . Análise das atividades em comércio exterior

Werneck (1997), Bizelli (2001) e Castro (2007) abordam operações internacionais e os atores envolvidos no processo de importação e exportação. A tipificação clássica dos atores compreende o importador, exportador, a *trading company*, comercial importadora exportadora e os agentes de importação e exportação. As operações de comércio internacional são mediadas por órgãos intervenientes que exercem o controle sobre as referidas transações em consonância com as políticas nacionais e acordos internacionais que regem as relações comerciais entre os países. A empresa SK adotou diferentes posicionamentos ao longo de sua trajetória, de acordo com a necessidade de aporte de recursos financeiros para concretizar a operação. Em algumas transações, como, por exemplo, em exportação de couro e artefatos, atuou como agente, intermediando e sendo remunerado mediante comissionamento sobre a operação. Em caso dos chocolates, no entanto, Paulo e Rosana decidiram investir na operação com recursos próprios e bancaram todos os custos, assumindo maiores riscos, em face da percepção de oportunidade de ganhos mais elevados. Werneck (1997) e Bizelli (2001) destacam os cuidados nas transações internacionais que têm como objeto produtos perecíveis, em face da necessidade de obter certificados dos órgãos anuentes, como do Ministério da Agricultura, que baseiam, por sua vez, a concessão de autorização para a importação, com base em laudos técnicos sobre os produtos, de laboratórios credenciados para este fim. O importador não pode se esquecer destes detalhes, sob pena de perder o recurso financeiro investido. Outro ponto relevante refere-se ao cálculo prévio do valor necessário para a importação, considerando-se a forma de pagamento mais utilizada em operações internacionais, que é por meio de Carta de Crédito. Nesta modalidade o importador deverá depositar todo o recurso financeiro correspondente ao valor dos produtos importados no banco com o qual opera e que deverá ter a autorização do Banco Central do Brasil para trabalhar com operações de câmbio, para que este possa emitir o respectivo documento. A Carta de Crédito garante ao exportador que o valor da operação existe e está em custódia do Banco emissor do documento e que, uma vez cumpridas as exigências constantes do documento, ele tem assegurado o

referido pagamento (Bizelli, 2001; Castro, 2007; Werneck, 1997). No entanto, nesta modalidade, o importador ficará sem a mercadoria importada e sem o recurso financeiro correspondente a esta durante o período de tempo necessário para a fabricação do produto e seu transporte para o Brasil e depois para as instalações da empresa importadora. Exatamente este foi o caso da empresa SK, que foi prejudicada em grande parte em virtude deste aspecto, pois como se tratava de produto perecível o mesmo chegou às suas mãos com redução significativa de sua vida útil e muito pouco tempo para ser comercializado no mercado interno. No tocante ao quesito de transporte vale destacar a obrigatoriedade de contratação de *container reefer* em virtude da exigência de órgãos sanitários para a manutenção de produtos perecíveis, como o chocolate, em temperatura constante e baixa, para chegar ao destino em condições de consumo (Bizelli, 2001; Castro, 2007; Werneck, 1997). A contratação deste tipo de container implica custos mais elevados que os *containers* tradicionais. Este foi também mais um custo com o qual a empresa SK teve de arcar.

### . Caracterizando a *práxis* empreendedora

O empreendedor freqüentemente é apresentado como herói que assume riscos para transformar radicalmente o modo de produzir ou de abrir novos mercados. Mas há uma imagem diferente. O empreendedor é também um indivíduo que tem competências para se inserir em redes, gerenciar interações, vigiar o ambiente externo, identificar oportunidades. Ele vai se inserindo no ambiente econômico em mutação, encontrando brechas e nichos e criando seu próprio emprego. Dessa maneira, ele participa do processo de difusão de novas tecnologias mediante a oferta de bens e serviços originais. Ele já não é mais um ator econômico isolado, mas ao contrário, trabalha em cooperação com outras empresas, grande ou pequenas (Maculan, 2003, p. 314).

Segundo autores que abordaram o empreendedorismo, como Amorim (1998), Drucker (2002), Britto e Wever (2003), Maculan (2003) e Filardi e Soares (2004), o empreendedorismo é fundamental para o desenvolvimento econômico e social. Para Drucker (2002) o tema do empreendedorismo poderá ser compreendido a partir de duas vertentes: (i) geração de novos negócios ou a criação de uma empresa; (ii) a expansão de uma empresa ou de um negócio já existente. Nas duas situações percebe-se a essência do espírito empreendedor, ou seja, a busca e a exploração de novas oportunidades no ambiente.

Com base na vertente teórica analisada, Paulo e Rosana denotam as características que evidenciam o empreendedorismo retratado na literatura, pela identificação de uma oportunidade no ambiente, de um potencial negócio e com potencial de criar redes de relacionamentos e geração de oportunidades de emprego. No entanto é possível perceber que Paulo foi o mentor do projeto e assumiu a frente na sua concretização, em consonância com os resultados do relatório da GEM (2006), onde foi evidenciada a taxa mais elevada de empreendedorismo entre os homens do que entre as mulheres. Além desta constatação, a pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor do ano 2006 apresenta outras contribuições relevantes no estudo da origem do comportamento empreendedor, como, por exemplo, a importância do aspecto motivacional. Dentro desta perspectiva, identifica duas forças propulsoras mais relevantes que são a **oportunidade** e a **necessidade**. O empreendimento de **oportunidade** surge, segundo ele, quando ocorre o investimento em um novo negócio, a fim de aproveitar uma oportunidade percebida no mercado. No entanto o empreendimento percebido como de **necessidade** decorre da criação de negócios na busca de trabalho e ocupação, caracterizando-se por ser a melhor opção disponível em determinado momento. Segundo o relatório da GEM (2006), o Brasil se situa entre os países de renda per capita média e como os demais países desta categoria as empresas iniciadas com base em oportunidades percebidas no mercado representam um percentual inferior a 50% do total dos empreendimentos anualmente iniciados. No entanto não foi o caso do Paulo e da Rosana que iniciaram suas atividades na clara percepção de oportunidade de mercado, em segmento onde Paulo já possuía conhecimento prévio, importante para o sucesso do empreendimento, conforme pensam autores como Drucker (2002), Filardi e Soares (2004) e Maculan (2003). O comportamento empreendedor pode ser percebido em outro momento, ou seja, quando o casal se depara com a mudança das condições originalmente previstas para o desenvolvimento de negócio de importação e distribuição de chocolate, evidenciando iniciativa, flexibilidade e capacidade de se adaptar a novas situações, que são as características empreendedoras, conforme Amorim (1998). Drucker (2002)

destaca, também, como as características do empreendedor a busca pela inovação, seja por meio de novo produto ou pelo processo de organização de recursos de uma maneira nova. Alinhada com esta abordagem percebe-se que Paulo e Rosana demonstraram a inovatividade ao optar por produto de nicho específico e organizando o sistema de comercialização condizente à proposta de capilaridade em centros consumidores desta categoria de produtos. O tecido socioprodutivo onde os agentes se especializam, cooperam, trocam informações, aprendem e compartilham um projeto comum, conforme preconizado por Amorim (1998), no tocante à consequência da atividade empreendedora, também representa com fidelidade as etapas de construção do projeto, com destaque para a construção da rede de agentes, representantes, contratação da agência de publicidade e propaganda, além do *network* com clientes e distribuidores do produto.

## Tema Aprendizagem

Noção de aprendizagem organizacional como processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem - formais e informais – no contexto organizacional; alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências. O contexto é complexa trama de referências: intercâmbio de informações, idéias, dentre outros que, em longo prazo, pode auxiliar a configurar as práticas e o saber dos indivíduos e determinar uma arquitetura social para este saber (Antonello, 2005). No processo de aprendizagem e no desenvolvimento das estratégias organizacionais, três elementos fundamentais podem ser identificados na agenda da estratégia como prática: (1) a prática, *práxis* ou o trabalho da estratégia; (2) os praticantes, estrategistas ou trabalhadores da estratégia; e (3) as práticas: ferramentas, artefatos, tecnologias, linguagem, discursos que os praticantes utilizam no trabalho da estratégia (Whittington, 2006, p. 621). A perspectiva da prática e as várias interpretações que podem ser feitas por meio dela, tanto na análise da aprendizagem como da estratégia, apresenta três aspectos em comum:

- a) uma preocupação voltada para as pessoas e suas atividades, ao invés de somente para as organizações como um todo; b) uma preocupação com as habilidades e aprendizagem envolvidas neste processo, quando as pessoas realizam suas atividades; e c) a proposição da natureza fundamentalmente social das atividades, competências e aprendizagem das pessoas, como correção de uma tendência excessiva ao individualismo (Whittington, 2001, p. 3).

### . Caracterizando os estrategistas sob análise

De acordo com Whittington (2003), a divisão de trabalho, o conhecimento, os interesses de cada indivíduo, no **fazer a estratégia**, ainda são nebulosos. Paulo trabalhava, há três anos, no ramo de importação e exportação de couros e seus artefatos. Conhecia muito sobre o processo de importação e exportação, os custos e margens de contribuição dos produtos. Rosana investiu na área de consultoria empresarial, com foco em serviços voltados a recrutamento e seleção de recursos humanos, pois possuía vasta experiência anterior e excelente *network* profissional, focando-se na atividade de *headhunting*. Considerando que os **estrategistas** nas empresas, sintetizam e interpretam as **práticas** disponíveis no campo da estratégia, inicialmente Paulo e Rosana, enquanto **estrategistas** do novo empreendimento, reproduzem e não transformam/desenvolvem o estoque de práticas que poderão ser acessadas na próxima ‘rodada’ da sua *práxis*. Estão engajados em uma série de atividades cotidianas que constituem a *práxis* da estratégia, quando **estrategizam**, porém eles deveriam não só utilizar, mas também alterar/atualizar o conjunto de **práticas** disponíveis no contexto social mais amplo. Ao deixar determinada prática, o indivíduo não leva, necessariamente, consigo, essas formas de **ver o mundo** e de agir em sua plenitude. Ao engajar-se em nova prática, em novo contexto, o estrategista terá de aprender a executá-la segundo novas condições.

### . Descrevendo a *práxis* desses estrategistas

As práticas podem ser entendidas como hábitos, artefatos e modos de agir socialmente definidos, pelos quais o conjunto estruturado de atividades estratégicas é continuamente reconstruído. Desta forma, as práticas funcionam como uma espécie de infra-estrutura, sob a qual **o fazer** da estratégia

acontece (Whittington, 2003). Por exemplo, no momento em que três representantes se recusaram a receber o produto pedido e quatro solicitaram reduzir pela metade a quantidade constante do pedido e a SK conseguiu faturar apenas a metade do que havia sido planejado, Paulo contatou com os representantes contratados nos quatro Estados e traçou nova estratégia de distribuição em função do imprevisto. As ações e conversações estabelecidas pelos estrategistas em episódios específicos e nas interações cotidianas localizadas no **fazer estratégia** se complementam. Pode-se presumir que esses interesses específicos se constituem de entendimentos, regras e estruturas específicas de uma prática que governam formas consideradas legítimas e desejáveis de se **ver o mundo** e de agir (Whittington, 2003). Entendimentos, regras e estruturas assumem, portanto, diferentes configurações não só entre diferentes práticas (**estrategizar**), mas também entre os diferentes usos dessas práticas, por exemplo, **estrategizar** no segmento X ou Y, na empresa Z ou W, no Rio de Janeiro ou no Rio Grande do Sul. Com base em novo foco conceitual, a SK trilhou novos caminhos no mercado dos cinco Estados. Quando a negociação assumia importância estratégica para a penetração regional ou quando volume era significativo, Paulo assumia a negociação. Foi assim que a empresa conseguiu colocar os produtos numa rede de supermercados de cinco Estados e os produtos tornaram-se conhecidos, demandados e comercializados com maior facilidade. Ao lançar os olhos sobre essas **práticas** do campo da estratégia, interessa particularmente, compreender quais são e como se originaram os conceitos, ferramentas, tecnologias e receitas, que vencem a corrida contra os seus concorrentes, se institucionalizam e passam a ser utilizadas correntemente (Santos, Sette, & Tureta, 2006).

#### . **Discutindo as características gerais do contexto onde se insere o negócio**

De acordo com Whittington (2004) tem-se atribuído pouca atenção às práticas – discursos legitimados, ferramentas, modos de proceder – do campo institucional no qual a organização se insere e seus impactos no nível micro das suas atividades.

Os gerentes podem sim ser capturados em sistemas de crenças mais amplos e que as suas possibilidades de ação podem ser restringidas por forças institucionais ... como apontam os institucionalistas e os teóricos críticos, as micro-atividades podem ser facilmente dominadas por forças macro-sociais (Whittington, 2004, p. 8).

Paulo, por exemplo, estava bem impressionado com a qualidade do chocolate e com o profissionalismo do fornecedor. Além das informações que já possuía sobre o mercado do produto, a partir de relatos de empresários, dados macro e microeconômicos disponibilizados nos sites governamentais e paragovernamentais, a pesquisa de mercado apontava boas possibilidades de negócio. Contudo posteriormente foi pego de surpresa pelas mudanças no cenário macroeconômico: mercado financeiro e o futuro direcionamento da política econômica e cambial. Ocorreu rápida desvalorização do real, comprometendo futuras importações do produto. Em outra situação, Paulo acreditava estar pronto para concluir negociação com uma das redes e foi informado de que não poderia fechar o negócio, devido à resistência da Nestlé Brasil. Esta dificuldade inesperada foi acompanhada pelo ritmo de valorização do dólar no patamar que já inviabilizava uma segunda importação. Tornava-se necessário desenvolver e implementar com urgência nova estratégia de atuação no mercado. La Ville e Mounoud (2004) propuseram um esquema conceitual na tentativa de explicitar as ligações entre micro e macrocontextos. Nesse modelo, os macrocomponentes são conceituados como os discursos e estruturas dominantes da estratégia que fornecem os *textos* para a ação estratégica. Nesse nível estão os gurus, os modismos, as instituições sociais, econômicas e políticas envolvidas na produção e na dominação do **campo da estratégia**.

#### . **Analisando como os estrategistas aprendem**

O que interessa mais nesse caso não são influências estruturais, esquemas cognitivos pré-concebidos ou normas estabelecidas (Jarzabkowski, 2004). As práticas existentes são adaptadas para satisfazer interesses, desejos e emoções particulares de uma organização, ou de uma prática específica dessa organização. Por exemplo, Paulo já tinha trabalhado anteriormente em outros setores econômicos e nutria a idéia de mudar o foco da SK. Anteriormente tinha realizado vários trabalhos de importação de cerveja e todos haviam sido realizados com sucesso. A intenção era a de replicar o modelo, mas Paulo

estava ciente da necessidade de uma pesquisa prévia. Sabia que o mercado muda constantemente e que teria de fazer algumas adaptações do modelo. Essa liberdade de ação é descrita por Jarzabkowski (2005) como a dimensão prático-avaliativa da agência. Trata-se da capacidade de realizar o trabalho nas contingências específicas e exigidas do **aqui-agora**. Em meio às crises diárias das rotinas que surgem diante da variedade de interpretações e de conhecimentos que os agentes humanos envolvidos têm de enfrentar no **calor da situação** (Reckwitz, 2002), podem ocorrer processos de aprendizagem. Paulo procurou refazer os contatos no intuito de averiguar o ambiente para investir em importação de cerveja; contudo as condições do mercado haviam-se alterado completamente, havia pouco espaço para novos entrantes. Essa **sabedoria da prática** relaciona tanto a agência iterativa - que diz respeito à reprodução pelos atores, de modelos existentes para o pensar e o agir estrategicamente (adaptação) - quanto a projetiva - que tem uma conotação voluntarista de escolha e intenção estratégica (mudança) - abarca a possibilidade de aprendizado e descobertas.

Já que o ato de exercer cada uma envolve o exercício de julgamento em tempo real, feito em face de considerável ambigüidade, incerteza e conflito, em que meios e fins, algumas vezes, se contradizem e nos quais conseqüências não intencionais requerem mudança de estratégia e direção (Wilson & Jarzabkowski, 2004, p. 13).

Por exemplo, no decorrer da realização de uma pesquisa, Paulo identificou, a partir de vários distribuidores de produtos importados, que o chocolate importado tipo *candies*, dentre outros produtos, não era afetado pela variação cambial. Existia uma margem de contribuição significativa, na percepção dos empresários, que seria suficiente para remunerar tanto o importador que se interessasse pelo negócio como também toda a cadeia de distribuição.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorim, M. A. (1998). *Clusters como estratégia de desenvolvimento industrial no Ceará*. Fortaleza: Banco do Nordeste – ETENE.
- Antonello, C. S. (2005). A metamorfose da aprendizagem organizacional: um visão crítica. In R. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff (Eds.). *Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências* (pp. 10-33). Porto Alegre: Bookman.
- Bizelli, J. S. (2001). *Noções básicas de importação*. São Paulo: Aduaneiras.
- Britto, F., & Wever, L. (2003). *Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes*. Rio de Janeiro: Campus.
- Castro, J. A. (2007). *Exportação – Aspectos práticos e operacionais*. São Paulo: Aduaneiras.
- Drucker, P. F. (2002). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios* (C. Malferrari, Trad.). São Paulo: Pioneira. (Obra original publicada em 1987).
- Filardi, L. F., & Soares, L. M. (2004, maio). Planejamento e criação de novas empresas: uma análise das causas da mortalidade precoce de novos negócios. *Anais do Congresso Latino-Americano de Estratégia*, Camboriú, SC, Brasil, 17.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2002). *Executive report*. Babson College, London Business School, Kauffman Center. Recuperado em 14 outubro, 2003, de [http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=global\\_reports\\_2002](http://www.gemconsortium.org/about.aspx?page=global_reports_2002)
- Global Entrepreneurship Monitor. (2006). *GEM 2006 Summary Report*. Babson College, London Business School, Kauffman Center. Recuperado em 6 maio, 2009, de



[http://www.gemconsortium.org/download/124166110828/GEM\\_2006\\_Global\\_Results\\_Summary\\_V2.pdf](http://www.gemconsortium.org/download/124166110828/GEM_2006_Global_Results_Summary_V2.pdf)

- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). Strategy as practice: an activity-based approach. *Higher Education Quarterly*, 61(4), 599-601.
- La Ville, V. I., & Mounoud, E. (2004, July). What do we mean by strategy as practice? *Proceedings of the EGOS Conference*, Ljubljana, Slovenia, 19.
- Maculan, A. M. (2003). Ambiente empreendedor e aprendizado das pequenas empresas de base tecnológica. In H. M. Lastres, J. E. Cassiolato, & M. L. Maciel (Eds.). *Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local* (pp. 311-326). Rio de Janeiro: Relume Dumjara.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263.
- Santos, L. L. S., Sette, R. S., & Tureta, C. (2006, setembro). A Estratégia como uma prática social: em busca do que seja "fazer estratégia". *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Werneck, P. (1997). *Comércio exterior & despacho aduaneiro*. Curitiba: Juruá.
- Whittington, R. (2001, July). Learning to strategise: problems of practice. *Proceedings of the EGOS Conference*, Lyon, France, 16.
- Whittington, R. (2003). The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, 1(1), 117-126.
- Whittington, R. (2004). Strategy after modernism: recovering practices. *European Management Review*, 1(1), 62-68.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Wilson, D. C., Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and acting strategically: new challenges for interrogating strategy. *European Management Review*, 1(1), 14-20.