

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

MERCIA DOS SANTOS

# **IMPACTOS DA INOVAÇÃO NA MICROEMPRESA**

Rubiataba/GO

2004

MERCIA DOS SANTOS



## IMPACTOS DA INOVAÇÃO NA MICROEMPRESA

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural

Orientadores:

Prof. Mário Lúcio de Ávila

Claiton de Paula Ribeiro

26503  
Santos

Tombo nº	9.373
Classif.:	A-658.512.2
Ex.:	1
	MERCIA DOS SANTOS
	2004
Origem:	d
Data:	21.12.04

Adm. emp  
Competividade  
gestão empresarial  
Planejamento estratégico

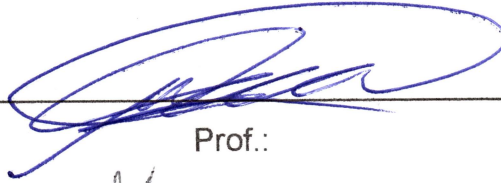
Rubiataba/GO

2004



# FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 28/06/2004



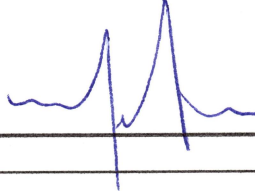
---

Prof.:



---

Prof.:



---

Prof.:

(Orientador)

A Deus, que nos privilegiou com o livre-arbítrio, igualmente nos instruiu com sentido de responsabilidade que para o nosso bem não devemos abrir mão.

Toda organização vitoriosa desfruta da presença marcante de mulheres esclarecidas. A intuição é a competência superior, sempre se manifesta através de atitudes que são poderosos instrumentos femininos. Talvez, por isso, tenha VOLTAIRE (1694 – 1778), um dia exclamado: “Tous les raisonnemens des hommes ne valent pas un sentiment d’une femme”, isto é, todos os raciocínios dos homens não valem o sentimento de uma mulher.

## SUMÁRIO

Apresentação.....	6
Justificativa.....	7
Problemática.....	8
Objetivos.....	12
Objetivo Geral.....	12
Objetivos Específicos.....	12
1. Introdução.....	13
2. Inovação.....	15
2.1 – Está voltada para o processo de inovação.....	15
2.2 – Inovação na pequena empresa: conhecendo a si mesmo.....	17
2.3 – Buscando a competitividade.....	20
2.3.1 – Precauções a serem tomadas pelos Administradores no processo de mudanças nas empresas.....	22
2.3.2 – A impresivibilidade.....	23
2.4 – Produtividade.....	25
2.4.1 – Medindo a produtividade.....	25
2.4.2 – Ponto de impacto.....	26
2.4.3 – Aprendemos e nos desenvolvemos?.....	27
3. Metodologia.....	33
4. Fluxograma.....	37
5. Resultado da Pesquisa.....	42
6. Conclusão.....	45
7. Referências Bibliográficas.....	47
Anexos.....	50

## APRESENTAÇÃO

O que propomos é uma questão abrangente e ambiciosa sobre o tema em questão, pois inclui muitos aspectos da empresa, no setor administrativo e de processos dentro da área de produção e dá atenção à sua situação particular e tem a intenção de proporcionar para os empresários/proprietários uma reflexão conjunta, do ponto de vista estratégico.

Através de novas tecnologias a preocupação com o Impacto da Inovação atinge todas as empresas, não só as grandes, mas também as de pequeno porte, pela intensidade e amplitude que esse fator interfere nas empresas atuais e, não poder pensar do mesmo modo que aprendemos antes, assim todos adotam uma posição preventiva dos possíveis problemas que as organizações enfrentam, e ter capacidade de identificar o potencial empresarial.

A pretensão é que possamos visualizar, de uma forma mais realista, as modificações na maneira de planejar, organizar, dirigir e controlar a microempresa.

Nesse sentido, a proposta será implementada junto à Panificadora e Lanchonete Milk Pães – TRIGOMASSAS, situada à Avenida Pau Brasil nº 643, Setor Aeroporto, Rubiataba-GO.

## MOTIVAÇÕES PESSOAIS PARA A ESCOLHA DO TEMA

As motivações para a escolha do tema são de ordem pessoal e profissional. As motivações pessoais não podem ser dissociadas de uma parte significativa e muito importante da vida profissional e estudantil.

Tal abordagem permitir-me-á compreender o objeto de investigação proposto, visto que, a necessidade deste trabalho é de suma importância para aprender a aprender.

A minha formação acadêmica é um componente, faz com que meus objetivos sejam revistos no entender da administração. Tal fato causa-me mal-estar uma vez que não considerava ter formação "científica" de base que me possibilitasse encarar com segurança as inovações do mercado cada vez mais globalizado.

Considero hoje que uma das minhas grandes motivações profissional/pessoal esteja pautada na partilha de informações entre empregador e empregados.

Paralelamente, a toda essa vivência, ao longo dos anos quer como elemento do grupo, quer como responsável pela parte administrativa da empresa, percebe-se a resistência por parte dos empregados e sócios, de inovar, preferindo aguardar que o mercado estabeleça as regras; enquanto devia já estar preparando para a mudança.

Segundo JACCARD (1974, p. 10) o trabalho é "...o próprio destino do homem, é toda história da civilização, com suas vicissitudes, as suas experiências e vitórias, que se revelam na evocação dos grandes períodos de desenvolvimento...".

## PROBLEMÁTICA

Através dos estudos sistemáticos, busca-se alternativas possíveis às mudanças no cotidiano da microempresa, sendo que a preocupação maior é o impacto da inovação para a mesma, buscando sobreviver no mercado globalizado, competitivo, onde o administrador/proprietário deve estar apto a exercer sua função administrativa.

Como qualquer grupo profissional, não sendo o empresário uma massa homogênea, reflete-se na dificuldade existente em encontrar consenso sobre o que é uma empresa de qualidade, acentuando ainda mais quando ao grupo, implica bivalência de funções.

Ser administrador/proprietário. Essa existência acaba colocando inevitavelmente duas questões:

1. O que fazer para sobreviver e expandir no mercado competitivo de hoje?
2. Qual o significado de inovação e sua importância para o administrador/proprietário?

Esta aparente possibilidade de identificação simultânea dos empresários torna imprescindível à abordagem do conceito de inovação. Situando-a no enorme universo epistemológico da Administração.

As organizações são grupos de pessoas que combinam seus próprios esforços e outros tipos de recursos para alcançarem objetivos comuns. Mattos (1992) diz que historicamente, tanto a organização da produção coletiva (empresas) como a organização das ações coletivas de controle social (Estado, Instituições Governamentais ou não) foram criadas tendo em vista a satisfação das necessidades, natural ou artificialmente provocadas, emergentes no âmbito da sociedade.

As abordagens e Teorias Clássicas deram ênfase à racionalização de tarefas na Administração Científica de Taylor e acredita-se que alguém seria bom administrador na medida em que pudesse planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados, comandar e controlar o seu desempenho. Buscou-se maximizar a eficiência através da execução do trabalho, com a descoberta da maneira de fazê-lo do homem de primeira classe, dos tempos movimentos padrões.

Sugeri também seleção, treinamento e controle de trabalhadores, pregou-se o sistema de incentivos monetários (pagar mais a quem produzir mais).

A função da direção é, entre as funções gerenciais, a que representa maiores desafios e a que encontra maiores dificuldades na prática das empresas. Seu objetivo é o de "fazer acontecer" e sabemos o quanto isso é realmente complexo. Não se trata apenas de apertar alguns botões e obter as coisas realizadas na qualidade e prazos requeridos.

Já vimos que a direção tem grande dependência das funções, planejamento e controle, porém vários problemas que ocorrem na execução das operações têm também relação com processos desordenados de direção.

Nas empresas brasileiras é mais comum encontrarmos gerentes/proprietários envolvidos na execução das operações do que preocupados com o desenvolvimento de sua equipe e com a obtenção dos resultados de sua área de responsabilidade.

Ainda privilegiamos esse círculo vicioso. O verdadeiro papel do gerente é conseguir os resultados através da ação de sua equipe. Ele deve desenvolver, orientar, coordená-la e não fazer o trabalho por ela.

A administração anatômica de Fayol (1916-1930), apud Chiavenato, 1993, desenvolveu a análise lógico-dedutivo da administração e classificou as funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Destas funções foram deduzidos os princípios da Administração, principalmente a organização (unidade de comando, divisão do trabalho, especialização e amplitude de controle) que garantiram um trabalho mais produtivo.

Sabemos que as operações através das ações de várias pessoas, colocadas na mesma ou em diferentes unidades organizacionais é muito comum, porém, que as operações sejam executadas de forma descoordenada: em duplicidade, fora de seqüência, no tempo errado.

Os gerentes/proprietários nem sempre dão a atenção devida à sua função de Coordenação entre as atividades de sua área de responsabilidade e, principalmente, nas relações dela com outras áreas da empresa. A atitude "a minha parte eu já fiz" não leva à eficiência global das operações e a contribuição aos resultados previstos nos planos. Os bons gerentes sabem que a empresa é um sistema e que, portanto, as várias partes dependem umas das outras na consecução



dos objetivos globais. Por isso, eles procuram permanentemente a ação coordenada entre as atividades de sua área e com as demais áreas da empresa.

A teoria da burocracia de Weber (1920-1930), apud Chiavenato, 1993, teve como núcleo central a racionalidade entendida em termos de equação dinâmica entre meios e fins. Através de seus princípios (formalismo e impessoalidade), livre de irracionalidades e do caráter profissional de sua administração evidenciou-se sua racionalidade e/ou eficiência organizacional.

O requisito para a eficácia e eficiência na execução é dispor dos recursos na quantidade, qualidade e tempo requeridos.

O atendimento deste requisito depende também da coordenação das atividades destinadas à obtenção e alocação dos recursos para todas as operações. Sendo este um ponto crítico na prática acarretando alguns problemas usuais como: paradas de produção por falta de materiais, equipamentos parados por deficiências de manutenção, desatualização tecnológica, falta de tempo para gerenciar e criar idéias inovadoras.

A abordagem e a teoria neoclássica empenharam-se na melhoria das condições de vida do homem, após constatar-se que a teoria clássica não conseguia uma eficiência completa entre a produção física e a motivação para o trabalho.

Na verdade, a melhoria não é substituir o homem, não é tirar as pessoas da realização de tarefas e nem deixar dominar pela "tecnologia", apenas muda o perfil das tarefas e o cargo do homem. Ela tira o homem das tarefas rotineiras que o próprio homem decidiu automatizar. Agora, deve o homem dedicar-se às atividades mais inteligentes, aquelas que ele não tinha tempo nem tinha sido preparado para fazer.

São atividades "pensantes", de criação, que usam o conhecimento, a experiência e a sabedoria em lugar das habilidades manuais e do esforço físico.

Hoje essa questão é mais ampla do que na fase inicial da Administração Científica em que a participação humana na execução das tarefas estava subordinada ao estudo de métodos.

A alocação das pessoas à execução das tarefas deve ser vista sob variáveis específicas, uma de natureza técnica e outra de natureza humana. As variáveis técnicas dizem respeito ao perfil, capacitação e responsabilidades relacionadas à execução das tarefas. As variáveis humanas dizem respeito às reações comportamentais que as pessoas têm nas relações com as tarefas.

A razão de ser da empresa e as características de sua tarefa empresarial são o que constituem a verdadeira base para identificar as funções que devem estar refletidas na organização.

O critério tradicional de subdividir as atividades em “meio” e “fim”, e o reconhecimento destas auxiliam a estruturação das unidades organizacionais, a definição do tipo de autoridade e qual papel que o gerente/proprietário deverá assumir no momento. Mas não esquecendo que alguém deve estar pensando sistematicamente no futuro, pois a empresa estará sempre reagindo aos acontecimentos e nunca antecipando-se a eles. Ela estará sempre “operando” e nunca “inovando”.

Funções de desenvolvimento são cada vez mais necessárias e por isso, as empresas líderes em seus negócios investem em atividades de planejamento, pesquisa, desenvolvimento de tecnologia de produtos, processos e outras. Essas funções de desenvolvimento estão com sua atenção voltada ao futuro, dando assim ênfase ao crescimento e à continuidade do que à sobrevivência.

Segundo Drucker (1988), os grandes marcos em sua evolução seriam entre propriedade e gerenciamento – surgida entre 1895 e 1905 – e a criação da organização de comando e controle – 20 anos após; afirma que hoje presenciando a substituição desta última pela “organização de especialistas” baseada em informações.

O grande desafio do mundo dos negócios hoje para as empresas; é saber autogerenciar-se, administrar seus pontos fortes e fracos. É preciso saber explorar os desequilíbrios tecnológicos entre os mercados, pois quem não puder gerenciar com sucesso não poderá construir nada.

As pessoas estão habituadas a métodos tradicionais e, muitas vezes, não entendem a necessidade de mudá-los. Num mundo competitivo teremos como obrigação mudar nossas ocupações e aprender novas especialidades várias vezes em nossas vidas profissionais. O impacto da mudança é devastador, as organizações mudam para sobreviver, pois a sobrevivência da organização é colocada em evidência e o impacto da inovação passa a ser avaliado como uma questão complexa em que costumes, valores, aspirações, qualificações, etc., são rediscutidos e as relações entre tecnologia e trabalho ganha proporções muito abrangentes e outras muito específicas.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

Verificar o Impacto da Inovação na Microempresa.

### Objetivos Específicos

- Analisar a relação de Inovação no que se refere à organização.
- Observar a influência do aumento da competitividade em virtude da inovação.
- Determinar a viabilidade de utilização de Inovação como incentivo para o aumento da produtividade.

## INTRODUÇÃO

Os atributos que caracterizam as empresas inovadoras e de alto padrão é a firme posição de agir, com base em um processo adequado à realidade e tendo formas simples. O administrador que busca crescimento sustentado da empresa, trabalha com a mudança desempenhando uma forma organizada, sistemática e racional, estando alicerçado numa percepção de construção do progresso social o qual a empresa possa contribuir significativamente.

É necessário temperar disciplina com humildade, ter espírito competitivo saudável. Para tanto, deve existir como sustentação a todo esse processo o desenvolvimento de um ambiente adequado, mostrando eficácia, eficiência e efetividade, pois a maior tentação é a de se negar a realidade. O administrador deve ter domínio no que se refere à teoria e a prática, pois a persistência é a capacidade de ter continuidade em ações e no bom senso o qual é mais ligado a um reflexo do que a um valor. Os caminhos não estão prontos e a não identificação abstratas das mudanças, ou seja, o esquecimento de pequenos aspectos que causam grandes impactos ou bloqueio perceptivo da realidade na microempresa é necessário para ter inovação como um processo gradativo e com momentos bem definidos, entendidos e aceitos pelos envolvidos. Assim sendo, a aplicabilidade do novo faz com que o conhecimento gere novos avanços tecnológicos alternado nosso modo de vida o qual nutre-se de si próprio não agregando valor ao que já existe, somente o conhecimento ativo o faz, e a velocidade com que isso ocorre gera descobertas que moldam o futuro de qualquer organização. As empresas necessitam de administradores realistas, que compreendam que as pessoas precisam encontrar um sentido para o que fazem mais do que qualquer coisa, este é o desafio dos executivos atuais.

Para alguns administradores pode não ser tanto o problema de incapacidade de aceitar o futuro, mas o de abandonar o passado e mesmo o presente onde a difícil verdade é que nós seres humanos não somos bons em abandonar coisas. As ameaças são criadas basicamente da mesma forma pelos eventos, tendências ou possibilidades de mudanças nas organizações, e isso inclui inovação.

No nível pessoal, viver é como ver-se diante de uma série de caminhos que você não escolheu e dos quais não pode sair.

As principais questões abordadas neste estudo referem-se ao estudo da inovação e adoção tecnológica em organizações da indústria de panificação na cidade de Rubiataba. O estudo foi estruturado com base nas teorias da inovação, competitividade e utilização da metodologia do estudo de caso. Dessa forma, o estudo está estruturado em 4 seções. A primeira apresenta os objetivos, justificativas e conceitos sobre inovação e produtividade; a segunda apresenta a metodologia do estudo; os resultados estão apresentados na 3ª seção e, por fim, as conclusões do estudo na 4ª seção.

# 1. INOVAÇÃO

## 2.1 – Estar voltado para o processo de inovação

O administrador que procura o desenvolvimento, isto é, o crescimento sustentado da empresa, deve também estar voltado para o processo de inovação, onde um forte impulso à criação e descoberta de coisas novas, transformando idéias em realidades lucrativas, a despeito de barreiras e riscos que possam existir. Esta inovação deve ser um trabalho organizado sistemático e racional, estando alicerçado numa percepção de mudança, de identificação de oportunidades inerentes<sup>1</sup> às novas realidades, bem como incongruência<sup>2</sup> entre o que a maioria das pessoas ainda está certa sobre o que é a realidade e o que realmente tornou-se uma nova realidade.

E para se permitir inovar, uma empresa precisa ser capaz de liberar seus melhores elementos capazes para os desafios de inovação e buscam as pessoas que façam o melhor e de forma diferente. Portanto isso ocorre como resultado das experiências e de condições circunstanciais que alguns executivos passam em sua própria criação e exercício.

É necessário avaliar o desempenho da empresa para que o empreendimento se transforme em ação. Os seres humanos são propensos<sup>3</sup> a se comportar conforme o que se espera deles. E para uma empresa em operação ter condições de inovar, ela precisa criar uma estrutura que permita às pessoas serem empreendedoras. (DRUCKER, 1988, p.4).

Os atributos que caracterizam as empresas inovadoras e de alto padrão são a firme posição de agir, de estar ao lado e junto ao cliente através de atendimento, qualidade e confiabilidade; ter autonomia e iniciativa; ter produtividade através das pessoas (respeito ao indivíduo), com base em um processo de confiança; ter formas bem simples e equipes dirigentes pequenas; assim como ter propriedades flexíveis simultâneas (são ao mesmo tempo centralizadas e descentralizadas).

Segundo Waterman Jr. (1987, p.18). Uma empresa é como um time de futebol: nem todos podem ser atacantes e fazer gols. Alguém tem de ser o goleiro, e

---

<sup>1</sup> Inerentes – que está por natureza inseparavelmente, ligado a alguma coisa ou pessoa.

<sup>2</sup> Incongruência – inconveniente, incoerente.

<sup>3</sup> Propensos – inclinados, tendente.

o papel de quem comanda não é fazer milagres, mas criar condições para que as coisas aconteçam (AGUILERA, 1990, p.96).

A educação tecnológica situa-se, ao mesmo tempo, no âmbito da educação e qualificação, da ciência e tecnologia; do trabalho e produção enquanto processos interdependentes na compreensão e construção do progresso social reproduzidos nos campos do trabalho, da produção e da organização da sociedade.

Assim, ela (a tecnologia) não poderá ser entendida como mercadoria que se vende ou compra, mas sim, como saber que se aprende, isto é cultura. Nota-se que a cultura é constituída pelo acervo de saberes, artes e crenças de um povo, quando esse acervo é subordinado a uma unidade de ponto de vista que o caracteriza como tal. Assim, a tecnologia é cultura quando unificada a todas as outras manifestações sapienciais e artísticas de um determinado povo. Mas, quando ela é entendida como objeto isolado de transações comerciais não pode mais ser considerada cultura. (VARGAS, 1994 p.262).

Assim a inteligência empresarial é um conjunto de processos analíticos que transformam dados e informações em conhecimento relevante, preciso e útil na compreensão do ambiente competitivo de uma empresa (SCHUBERT, 1989, p.3).

Heller (1987) salienta que o administrador trabalha em tempo real com todas as informações necessárias e, portanto, tende a estar à frente de seu próprio tempo, onde este processo proporciona sustentação para que esteja atento no momento de decidir e na forma de liderança de sua equipe, pois a confiança é um processo de duas vias. É necessário que cada um confie no outro, pois o trabalho da administração somente pode ser feito em conjunto, ou seja, por uma equipe em perfeita sintonia; deve haver clima e cultura organizacional compatível com o processo de administração, onde os envolvidos devem ter auto-confiança e a confiança só persistirá se tiver respaldo material e financeiro, entretanto a ênfase total tem que ser no desempenho, porque nesse momento é necessário temperar disciplina com humildade, o que corresponde ao toque e à atitude que transmite confiança e companheirismo e consolidar a necessidade de fazer melhor que a concorrência, ou seja, ter espírito competitivo saudável.

Na realidade os talentos pessoais devem ser trabalhados de forma otimizada, considerando que cada funcionário é portador de um talento pessoal, isso

significa dar a cada um, uma visão total do negócio e a exata dimensão de sua participação, permitindo questionamentos das decisões tomadas e estar disposto a revê-las, quando for necessário. É, incentivar com a contribuição de novas idéias implementando-as, desde que viáveis, permitindo que cada um sinta-se importante e parte de um time coeso, bem como reconhecer e premiar os méritos individuais ou de equipe. Portanto, deve existir, como sustentação a todo este processo, o desenvolvimento de ambiente adequado para que as pessoas possam se auto-realizarem. O administrador deve empregar meios e medidas honestas para alcançar seus objetivos sendo ético, sabendo a verdadeira diferença que esta situação representa para si e para a empresa.

## **2.2 – Inovação na pequena empresa: Conhecendo a si mesmo**

De acordo com Lincoln (1992) quando se aborda o aspecto da necessidade “pensar grande”, é válido lembrar que alguns pensamentos servem para todo e qualquer executivo de empresa pública ou privada de pequeno, médio ou grande porte, não poderá ajudar os homens de maneira permanente, se fizeres por eles aquilo que lhes podem, devem fazer por si próprios.

O administrador deve focar nas ações e oportunidades que as empresas podem, devem e precisam fazer, independente do seu porte, devendo ainda criar uma forma de fazer aquilo que deve fazer e finalmente, o que pode fazer. Deve mostrar sempre eficácia, eficiência, efetividade, tendo em vista a turbulência ambiental. Serão, por conseguinte, as tarefas básicas do administrador inovador, para que a sobrevivência da sua empresa possa garantir solidez e força estrutural para manter sua capacidade de suportar golpes contrários, adaptar-se as transformações súbitas e aproveitar as novas oportunidades oferecidas. Saber trabalhar com turbulências ambientais, pois a turbulência por definição é irregular, não linear, errática, mas isso não impede que suas causas sejam analisadas, previstas e gerenciadas.

Normalmente, época turbulenta é época perigosa, e dentre todos os perigos, o maior é a tentação de se negar a realidade. Entretanto, tempos turbulentos são também grandes oportunidades para aqueles que compreendem, aceitam e exploram as novas realidades. Com certeza, haverá grande importância na necessidade dos tomadores de decisões de cada empresa enfrentarem face a



face, a realidade empresarial, ambiental e resistirem à tentação de seguirem aquilo que todos "já conhecem", a tentação das certezas do passado, certezas estas que estão prestes a se tornarem as superstições do futuro.

Vale lembrar que para Urwick (1952, p.26) que afirmava que "nada podemos fazer sem a teoria", ela sempre denotará a prática por uma simples razão. A prática é estática. Ela realiza bem o que conhece. Contudo, ela não tem nenhum princípio com que possa lidar no caso do que não conhece... A prática não está adaptada aos rápidos ajustamentos oriundos de mudanças no meio ambiente. A teoria é versátil. Ela adapta-se a mudanças de circunstâncias, descobre novas possibilidades e combinações, perscrutando o futuro". Portanto, com referência à teoria e à prática, o administrador deve ter o domínio das duas ou ser assessorado por quem tem este domínio. A teoria deve aparecer como base de sustentação no processo decisório. E nesta atual conjuntura de constantes mudanças nos ambientes organizacionais, a teoria ganha importância extra sobre a prática.

Esta fica como sedimentação de uma evidência passada, procurando evitar a ocorrência de erros anteriores, bem como proporcionar melhor base de conhecimento sobre a realidade da empresa considerada. Mas este processo só vai consolidar-se com o conhecimento da teoria, que vai servir de balizamento no processo decisório do administrador.

De acordo com Albrecht (1994) considera que para uma empresa avançar o nível mediano de serviço que possua valor competitivo, ela deve implementar um esforço que abranja o trabalho diário de todos os envolvidos, e especial – aqueles funcionários cujo trabalho passa despercebido aos olhos do cliente. A implementação desse tipo de iniciativa de serviço deve ser bem idealizada, apoiada e gerenciada. Neste ponto, o foco da qualidade tem a premissa de respeitar nos funcionários e administradores da empresa os valores, sentimentos da perfeição no que eles fazem, bem como de respeitá-los quanto ao processo de administração estratégica pensada ou criada, entretanto, de nada vale existir elevado respeito, se não existir o foco a ser respeitado. Neste contexto, deve-se lembrar que "uma andorinha não faz verão" e, isso não ocorrerá com efetiva qualidade se não houver uma otimizada participação de todos os envolvidos no processo. E quem são estes "todos"? São todos os que tiverem, de maneira direta ou indireta, com maior ou menor intensidade, envolvimento no assunto de Administração considerada

(planejamento, organização, direção e controle). Logo, surge um "complicômetro": por que as pessoas irão participar, se envolver, mudar atitudes e comportamentos?

A resposta é muito simples: As pessoas só mudarão suas atitudes e comportamentos, seu nível de participação, envolvimento ou ainda o foco de direcionamento a ser seguido, se elas identificarem que o atual estado das coisas já não atende a suas expectativas (pessoais e grupais) e, conseqüentemente, empresariais, bem como se conseguirem visualizar outra situação que lhes pareça mais interessante. Também se deve considerar um processo de treinamento e aprendizado de todos os integrantes da organização.

Vale lembrar que todos são responsáveis pela qualidade de vida onde a direção deve consolidar-se de "cima para baixo" na pirâmide organizacional, com efetiva participação e comprometimento dos envolvidos, com o "tratamento" de resistências, com o reconhecimento da qualidade, da não qualidade das ações, com a adequada solução dos problemas, com posições assumidas, estabelecimento de prioridades, elevada confiança e boa vontade, utilizando sempre técnicas criativas com constância e perseverança. O que fica cada vez mais evidente para os administradores é que a amplitude de influência é geral para o processo como um todo, poderá consolidar uma "vantagem competitiva" interessante para si próprio e para empresa e ambos precisam se conhecer verdadeiramente. Enquanto a inteligência é um fato importante a ser considerado, a personalidade, sem dúvida, também tem papel no sucesso em todos os níveis, minha opinião e experiência indicam que o atributo essencial para obter bom desempenho, a longo prazo, é a estrutura de valores individuais e a forma como sua "cultura pessoal inteligível" integra-se a configuração cultural do ambiente no qual está operando. A forma como as pessoas percebem e estabelecem prioridades relaciona-se diretamente ao seu desempenho. O sucesso a longo prazo depende da forma como vêem o universo, priorizam as várias exigências que lhes são feitas pelos ambientes atuais altamente saturados. A persistência é a capacidade de ter continuidade em ações, manter-se em uma rota apesar de encontrar problemas durante a caminhada, e capacidade de identificar rapidamente os elementos críticos de uma situação e desenvolver alternativas eficazes. As pessoas podem visualizar claramente seus valores como individuais e únicos, no entanto, seu condicionamento cultural ensinou-os a medirem em termos de suas ambições ou papéis na vida. O bom senso é mais ligado a um reflexo do que a um valor. Reflexos são difíceis de aprender, ao passo que os

valores podem constantemente ser melhorados. Ter uma atitude positiva em relação aos outros pode ajudar qualquer um a enxergar com mais clareza estas dimensões de mundo.

### **2.3. Buscando a Competitividade:**

O desempenho de cada executivo depende de um processo de mediação ou regulação entre ele e a empresa. Neste caso, a empresa é o meio pelo qual o executivo pode satisfazer as suas necessidades. E é desta satisfação ou insatisfação de necessidades que dependerá sua motivação na tarefa, sua dedicação ao trabalho, sua produtividade, eficiência e eficácia (MELO, 1978, p.79). Sendo assim, a primeira preocupação do executivo deve ser o de identificar o sistema de valores da empresa e, em seguida, adotar uma metodologia de planejamento consistente com estes valores, com a necessidade de mudá-los para enfrentar uma nova realidade empresarial atuando como agente de mudanças.

Agente de mudanças é aquele capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem a empresa transacional pró-ativa e interativamente com os diversos aspectos do ambiente empresarial. Este agente deve apresentar requisitos, entre os quais podem ser citados: auto-conhecimento, conhecimento da empresa, conhecimento do sistema considerado, bom relacionamento, bem como flexibilidades de ação. Se o agente tiver estas qualificações, fato tomara o processo de mudança planejada muito mais viável, podendo afirmar ainda que o agente ideal de desenvolvimento é aquele que entre outros aspectos, trabalha "com" o cliente e não "para" o cliente.

Muitas mudanças não chegam a provocar o real efeito sobre os executivos, mas a simples expectativa deste efeito pode ocasionar a resistência como:

- Econômicos, tais como mudanças no salário e mudança nos benefícios;
- Organizacionais, tais como mudanças no poder, no status, na economia, bem como mudanças na carga de trabalho; e
- Sociais, tais como mudanças no relacionamento com o chefe, mudanças no relacionamento com os subordinados, e mudanças no relacionamento com o ambiente externo.

Entretanto, estes efeitos pessoais sofrem influências variáveis como: características pessoais e grau de poder do indivíduo.

A partir desta situação o administrador pode deparar-se com três situações distintas perante as mudanças na empresa: uma de aceitação, situação de alienação (ignorar ou acomodar), ou ainda de resistências.

Entre as causas de resistências às mudanças na empresa podem-se relacionar: o medo do desconhecido; o não aceitar aquilo que incomoda a tendência a só perceber aquilo que convém, a desconfiança; o receio de perder coisas boas atuais; a insegurança pessoal (por desconhecimento ou falta de controle); a dependência de ação para com outra pessoa, a necessidade de reagir "contra", a alteração na estrutura de poder; o processo afiançado no passado a incapacidade de análise ambiental; os compromissos psicológicos e sociais para com produtos, pessoas, processos e organizações existentes, a atitude inadequada da cúpula administrativa, que olha mais por dentro do que por fora, com senso de compromisso e interesse investido nas decisões do passado; a baixa tolerância natural para as mudanças (falta de interesse para ampliar a capacitação); a não identificação dos pontos abstratos das mudanças (esquecimento de pequenos aspectos que causam grandes impactos); a pouca preocupação em identificar as forças de resistência, os modos, comportamento e pensamento previamente programados ou bloqueio perceptivo da realidade (mente bloqueada às inovações), bem como a identificação inadequada na natureza e magnitude da mudança. Por outro lado, tendo em vista as causas de resistência às mudanças nas empresas devem-se estabelecer alguns processos que podem reduzir a resistência que estas mudanças, como informar os fatos, objetivos e prováveis efeitos das mesmas, persuadir sobre os fatores que levaram à decisão da mudança, bem como solicitar colaboração no diagnóstico, decisão e planejamento de ações (MELO, 1978, p. 47). Existe a impressão de que a mudança é boa e de que a resistência é má. Entretanto nem sempre é assim. A resistência a certas mudanças pode estar baseada em razões até que muito sólidas. Quando as razões subjacentes à resistência são identificadas, às vezes, a Alta Administração descobre que a mudança proposta pode não atender aos melhores interesses da empresa. Assim, a resistência pode esclarecer os motivos para a mudança, gerar novas alternativas, e mesmo ser benéfica para a empresa.

### **2.3.1- Precauções a serem tomadas pelos Administradores no processo de mudanças nas empresas.**

Algumas decisões são únicas e podem provocar danos para o processo de implementação, bem como para os resultados da empresa.

A primeira precaução é abordar a passagem do "velho para o novo", pois o desenvolvimento representa um processo de mudança planejada nas empresas. E para que esse processo de mudança do "velho para o novo" possa ter resultados otimizados, é necessário considerar como o de não ser realizado "da noite para o dia", correspondendo a um processo de acultramento e, portanto ser efetuado de maneira gradativa, sendo galgado cada degrau com entendimento e sustentação. Quanto aos recursos, estes referem principalmente aos recursos humanos, quanto a sua competência, interação, comportamento e comprometimento para com o processo.

Para segunda precaução os executivos envolvidos no processo devem ter "mente aberta" e, preferencialmente até o pensamento, estando comprometidos para com os resultados da mudança inerente ao desenvolvimento. Ter ainda um sistema de avaliação e acompanhamento em "tempo real", buscar sempre atuar de "cima para baixo" e de "baixo para cima" de forma equilibrado, pressupondo a interação da empresa como um todo.

Neste contexto o processo pode e deve consolidar todos os fluxos de informações e decisões, respeitando a estrutura hierárquica, desde que o bom senso seja respeitado e o equilíbrio seja alcançado. Pois, ter a mudança como processo gradativo, acumulativo e permanente, entretanto essa mudança não deve ser feita, na grande maioria das vezes, de um só impacto em um só momento. O próprio processo participativo anteriormente comentado já obriga a uma situação planejada e gradativa.

Como resultado desta situação, a mudança deve ser gradativa, com momentos bem definidos, entendidos e aceitos pelos envolvidos.

Também deve ser permanente pelo simples fato de que os fatores ambientais (a tecnologia, por exemplo) estão em constante evolução; e a empresa não pode ficar atrasada neste processo.

### 2.3.2- A Imprevisibilidade

Consultar a bola de cristal é inútil em um mundo imprevisível.

Não faça previsões, faça suposições se a situação mudar no mês seguinte, você poderá adequar sua suposição sem abalar sua autoridade, pois alguns administradores de empresas em geral acham que devem ser positivos e otimistas quanto ao futuro. Não concordo com essa idéia, pois as flutuações continuarão com a mesma intensidade verificada no passado recente, e serão igualmente imprevisíveis. Os Administradores devem esperar o inesperado e estarem preparados para rápidas mudanças na demanda do mercado consumidor de descobertas tecnológicas e outros impactos onde muitos desses fatores imprevisíveis serão positivos, outros criarão dificuldades. Em qualquer caso, a empresa deve estar serenamente preparada para o inesperado, possuindo uma organização interna orientada para mudanças rápidas e aptas a uma pronta reação.

Por que a imprevisibilidade tornou-se a regra? Uma razão é o fato de uma mudança estrutural básica em nosso modo de vida ter-nos conduzido a uma nova era: a era do conhecimento. A evolução quer seja ou não denominada progresso, é criada pela sempre crescente base do conhecimento humano. O conhecimento gera novos avanços tecnológicos, que por sua vez, influenciam e alteram nosso modo de vida, pois a acumulação de conhecimentos é exponencial e nutre-se de si próprio.

Pode-se dizer, que a principal moeda corrente nessa nova economia mundial é o conhecimento, que veio substituir as moedas anteriores: cereais (no Antigo Egito), sal (na Idade Média), especiarias (no Renascimento), ouro e petróleo, pois a velocidade crescente do conhecimento cria maior imprevisibilidade sendo ainda responsável pela existência de consumidores mais instruídos e sofisticados – outra razão para a crescente imprevisibilidade em nossos dias, é que se mostram mais exigentes e individualistas – e cada vez menos previsíveis.

A flexibilidade deve ser incorporada a cada ação importante realizada pela empresa, caso contrário esta não estará apta a reagir a novos acontecimentos e descobertas, pois acontecimentos externos moldam o futuro de qualquer organização. É por esse motivo que a empresa precisa ter um ambiente interno receptivo, adaptável e inovador, orientado para detectar mudanças externas e reagir rapidamente a elas.

A administração de fora para dentro significa análise de indícios onde cada membro da equipe, deve ser um detetive, um arquiteto e um agente da mudança, sabendo compreender e avaliar a natureza mutável da economia pelas elevadas taxas de juros reais pela energia no que se refere ao preço, ecologia com custos operacionais, e responsabilidade social e poder público no estabelecimento, revogação de regulamentações, impostos, não esquecer da ética, na evolução quanto ao ritmo de adaptação à mudança social e tecnológica. Toda empresa deve avaliar o impacto dessas mudanças externas sobre suas operações e desempenho.

É necessário, porém, salientar que toda organização necessita com urgência de uma boa dose de puro bom senso. A empresa do tipo de fora para dentro não é pessimista nem otimista; é antes realista, isso evidentemente faz sentido. A empresa não precisa de otimistas incuráveis nem de profetas do fim do mundo, necessita de administrador realista, que compreendam o mundo como ele é, e não como gostaria que fosse. O mundo do futuro não será melhor nem pior – será diferente, a experiência pregressa é cada vez menos válida e valiosa, é preciso olhar o futuro com a mente aberta. Mudança é um processo. A mudança nos envolve e nos liga ao amanhã, nos faz crescer, muitas vezes com sofrimento. As organizações objetivam lucro. Sabemos perfeitamente que o sonho das organizações é a perpetuidade.

A maioria das organizações de negócios tem culturas masculinas, porque os homens geralmente ocupam os cargos mais altos. Como a psicóloga Tannen (1991) coloca em seu livro *You Just Don't Understand*, os homens e as mulheres tendem a ter sistemas de referência psicolinguística diferentes. Os homens geralmente são criados usando linguagem, metáforas de esporte, guerra e conquista sexual. As mulheres tendem a se sentir mais a vontade com um sistema de referência que valorize a dinâmica interpessoal, as relações humanas e um senso de causa comum. Provavelmente, é justo dizer que grande parte do poder intelectual existente na maioria das organizações não é desafiada nem utilizada devido a essas diferenças entre homem e mulher. O que é até mais sério, a eficácia da equipe depende em grande parte da maneira como seus membros integram seus *modos de pensar*.



## 2.4. Produtividade

A produtividade é um aspecto interno, inteiramente sob controle da administração onde deve visar todas as atividades como nas compras onde as mesmas podem ser feitas criteriosamente, o tempo para as entregas pode ser otimizado (sistema just-in-time). O desenvolvimento do produto pode ocorrer mais próximo do consumidor, o manuseio de materiais pode ser automatizado. A produção pode ser programada mais eficientemente, o desperdício pode ser minimizado, os empregados podem ser mais motivados e treinados. A manutenção preventiva pode ser aperfeiçoada.

As vendas e o marketing podem ser aprimorados através de reuniões e demonstrações a distância. Podem usar computadores para análises de dados mais completos. A organização e os níveis de subordinação podem ser alterados em função de comunicação, tomadas de decisões mais rápidas.

### 2.4.1- Medindo a produtividade

Contudo, para ser expressiva, a produtividade deve ser classificada adicionalmente em: produtividade da mão-de-obra, dos materiais; do capital e dos mercados. Apesar de esses elementos serem básicos e essenciais para o sucesso de qualquer empresa, pouquíssimas firmas empenham-se de modo sistemático e organizado em melhorar a produtividade, guiada por medidas e controles de produtividades consistentes.

Uma empresa decidida a melhorar substancialmente sua produtividade global deve iniciar com esforço sério e direcionado para se comprometer com tecnologia disponível no mercado como os computadores na redução do tempo entre inovação e comercialização e aos poucos eliminando tarefas manuais através de máquinas.

Anos atrás – e desde então ninguém conseguiu fazer melhor – Drucker (1988) sintetizou a necessidade de melhores esforços para tornar uma empresa mais produtiva: “Há um número enorme de administradores que agem como aposentados, estando ainda na ativa (...) produção não consiste em aplicar ferramentas a materiais, mas lógica ao trabalho”. Maior produtividade, em toda a organização, é tarefa e responsabilidade de todos.



### 2.4.2- Ponto de Impacto

Para que uma empresa seja bem-sucedida no mundo competitivo e imprevisível de hoje, é preciso agir de maneira simples, pois a inovação é a chave do crescimento, apenas seres humanos dedicados, motivados e excepcionalmente talentosos conseguem inovar. São raros, e portanto, achá-los não é tarefa fácil, mas por outro lado, a empresa não necessita de muitos.

“Nosso pessoal é nosso ativo mais importante”: esse constitui provavelmente o clichê mais citado por executivos em discursos e relatórios anuais – e é verdade. Também é verdade que, de fato, a maioria desses lamentavelmente administra mal seus Recursos Humanos, parece ilógico, estúpido e contraproducente, mas acontece o tempo todo, pois se seus funcionários realmente talentosos podem perfazer apenas 1% de sua força de trabalho; porém, se eles se forem, você terá sérios problemas.

Nas empresas existem pessoas que têm grande habilidade para detectar mudanças possuem um “faro” muito sensível e apurado para pressentir novos acontecimentos, novos mercados, novas oportunidades. São os detetives da mudança. Outros são soberbos planejadores. Dada a nova situação, conseguem determinar os necessários movimentos defensivos e ofensivos, realocar recursos e organizar tudo para a ação. São os arquitetos da mudança. Outros são os que realmente executam. De posse dos planos, implementam-nos eficazmente, são os agentes da mudança.

Administradores devem procurar identificar esses empregados muito raros, mas muitíssimo valiosos, que incorpora as três capacidades. Esse dínamo integrado é detetive, arquiteto e agente da mudança em uma só pessoa, pois nenhum programa inovador pode ser iniciado, financiado, desenvolvido, implementado e completado onde essas pessoas arriscam seu emprego diariamente. As pessoas que possuem essas características, em geral, preferem pequenas empresas que possam tomar decisões mais rápidas e proporcionar melhor oportunidade para uma futura “fração da ação”.

Os seres humanos não podem atuar indefinidamente num estado de alarme e confusão. Mesmo que seja apenas para nossa auto-preservação neurótica, buscaremos a ordem e a previsibilidade em nossas vidas, ainda que tenhamos que criá-la artificialmente. As pessoas precisam encontrar um sentido para o que fazem, e empenhar-se para alcançar metas que merecem seus esforços.

Este, mais do que qualquer coisa é o desafio dos executivos de hoje, criar o sentido, a razão de existir. Nem sempre é fácil, mas aqueles que conseguem fazer isso com habilidade, provavelmente, serão capazes de dirigir suas organizações em tempos difíceis. As organizações que só conseguem determinar seus erros depois que eles acontecem, e não conseguem imaginar como evitar que o mesmo erro aconteça outra vez, são eternamente pegadas num nível primitivo de existência. Em termos literais, elas não conseguem aprender. Senge (2002) defende que toda empresa deve tornar-se uma organização aprendiz. Ele define aprendizagem como “a expansão das capacidades de um indivíduo para produzir resultados”.

Dizer que uma organização aprende implica uma habilidade por parte de pessoas de ação de descobrir os tipos de coisas que desempenha, de desvendar os mecanismos, de aplicar conhecimentos, habilidades e táticas de procedimento que tornem a reincidência de tais erros menos provável. Se não consegue completar o processo de aprendizagem em um nível, é muito difícil ter êxito no nível superior subsequente.

#### **2.4.3- Aprendemos e nos desenvolvemos?**

Por que ocorrem tantos erros *estúpidos* (definido como desastrosos, dispendiosos e ao mesmo tempo facilmente evitáveis) em algumas organizações? Por que os enfrentam dificuldades, e ninguém parece capaz de perceber quando elas aparecem?

No nível pessoal, viver é como ver-se diante de uma série de caminhos que você não escolheu e dos quais não pode sair.

Se não aprende uma lição, seja uma mudança de carreira, acordos de negócios, ou qualquer outra coisa, eventualmente a mesma dificuldade aparecerá novamente e você terá de passar por tudo outra vez. Muita frustração e infelicidade resultam quando você falha em um ou mais cursos da vida e tem de enfrentá-los outra vez. O mesmo se aplica as organizações. Aprender, pelo menos nas organizações parece ser hierarquia por natureza. Podemos pensar que uma pessoa que está fazendo adequadamente seu trabalho é por definição, “apta, disposta e capaz”. Ele ou ela tem as ferramentas e recursos para fazer o trabalho, a atitude e o desejo de realizá-lo, as qualificações e capacidade específica para realizá-lo. Uma organização para ultrapassar as suas limitações individuais, os seres humanos são

obrigados a cooperarem uns com os outros, formando assim todos os tamanhos de organizações, pois a diversidade e a complexidade das organizações, bem como a busca da excelência fizeram com que houvesse necessidade de se estudar as organizações.

Taylor (apud CHIAVENATO, 1993), preocupou-se com a criação de uma ciência para a administração, no início deste século. Detectou, segundo seus estudos, que o homem era preguiçoso, vadio. Verificou também a inexistência de uniformidade de procedimentos, ausência de métodos, de critérios. Também constatou – pasmem – uma absoluta inépcia gerencial.

Veja como o problema é antigo; sua teoria baseou-se nas tarefas, buscando racionalizar e especializar o trabalho, reduzir a ociosidade e a fadiga, buscando assim melhor produtividade. Uma organização que não pode solucionar problemas, resolver questões e enfrentar ameaças não pode explorar suas oportunidades, questões não resolvidas impedem a organização de enfrentar suas ameaças, pois problemas não resolvidos significam que os líderes devem lidar com questões chaves, então seus líderes, devem resolver seus problemas, se os trabalhadores não puderem desempenhar suas tarefas. Essa noção de organização, aprendiz de início parece um pouco abstrata, mas rapidamente adquire significado concreto, à medida que avalia sua própria empresa nesse quadro de referência.

O objetivo de se tornar uma organização aprendiz não é nenhuma premissa teórica sofisticada; é a própria essência da sobrevivência em tempos turbulentos nos negócios. É importante fazer uma avaliação crítica das capacidades e deficiências de aprendizagem de sua empresa, e determinar o que ela precisa aprender para ter um desempenho melhor.

Fayol (apud CHIAVENATO, 1992, p. 80), definiu as funções administrativas clássicas: prever, planejar, coordenar, comandar e controlar. Baseou-se na estrutura familiar, com ênfase para a departamentalização, conceito de autoridade, unidade de comando e centralização.

Um acontecimento raro, porém mais construtivo, se dá quando o alto executivo e outras pessoas da liderança perguntam a si próprio: que novas competências devemos adquirir, como líderes e como equipe, exigidas pela nova realidade de negócios que nossa empresa está enfrentando? Esse tipo de avaliação pode fornecer descobertas valiosas para os líderes e pode dar à administração um bom perfil da força geral da empresa e de quem está administrando.

Precisamos entender que tipos de compromisso estão disponíveis na empresa e deixando confusa a administração, e isso já faz algum tempo, não sabendo o que fazer com os "empregados". Os novos imperativos de negócios dificultam cada vez mais pensar em gerenciar empregados no sentido tradicional de pensar por eles e dizer o que devem fazer. Mas, muitos executivos não refletiram sobre suas atitudes e crenças em relação às pessoas e muitos não estão certos de qual abordagem devem assumir com relação à força de trabalho.

Após a morte de Taylor, a escola humanista mudava a ênfase para as pessoas. Propiciou o desenvolvimento das ciências sociais, tais como, a sociologia e a psicologia.

A preocupação básica era adaptar o trabalho ao trabalhador. A nova linguagem surgida na época incluía palavras como motivação, delegação, liderança, comunicação, etc. Mayo (apud CHIAVENATO, 1993), um dos maiores pensadores desta escola fez uma experiência muito famosa. A experiência de How thorne. Nela, estudou a influência da iluminação na produtividade de um grupo de operários. Discutir com eles os objetivos, a metodologia do trabalho, que em linha gerais resumia-se a aumentar a intensidade de iluminação, de forma gradativa, e avaliar seus efeitos sobre produtividade. À medida que aumentava a luminosidade, aumentava a produtividade. No final, reduziu a intensidade de luz e a produtividade se manteve. A atenção dada ao grupo e a sua participação no processo foram responsáveis pelo aumento da produtividade e não a iluminação.

A escola humanista acreditava que o trabalho era uma atividade grupal e que as pessoas se motivavam pela necessidade de serem reconhecidas. Na verdade, a tradição de administração raramente considera as pessoas que fazem o trabalho como fundamentais ou essenciais, ou mesmo dignas de muita atenção.

Atualmente, a tremenda diversificação do trabalho, o fato de um número cada vez maior de trabalho envolver o uso de conhecimento e habilidade para criar valor, em vez de apenas seguir tarefas pré-programadas, significa que os gerentes precisam dedicar muito mais atenção à forma de trabalhar das pessoas e relutantemente em muitos casos, a seu modo de pensar e sentir. McGregor (apud CHIAVENATO, 1993) foi outro grande pensador, falecido no final da década de 1960, criador da Teoria Y. Para conceber e defender a Teoria Y. Definiu uma contra-teoria com base nas idéias da escola científica, a que chamou Teoria X, onde foi observado que:

- Teoria X

1. O ser humano não gosta de trabalhar e evitará o trabalho o quanto lhe for possível. A administração precisa pressionar para obter produtividade.
2. Por causa da aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, e ameaçada com castigo, para que ela possa fazer um esforço razoável ou ser estimulada com prêmios para aumentar rendimento.
3. O ser humano comum prefere ser dirigido, tem pouca ambição e procura principalmente segurança.

- Teoria Y

1. O esforço físico e mental para trabalhar é tão natural como a diversão e o repouso.
2. O controle não é a única forma de conseguir esforço.
3. A recompensa mais significativa para obter esse "commitment" (comprometimento) é a satisfação da necessidade de outra realização.
4. O ser humano comum, sob condições propícias, aprende não só a aceitar, como a procurar responsabilidades.
5. Em geral, o potencial das pessoas é subaproveitado pelas organizações.

Talvez um dos maiores tropeços da teoria humanista foi preocupar-se tão somente com um lado da moeda: o da liderança.

É importante lembrar que se o subordinado não tem maturidade para ser tratado nos moldes sugeridos pela Teoria Y, Teoria X até que possa ser promovido a um grau elevado de maturidade. Nesse ponto é importante salientar que se a liderança não delegar gradativamente, bem como ir reduzindo o grau de diretividade, o empregado terá que ser eternamente tratado segundo os pressupostos da Teoria X.

Quais são as possibilidades de mudança nas organizações?

A capacidade de perceber com exatidão as coisas que estão acontecendo perto do horizonte onde inevitavelmente afetarão as empresas, bem como a capacidade de focar acontecimentos mais imediatos e urgentes em seu ambiente. Esta capacidade de ver de longe, de perto, e de lidar com ambas as visões, é relativamente rara. Na verdade, freqüentemente, não é fácil fazer isso, mesmo para as pessoas mais brilhantes.

Alguns cientistas acreditam que os grandes dinossauros tinham um sistema nervoso tão primitivo que, se levassem uma picada na cauda, o sinal nervoso poderia levar cinco segundos ou mais para alcançar o cérebro. No entanto, muitas organizações têm aproximadamente o mesmo tempo de reação quando se trata de reagir a ondas de choque e importantes tendências em seus ambientes.

Para alguns negócios, pode não ser tanto um problema de incapacidade de aceitar o futuro, mas de abandonar o passado e mesmo o presente. Peter Drucker freqüentemente aconselha os executivos a praticar o "abandono planejado".

"Faça uma lista", diz Drucker (1988, p. 86) "de todas as coisas que você está fazendo hoje que, se já não estivesse fazendo, não desejaria começar a fazer. Estas são suas candidatas ao abandono".

A difícil verdade é que nós, seres humanos, não somos bons em abandonar coisas. A maioria das casas tem pelo menos um quatinho cheio de coisas que ninguém precisa, quer ou usa e, no entanto, não conseguimos jogá-las fora. As organizações têm seus próprios armários cheios, no sentido figurado. Abandona o conhecido em troca de um compromisso com o desconhecido, não é algo que a maioria dos seres humanos faz com facilidade. Mesmo em grandes desastres, como enchentes iminentes, as pessoas não deixam suas casas. E as organizações ou mais precisamente, as pessoas que trabalham nas organizações, têm o mesmo apego ao que é conhecido. As organizações tendem a reagir a uma crise imediata, a uma crise iminente ou à possibilidade de uma crise previsível. São raros os empreendimentos que procuram agir antes dos acontecimentos e capitalizar mudanças importantes. Qualquer um é capaz de reagir diante de uma crise absolutamente inegável, como queda repentina nas vendas, um problema de prejuízo de um produto está provocando um movimento dos empregados. Mas reagir a uma possível crise é outra coisa. Numa situação de ambigüidade, um problema transformar-se numa crise, se não fosse bem conduzido, pode ser escondido temporariamente "sob o tapete". Os padrões de reação em organizações tendem a ser os mesmos para situações isoladas de emergência e para grandes desafios estratégicos. O êxito com que uma organização reage a uma crise ou um problema, claro depende da capacidade de quem administra, poder observar, ou seja, identificar que algo vai mal e interpretar o que esta ocorrendo e buscar fazer uma avaliação realista daquilo que provavelmente acontecerá se a organização não agir

de fato. Há um complô inconsciente, que diz: “se não pensarmos nem falarmos sobre o problema, ele desaparecerá ou talvez, não seja tão ruim”.

Para a aprendizagem e crescimento das organizações, às vezes, um desastre alarmante ajuda as pessoas na organização a aprender como enfrentar seus problemas com mais honestidade e eficácia, as pessoas podem aumentar sua disposição de enfrentar problemas difíceis em vez de evitá-los, podem vir a entender que ocultar um problema só torna a eventual solução muito mais difícil. Para tanto não deve ser esquecido que o mesmo evento ou tendência pode representar tanto um ameaça quanto uma oportunidade.

A forma como você reage a ele e a maneira como sua reação funciona, coloca-o no placar como “vencedor” ou “perdedor”.

As oportunidades são criadas basicamente pelos eventos, tendências ou possibilidades de mudança nas organizações podem expandir o tamanho de sua base de clientes, – o crescimento natural do número de clientes: devido a qualquer uma das diversas mudanças: mudanças demográficas, melhoria da renda ou aprimoramento das condições econômicas que resultam em mais renda disponível, um aumento significativo no comportamento do cliente ou novos caminhos de agrupar produtos e serviços que alcancem os mesmos clientes entre outros. Esta pode ser uma forma de explorar uma fraqueza ou um erro de um concorrente. Você pode ter um espaço e aproveitar sem enfrentar opositores, e durante esse tempo, pode ganhar a aceitação do cliente.

As ameaças são criadas basicamente da mesma forma como as oportunidades, isso inclui mudanças. Estas são apenas algumas idéias que pretendem reforçar a necessidade de uma avaliação cuidadosa, completa, ampla e realista dos acontecimentos no ambiente que representam ameaças a serem enfrentadas e oportunidades a serem exploradas.



### 3. METODOLOGIA

Não se tratando de um processo simples, linear e imediato implicando opções metodológicas, as quais, por sua vez, aprimoram as possibilidades que pretendemos estudar, sobretudo, a perspectiva de outras pessoas que queremos considerar e também posições epistemológicas do próprio investigador.

Uma idéia é mais rapidamente transformada em realidade quando é explicada de maneira concisa – e quando contém uma simplicidade intrínseca, deixando, desta forma, as questões básicas vitais e as decisões críticas extremamente claras. “Sabe que nenhuma forma de conhecimento é, em si mesma racional, só a configuração de todas elas é racional” (SANTOS, 1989, p.55).

Quer a imprevisibilidade dos comportamentos humanos quer a exigência de evolução do conhecimento científico, requerem pluralidade metodológica pelo que os deveres pelos modos de investigação podem ser combinados, reforçando-se mutuamente, dependendo do objeto da investigação, do estado dos conhecimentos e das múltiplas contingências que se apresentam a consecução da investigação. O estudo que propomos realizar, após a análise cuidadosa dos vários percursos de investigação possíveis, acaba por optar enquanto estratégia de investigação, pelo estudo de caso (Panificadora e Lanchonete Milk Pães) e, ao nível dos métodos e técnicas de coleta de informação, pela utilização de um método alargado de investigação que conjuga técnicas dos métodos intensivo e extensivo: a realização de questionários e entrevistas, estas últimas por amostragem, tanto para os proprietários como funcionários.

A opção específica pelo estudo de caso decorre, genericamente, dos pressupostos em que, assenta qualquer abordagem qualitativa e, mais especificamente, por lhe serem apontadas com um conjunto de propriedades que o tornam especialmente apropriados para a compreensão e interpretação de fenômenos no âmbito da Ciência da Administração.

Sendo considerada “ferramenta preciosa” para os que pretendem descrever e compreender em profundidade os contextos, salientando as seguintes características (MERRIAM, 1990, p.11-12).



1. é particularista – ao basear a investigação no estudo de um determinado caso, concentrando a atenção no modo como as pessoas se envolvem nos problemas específicos e recorrendo a uma visão holística da situação.
2. é descritivo – ao procurar uma descrição fina (“thick description”) do fenómeno de estudo, isto é, utiliza técnicas literárias de descrição, descobre imagens e analisa situações com o objetivo de interpretar os dados sobre normas, costumes, valores da empresa, significados e noções profundas, etc.
3. é heurístico – (método de perguntas e respostas para encontrar a solução de vários brasileiros) ao proporcionar um aperfeiçoamento da compreensão dos fenómenos em estudo, nomeadamente através da descoberta de novos significados ou da confirmação dos já conhecidos.
4. é indutivo – as descobrir novas relações, novos conceitos e ao suscitar hipóteses emergentes a partir da análise de dados no seu contexto.

É também considerado como estratégia de investigação adequada do tipo “qual” “porquê” ou “como” (MERRIAM, 1990, p.9) quando o investigador possui um controle muito reduzido sobre os acontecimentos e o foco incide sobre fenómenos atuais em contexto real.

Podendo ser definido como uma descrição e análise intensiva e holística de uma única empresa ou micro-empresa, fenómeno ou unidade, trata-se pela sua natureza de uma estratégia eminentemente compreensiva, onde o interesse reside “mais nos processos que nos produtos, no contexto mais do que numa variável específica na descoberta mais do que na confirmação”. (MERRIAM, 1990, p.21).

Pelo exposto e, principalmente, por poder constituir uma base de compreensão da realidade da empresa quando aos princípios que envolvem e quanto aos fatores que lhe estão subjacentes, parece-nos adequados, para o tipo de estudo que se pretende desenvolver, em que exista a vontade de procurar compreender os problemas administrativos, a partir da perspectiva dos atores, tendo em vista deter uma melhor compreensão para o significado das ações específicas.

Na escolha dos processos e instrumentos metodológicos a utilizar, o questionário e a entrevista, tivemos presente que o primeiro sendo um método de investigação que possibilita uma escolha eficaz de informação, é o indicado para

uma primeira fase, em que contamos, sobretudo operacionalizar e identificar algumas dimensões relativas à capacidade administrativa dos proprietários.

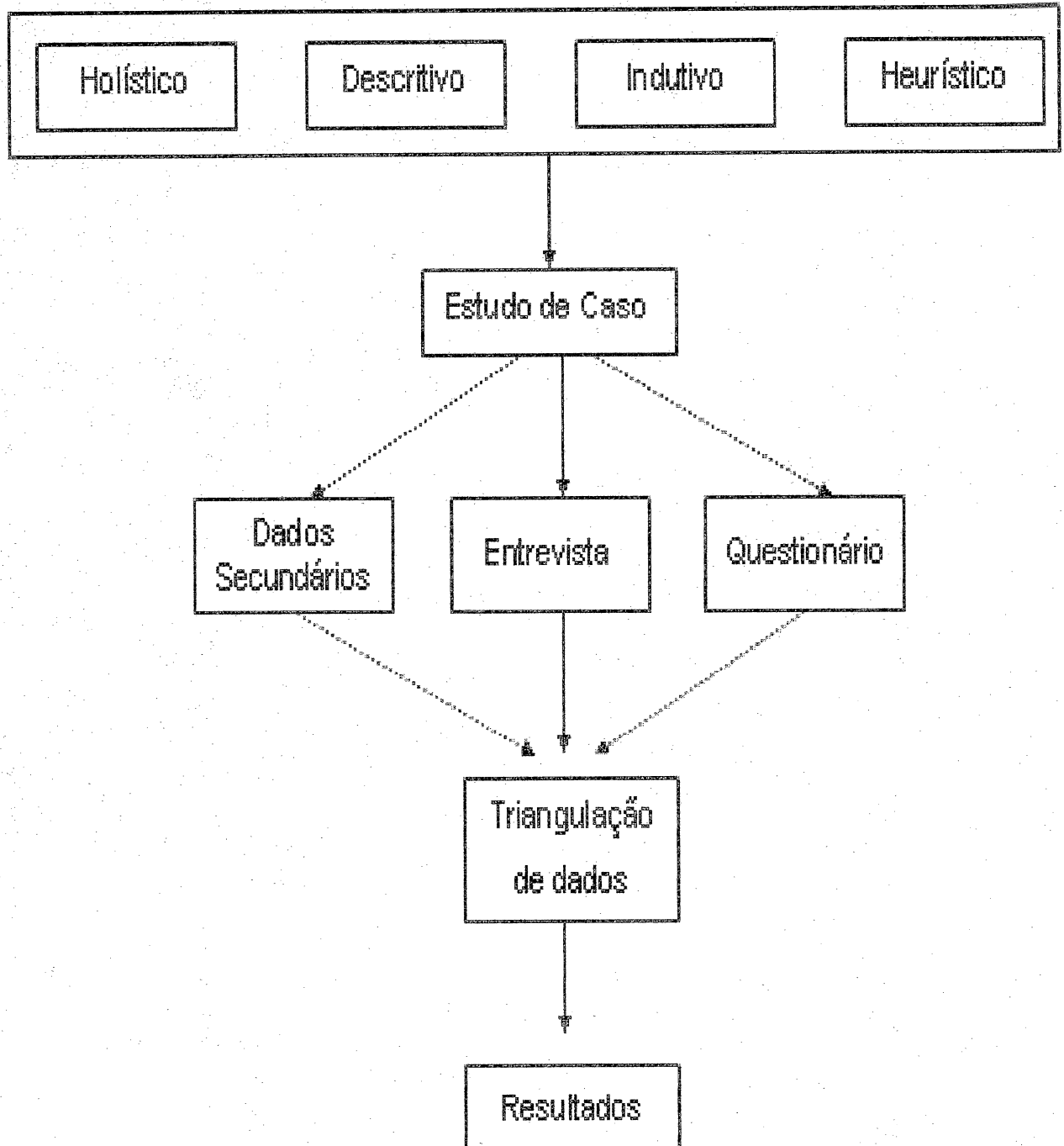
Nessa fase de abordagem eminentemente quantitativa, na qual o sujeito se encontrará inevitavelmente condicionado a definir-se em relação a esquemas de pensamento pré-estabelecidos, por parte do investigador, serão "apuradas" tendências administrativas aplicadas no dia-a-dia da empresa. Tendo presente que para explicar os fenômenos não podem deixar de considerar os fenômenos individuais que os compõem e que as regularidades estatísticas permanecerão obscuras, enquanto não tivermos compreendido as ações individuais que as provocam, após termos identificado perfis e tendências, e como forma de complementar o questionário, utilizaremos a entrevista. Esta será utilizada no estudo aprofundado aos administradores como forma a perguntar se forma, construindo sua capacidade administrativa.

Teremos, então, a oportunidade a partir de informações concretas e pertinentes sobre vivências quotidianas dos administradores/proprietários estudar a lógica subjetiva do sujeito confrontada com a lógica temática do inquérito de compreender, também, a lógica própria de cada um dos sujeitos entrevistados.

Dentre as várias opções/modalidades de entrevistas possíveis.

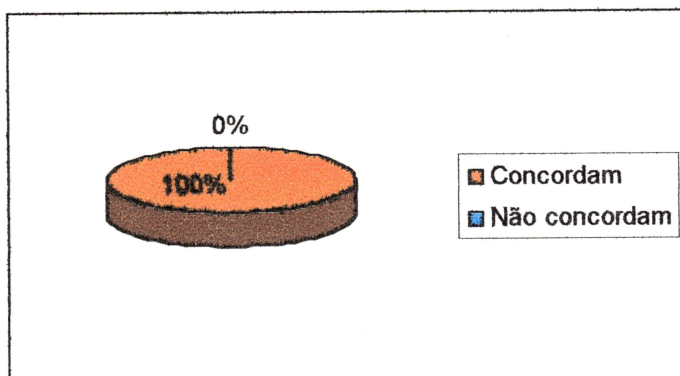
- Planificação e realização dos questionários;
- Recolha, tratamento, análise e interpretação dos dados dos questionários;
- Planificação e realização de entrevistas;
- Conclusões e implicações.

## 4. FLUXOGRAMA

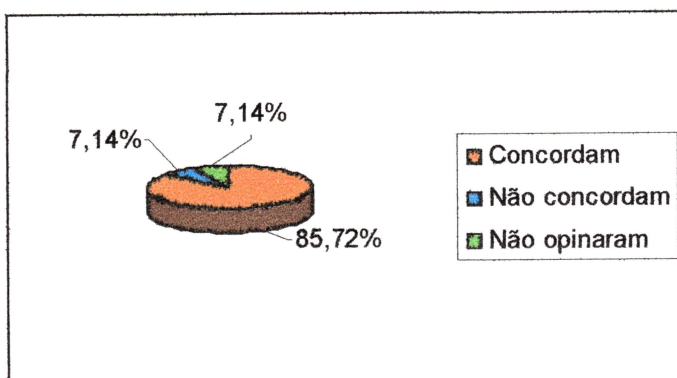


## QUESTIONÁRIO

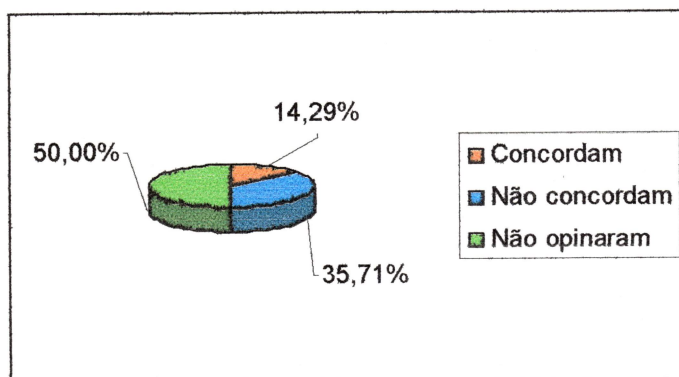
1. Você acha adequado oferecer produtos diferentes?

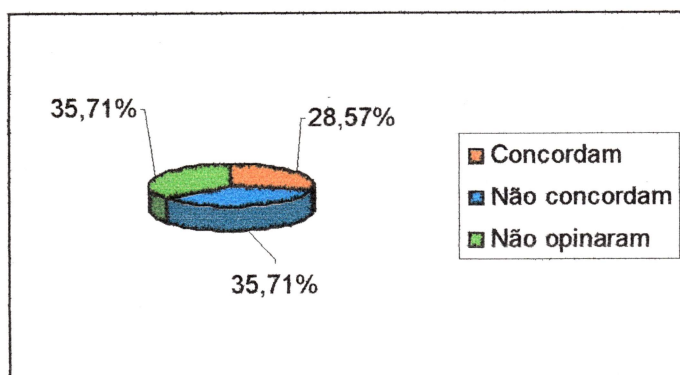
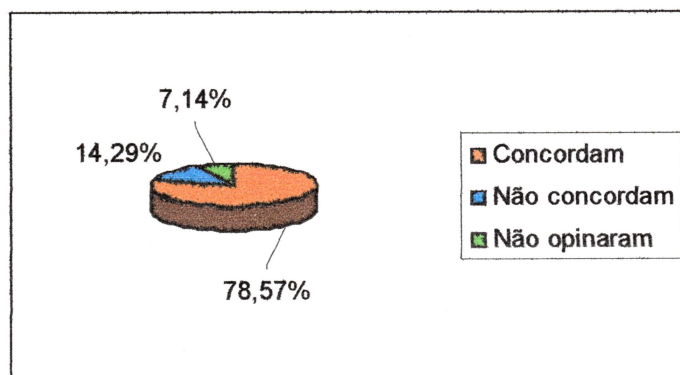
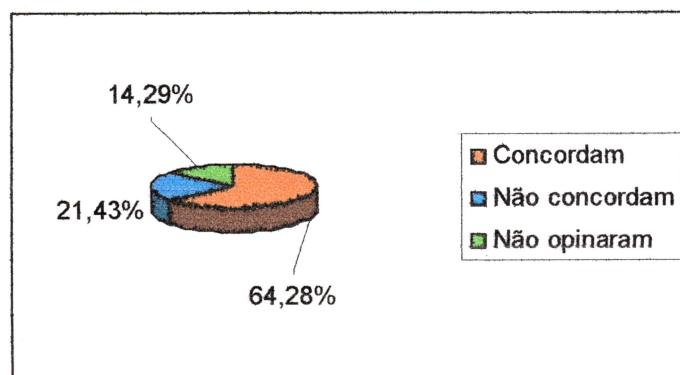


2. Acredita que se lançar um produto novo existe aumento nas vendas?

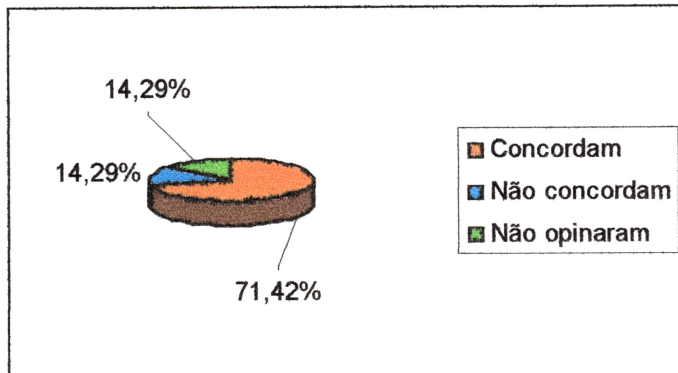


3. Você acredita que pode mudar o processo utilizado hoje por outro diferente?

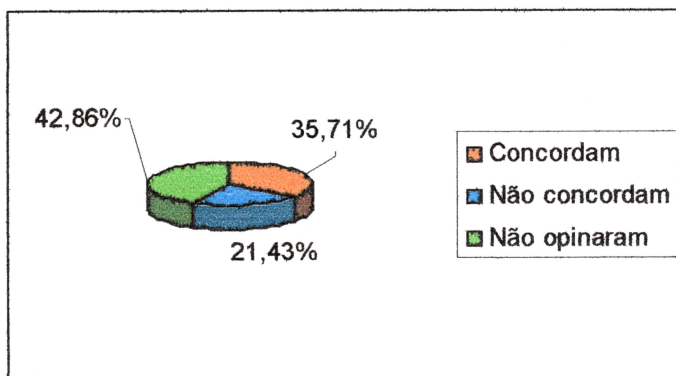


**4. Você busca ser inovador no que se refere a proprietário gerente?****5. Existe alguma mudança para ser feita em relação a produto?****6. Você acredita na capacidade de inovação do setor?**

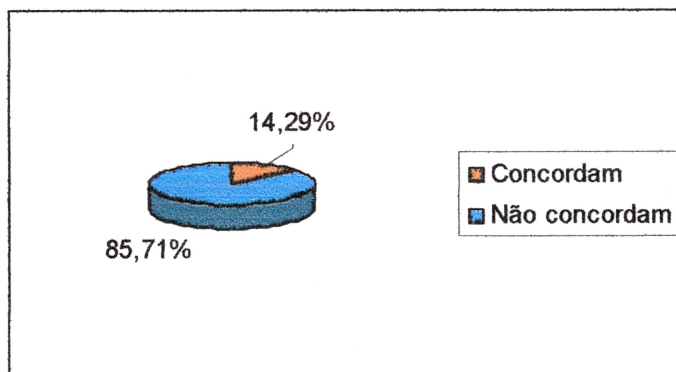
7. A comunicação interna da empresa é eficaz e precisa, proporcionando agilidade de serviço da empresa?

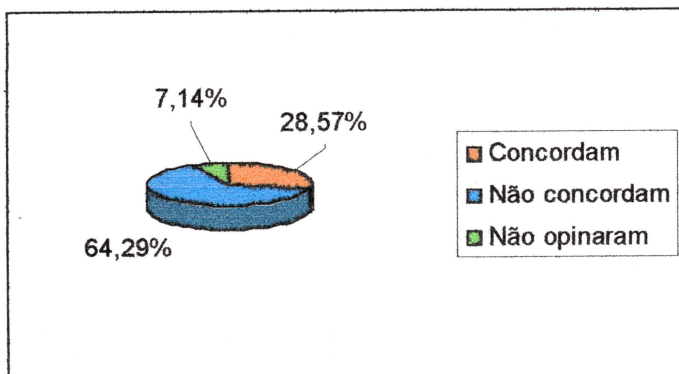
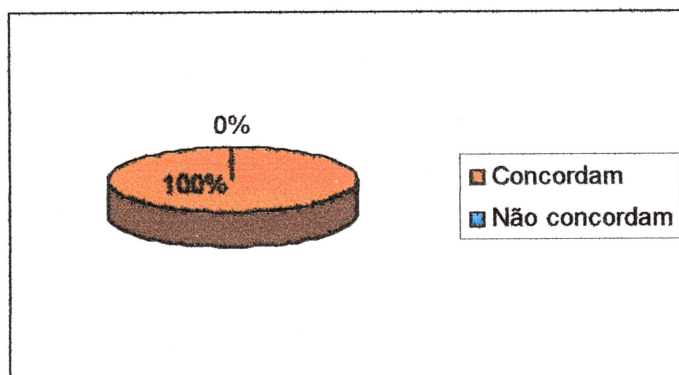


8. Você acredita que pode ser implantadas tecnologia com periodicidade?



9. Você participa de Feiras e Congressos a panificação? Você está satisfeita com o número de feiras e congressos oferecidos?



**10. Você acredita na facilidade e possibilidade de atualização?****11. Na sua opinião as mudanças devem ser acompanhadas?**



## 5. RESULTADO DA PESQUISA

É muito fácil abraçar o que é novo, mas muito difícil descartar o que é velho, quando o questionamento aborda o respeito de oferecer produtos diferentes, a resposta é simples. Mesmo que 100% dos entrevistados responderam que sim, entendo que produtos diferentes são importantes, devemos avaliar sob dois aspectos: o primeiro que é de uma atitude de conformismo ou de acomodação.

- Conformismo – é aquela que possui como hábito aceitar, sem discussão com tranquilidade, que seja usual ao indivíduo, comum rotineira e não questiona os motivos da sua ocorrência.
- Acomodação – quando as pessoas passam a fugir dos esforços de pensar ou por não estarem treinados para essa atividade e criando barreiras individuais inibindo assim, a aplicação de idéias que poderiam ser simples e eficazes.

Deveriam os indivíduos encontrar nos desafios a sua grande fonte de inspiração. Existe um sinal positivo quando as respostas de lançamentos de novos produtos e se isso reflete no aumento nas vendas, o que foi verificado é que a maioria aprova, mas isto ocorre para a implantação de algo planejado e costuma ser mais efetiva e duradoura quando inicializada pelos envolvidos e não por pessoas vindas de fora, são propensas a utilizá-los e esse recebimento deve ocorrer por meio de mensagens variadas, repetidas e combinadas. Isso é reflexo de um momento de transição pelo qual uma grande parte das organizações passa. Constata-se que a mudança é o esforço para transformar certos possíveis em prováveis, a determinação dos prováveis requer uma ciência do futurismo. A maioria de nós está acostumada a trabalhar com o passado. A procura efetiva da inovação pode ser encarada como possível a partir da elaboração de um plano, normalmente, um plano direciona esforços, permite decidir que ações devem realizar e qual a melhor ordem em que deve ser executada. Entende-se que a inovação é possível com idéias, ciência contra pressões a persistência e também a uma tarefa lenta, dolorosa requerendo muito envolvimento, resignação e competência buscada através de proprietário-gerente, ficando claro que este é um problema difícil de explicar ou resolver. A criatividade tem um enfoque de utilização da imaginação, criar soluções para os problemas existentes não significa termos inventado algo, mas pode ser algo imaginado, isto é, novo é o que leva a uma mudança da situação. É a incerteza que

obriga a refletir na realidade as situações cotidianas buscando agir com criatividade, pois tem a ver com a maneira de olharmos o problema. O problema é perceber que você não consegue criar apesar disso. Quanto a produtos e aperfeiçoamento dos mesmos, podemos dizer que 78,5% dos entrevistados concordam, 14,29 não acreditam nessa mudança e 7,14 não opinaram. A pressão de novas tecnologias sobre o indivíduo no seu local de trabalho não é um fato novo, sob a natureza das tarefas, trazendo um descompasso entre trabalho e habilidade, onde as mudanças são encaradas como uma ameaça não só para a qualidade do trabalho, mas principalmente, na sua função como fonte de sobrevivência.

Contudo, a questão do impacto da tecnologia no local de trabalho não é tão simples quanto nós poderíamos crer, isto é, para os otimistas, norteados pelas necessidades do trabalho. Se avaliada a importância da mudança evolutivamente, teremos realmente uma ferramenta fundamental para deter o controle das ações e resultados. Quando se trata de acreditar na capacidade de inovação do setor podemos dizer que a competitividade é aceita mesmo que a influência de diversos setores seja necessária, colocando em primeiro lugar a existência de incertezas quanto ao nível em que a tecnologia atua na organização. E, quando eles compreendem as técnicas usadas nas atividades do fluxo de trabalho dentro da organização a qual atuam, esquecendo talvez da tecnologia de materiais usados hoje e estabelece ainda que seja possível, uma técnica altamente sofisticada seja aplicada a materiais relativamente simples, esquecendo que a tecnologia do conhecimento é um dos principais pontos. É difícil ter uma visão mais ampla, pois quanto menor a organização, mais sua estrutura será perpassada pelos efeitos tecnológicos. É claro que o importante é saber qual é e como ocorre esse impacto chamado inovação. É possível ressaltar que o processo de comunicação onde é usada, mesmo sendo de forma simples, é aquela colocada em prática, onde por se tratar de empresa de pequeno porte a comunicação é rápida, pois é do conhecimento de todos que a atitude do colaborador é a exata imagem de toda organização. A organização moderna é plana, com poucos níveis hierárquicos, precisamos aceitar o fato de que, tendo o conhecimento como recurso-chave, as pessoas terão mobilidade. A periodicidade para implantação de novas tecnologias é talvez por acreditarem que depende apenas do proprietário/gerente sendo assim onde o processo onde o acaso influencia e interfere no desenvolvimento dos processos onde eles estabelecem caminhos para identificação e escolha de

tecnologia a ser adotada, pela experiência, mostra que de maneira geral o processo tem início com a percepção ou identificação da necessidade ou carência da inovação onde isto está associado, de maneira ampla, que é o resolver problemas. Por exemplo: a necessidade de lançar um produto, de agilizar a produção ou diminuir custos. Quanto a eventos podemos esclarecer que manter-se passivo, indiferente aos acontecimentos do mundo e do setor o qual participam, deixando a entender que esta é uma atitude defensiva. Ele não ignora o ambiente, simplesmente evita o contato com ele. Já para a questão de facilidade e possibilidade de atualização podemos dizer que dentre os aspectos relevantes onde o tamanho da organização é independente em quase todos os trabalhos de preparação e adoção para inovação, onde a velocidade dessas inovações é imprescindível e também aos resultados já obtidos onde fica claro a dúvida de haver ou de não haver consenso sobre a influência dessas mudanças quando chegar a hora de atualizar. Devemos lembrar que nenhuma empresa é perfeita em todos os seus mecanismos de funcionamento. Em toda organização há certamente coisas que podem ser melhoradas. O que deve ser feito em relação ao acompanhamento das mudanças dentro da organização é que o administrador/gerente precisa antes de tudo, ser o responsável pelo monitoramento das inovações e tecnologias disponíveis que melhor respondam às necessidades da sua empresa, com a busca do conhecimento e das fontes nas quais possa adquiri-lo. É claro que nada pode indicar sucesso por si só, na verdade o sucesso das mudanças está em alcançar em algum momento esperado, todos os pontos que lhe cabem como responsabilidade.

As mudanças não devem ser feitas às pressas, e as pessoas forçadas a aceitá-las, a menos que tenham caráter de urgência. As transformações dentro das organizações dependerão do grau de atenção que formos capazes de dedicar diária e sistematicamente e ter cuidado para determinar as necessidades, praticar as buscas da inovação e finalmente inovar.

## 6. CONCLUSÃO

Analisando as informações coletadas através da pesquisa realizada na Panificadora e Lanchonete Milk Pães – TRIGOMASSAS , podemos constatar vários aspectos importantes, sendo uma análise sobre o estudo de caso, o registro da situação atual, incluindo todos os assuntos pertinentes e relevantes do ambiente, seguidos pela análise e registro de problemas ou questões sobre os quais o caso versa. A princípio a tecnologia é essencial tanto para as grandes quanto para as microempresas. A administração atualmente é prospectiva: está voltada para o amanhã, dentro de um enfoque de busca de desenvolvimento organizacional, a referência é o essencial, é o sistema e o complexo de influências sobre a atividade gerencial, compreensão do conjunto, situando o papel do gerente como parte dinâmica de um processo sistêmico , em uma realidade em permanente mudança e o esforço concentrado em detectar deficiências individuais e grupais, exclusivamente no que se refere a forma de manejo de tecnologias tanto máquinas principalmente processos. As diferenças individuais por mais brilhantes que sejam, tornam-se fatores de divisão quando nos referimos a questão de inovação do setor, pois o pouco conhecimento e a não aceitação não contribui para essa visão do novo; deixando de acreditar no seu próprio conhecimento, deixando de ser complementaridade do todo e direcionado em especial para os proprietários e, isso quando o proprietário/gerente não administra por negociação e consenso, não tendo a capacidade de poder trabalhar de uma forma inovadora e ainda descentralizada, pois sem esses pressupostos, não há empresa verdadeiramente moderna e muito menos humana.

A postura do empresário e todos os envolvidos está mudando com a sociedade, ficando evidente a necessidade de aumento na produtividade e de agilidade no processo de tomada de decisão e novas tecnologias. A diversificação é considerada complementar no processo produtivo, podendo a tecnologia (tanto máquina quanto processo) tornar-se opção pelas oportunidades não só a nível mercadológico de serviços (conceito quantitativo), mas também marcadamente tecnológico(conceito qualitativo) , enquanto que atitude de modernidade implica em elevação da motivação do corpo funcional da empresa e de aprender absorver o novo, podendo aceitar ou resistir às novas mudanças.

Isso significa no plano profissional/pessoal, em adotar os princípios de renovação contínua em face do fenômeno mudança e do espírito de aprendiz que importa em ver cada situação como uma oportunidade de aprendizagem. A alavancagem da capacidade de competir no mercado, ocorre em virtude da atualização consciente necessária.

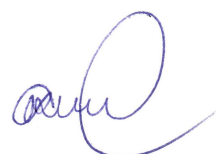
A resistência é o ponto de impacto verificado fielmente na pesquisa não podendo ser implantado rapidamente num contexto de recursos limitados, como: financeiro, recursos humanos ou informacionais. Talvez por despreparo do como saber executar, em acompanhar e avaliar o surgimento de inovações.

Neste contexto o presente trabalho oferece uma contribuição resultante de todos os fatores específicos, em particular da Panificadora e Lanchonete Milk Pães, onde o desempenho é o resultado combinado de todas elas.

Com base nas informações e estudos realizados, evidencia-se a importância de novos estudos que contemplam a inovação e a adoção tecnológica em empresas do setor, principalmente, enfocando as mudanças de paradigma do consumidor final.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILERA, José Carlos. O salvador da pátria. *Exame*, São Paulo, p.96-8, mar. 1990.
- ALBRECHT, Karl. *Revolução nos serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes*. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1991. 254p.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*. Atlas, 1993. 920p.
- DRUCKER, Peter F. *Administração: tarefas, responsabilidade e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1988.
- HELLER, Robert. *The supermanagers*. New York: Mc Graw Hill, 1987. 121p.
- JACCARD, P. *História Social do Trabalho: das origens até aos nossos dias*. Portugal, 1994. 237p.
- LINCOLN, Abraham. *Sistemas de informações gerenciais*. São Paulo: Atlas, 1992. 185p.
- MELLO, F. A. Faria. *Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978. 311p.
- MERRIAM, S., B. *Case Study Research in Education: a qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990. 250p.
- SANTOS, B., de S. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Porto: Edições Afrontamento, 1989.
- SCHUBERT, Educado. Surge a inteligência empresarial. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 21 set. 1989.
- SENGE, Peter. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 2002.
- TANNEN, Deborah. *You Just Don't Understand*. Nova Iorque: Simon and Schuster, 1991. 202p.
- URWICK, Lyndall F. Theory of organization. *HSM American Management*, New York n.3, p. 26-38, 1998.
- VARGAS, Milton (org.). *História da técnica e da tecnologia no Brasil*. São Paulo: Editora da Unesp/CEETEPS, 1994. 229p.
- WATERMAN, Jr., Robert H. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1987. 338p.



# **ANEXOS**



# Servir bem é uma arte

**8 de Julho - Dia do Panificador. Um grande dia aos profissionais que nos dão bom dia!**

**O trabalho começa bem cedo: desmanchando sacos de farinha com carinho, amassando e misturando os ingredientes com dedicação, dando forma à massa com amor, variando os recheios com sabor, decorando os produtos com satisfação. Depois de tudo isso, um sorriso no rosto para nos saudar ao balcão com diversos sabores, desejando-nos um bom dia!**





## RECEITA DE PANIFICADOR

1. A cada dia, faça sempre o melhor!
2. Antes de qualquer ingrediente, use o coração;
3. Orgulhe-se: você produz o "pão nosso" de cada dia.

O PROF. LENHA VAI MOSTRAR A

NOVA FÓRMULA DE SUCESSO:

PREÇOS MAIS COMPETITIVOS

+

QUALIDADE

+

EQUIPE TREINADA

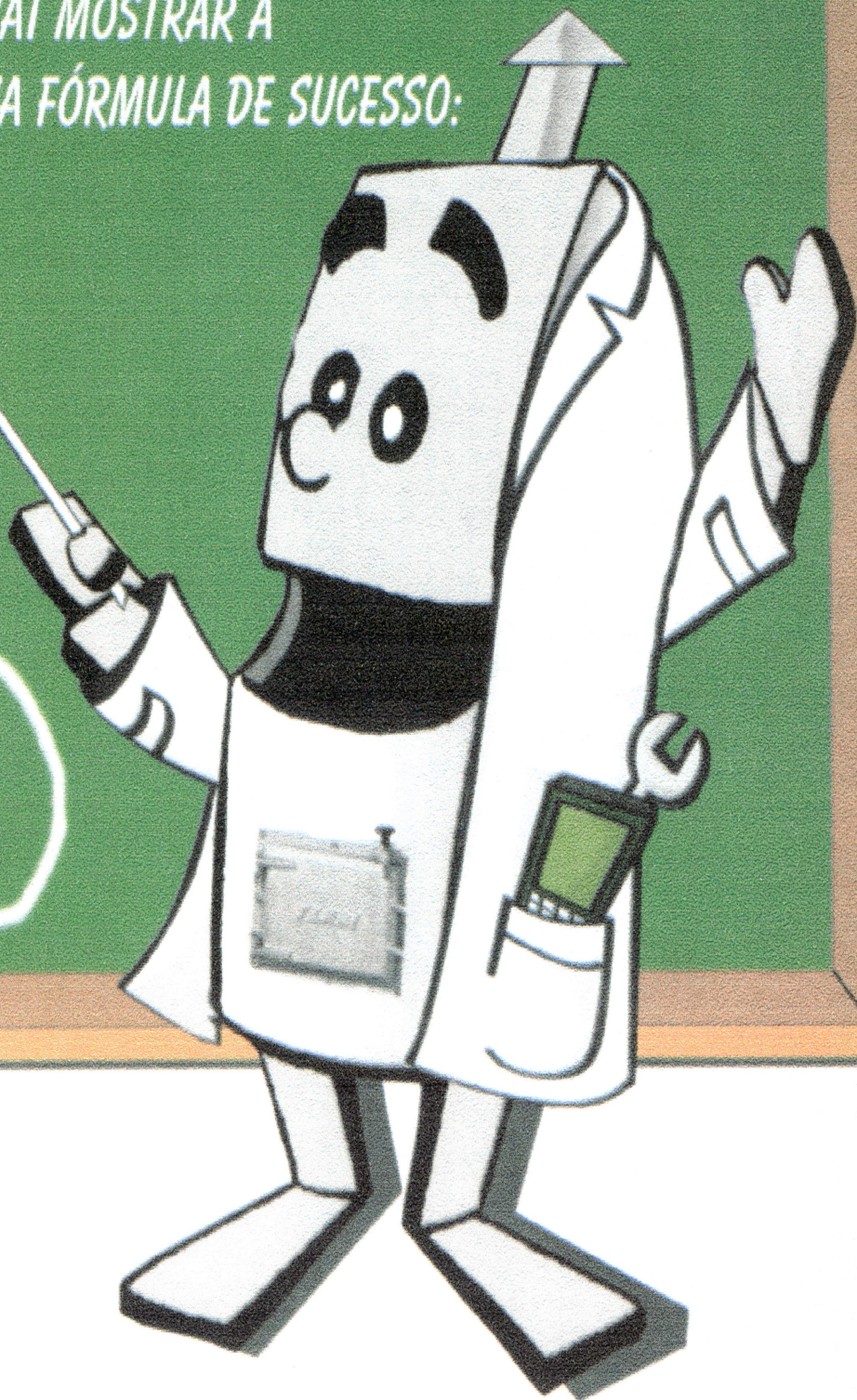
+

NOVA LINHA

+

AGILIDADE NA ENTREGA

CONCLUSÃO :  
UM ETERNO  
RESPEITO AO  
PANIFICADOR





# EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO



As padarias antigas utilizavam enormes amassadeiras de baixa rotação e depois fermentavam a massa em cochos de madeira (na foto, cocho exposto no museu do IDPC, em São Paulo), em um ritmo de trabalho que exigia muitas horas até que finalmente o pão era levado ao forno



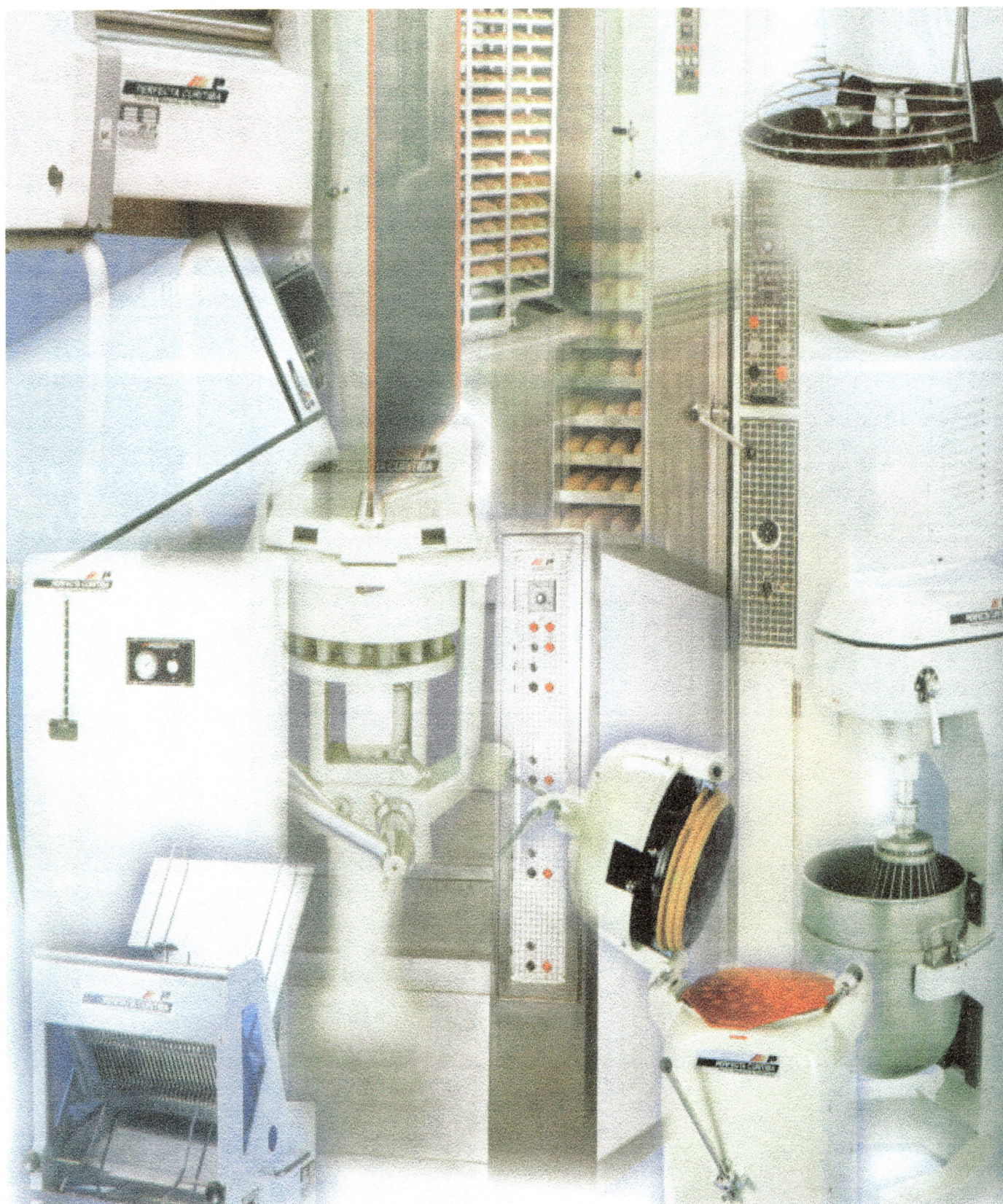
## HISTÓRIA PRESERVADA

No museu da fundação, no prédio do Sindipan, estão expostos antigos equipamentos, como um cilindro do início do século passado (acima), utensílios, embalagens e curiosidades da história das padarias paulistas. Uma grande coleção de fotos antigas, notas fiscais e os anais dos congressos realizados pelas associações também fazem parte do acervo do museu.

**Os equipamentos: amassadeiras mecânicas de baixa rotação (20 a 36 rpm); grandes caixas de madeira (cochos) usados para fermentar a massa; tábuas suspensas por cabides de ferro, usadas como local de crescimento onde a massa atingia as condições ideais para permitir a modelagem, feita ainda manualmente, apesar de já existirem as modeladoras. Isso porque as pessoas achavam, erroneamente, que elas não serviam para o pão de 500g, responsável por 90% da produção do pão. Além de fornos de 40 metros quadrados de lastro, queimando lenha e exigindo grande habilidade por parte do padeiro, para colocar e tirar o pão por uma porta de mais ou menos 30x50cm, com uma comprida pá de madeira. Todo este aparato funcionava 24 horas por dia. No início da década de 70 um grupo de profissionais se uniu em torno da idéia de desenvolver um método capaz de produzir pão com mais qualidade, produtividade e que oferecesse maiores rendimentos aos panificadores. As amassadeiras apresentavam apenas 18 rotações por minuto no braço misturador, metade, se comparadas à 1960, pois as fábricas para aumentar as vendas, reduziram as rotações, isso fazia com que depois de preparada a massa, tivessem ainda que passá-las no cilindro para completar o amassamento, o que preocupava bastante. Aumentadas as rotações da amassadeira, surgiram as amassadeiras rápidas de hoje. Isso fazia com que as fibras da massa se quebrassem. Com o processo sendo direto, hoje se consegue fazer uma padaria em poucos metros quadrados, padarias compactas, que até então eram totalmente impossíveis.**

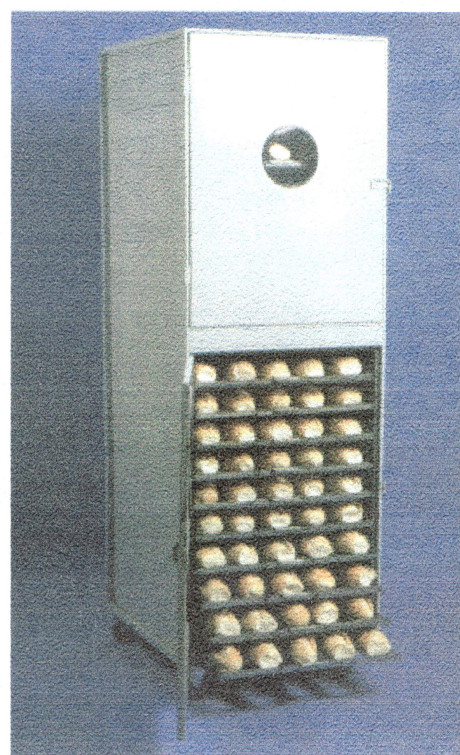
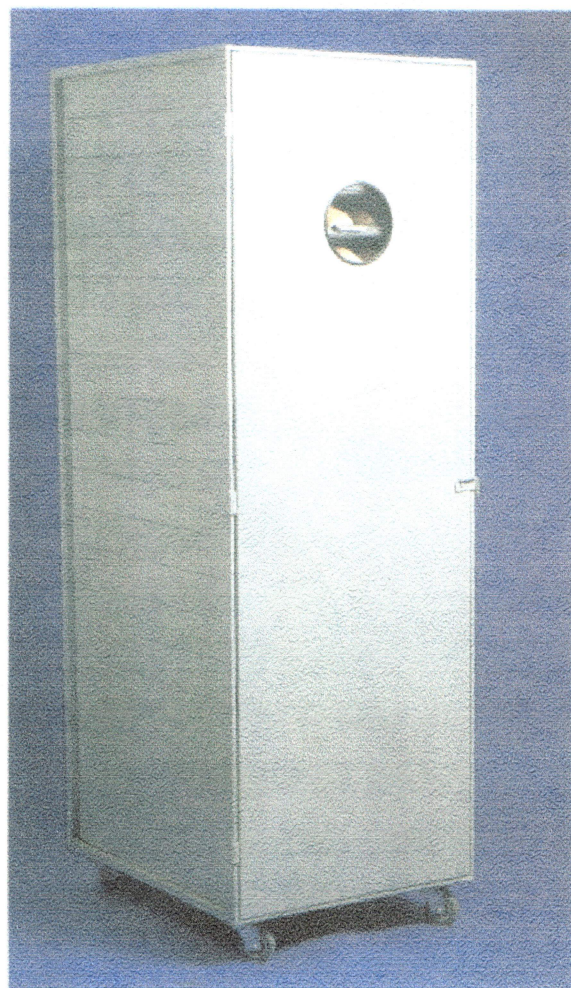
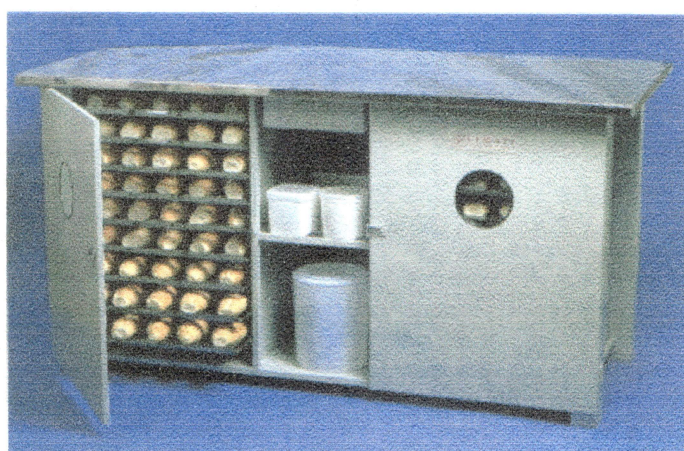


# MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS



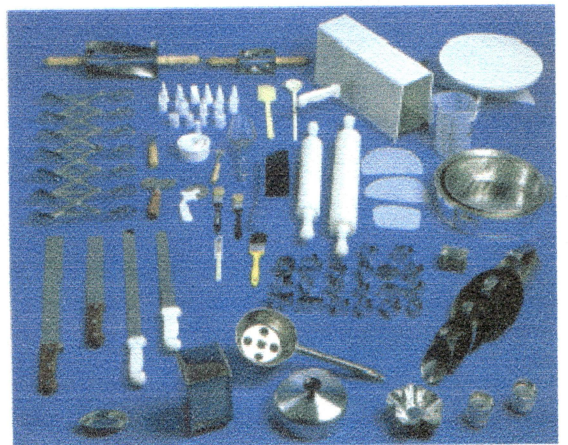
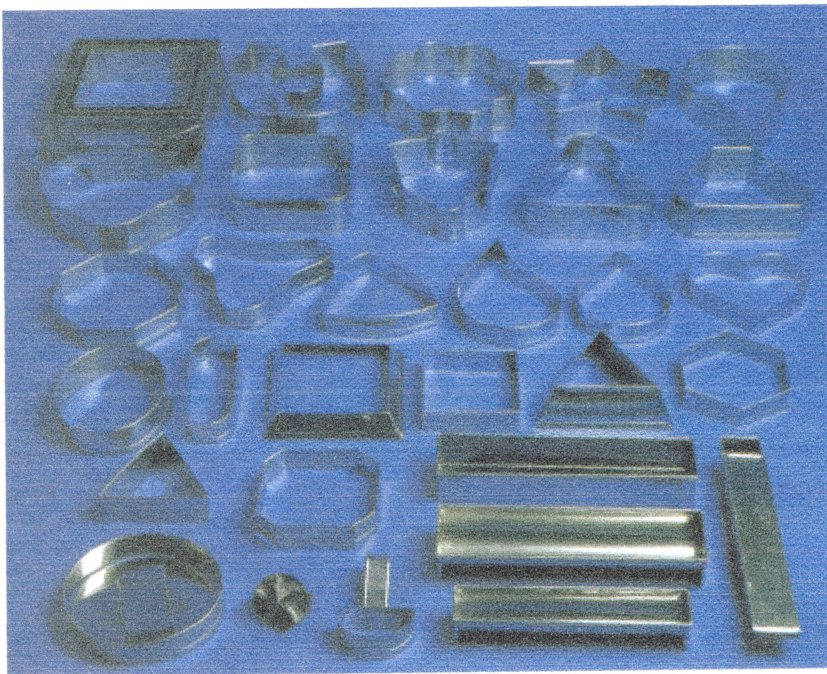
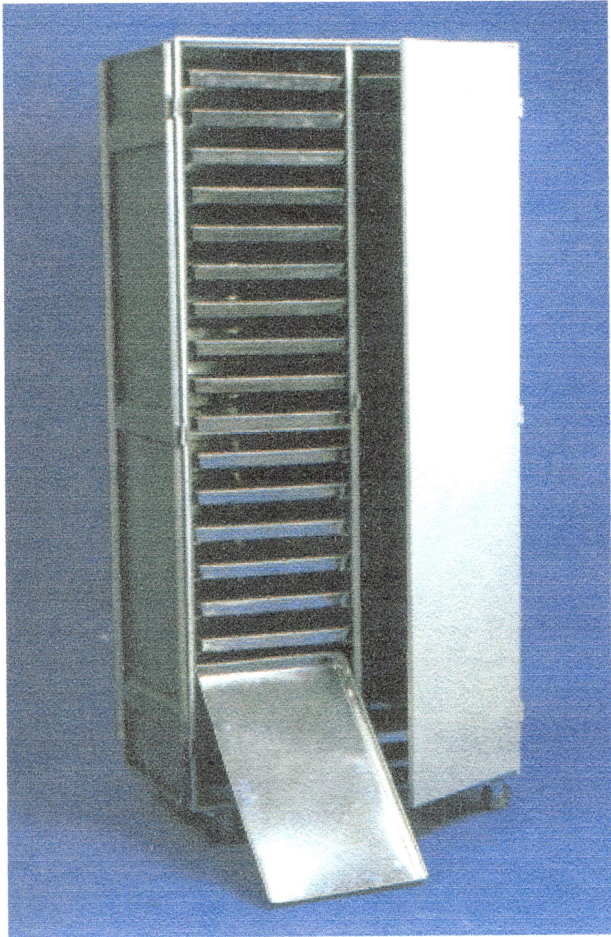


**Acessórios  
e seu talento:  
A melhor receita  
para produzir  
delícias e cativar  
clientes.**



Mesas de Inox, Estufas e  
Armários para crescimento



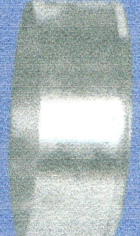
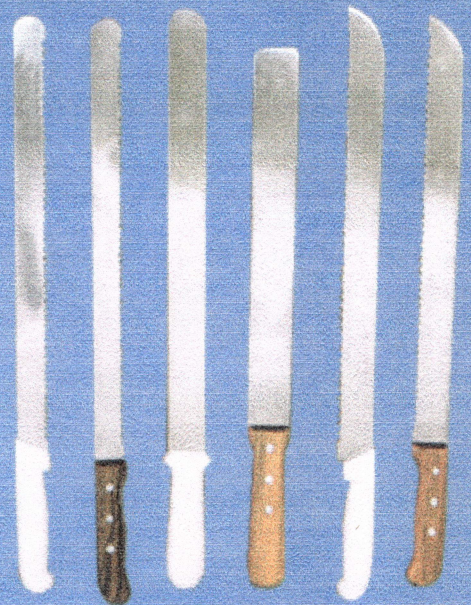




Sacos de confeitaria tecnologia Japonesa.  
(Produto Exclusivo)



Jogo de Bicos para Confeitar Profissional

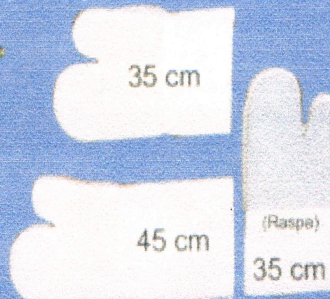


Jogo de Cortadores

Roletes para Massa



LUVAS TÉRMICAS EM GRAFATEX  
(REFORÇADAS DUPLA FACE)



Cortador de Pestana  
(Bistun)



Carretilha para Massa

RÉGUA PARA CONFEITEIRO

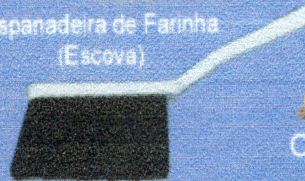


Batedor de Cremes

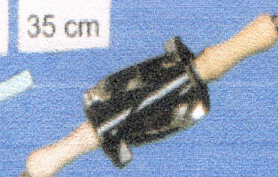


Conchas para Cereais

Espanadeira de Farinha  
(Escova)



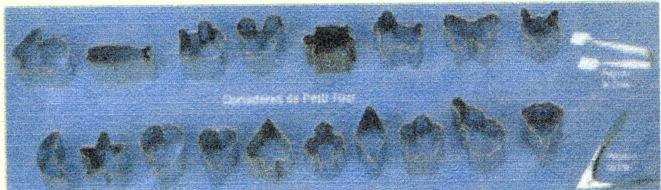
Cortador de Croissant



Espátula Inoxidável  
cabo de madeira e  
polipropileno



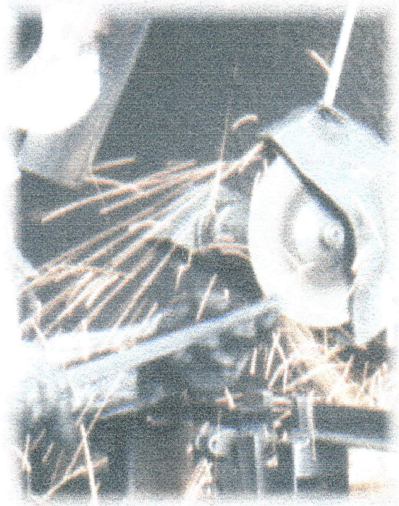
Bandejas e Aros para Bolos



Cortadores de Petit Fours



*Moderno parque industrial com máquinas de última geração aliados a uma equipe altamente qualificada, garantem nosso padrão de qualidade e produtividade.*







INSTANT  
**FLEISCHMANN**  
YEAST

LEVADURA INSTANTANEA  
LEVURE INSTANTANÉE

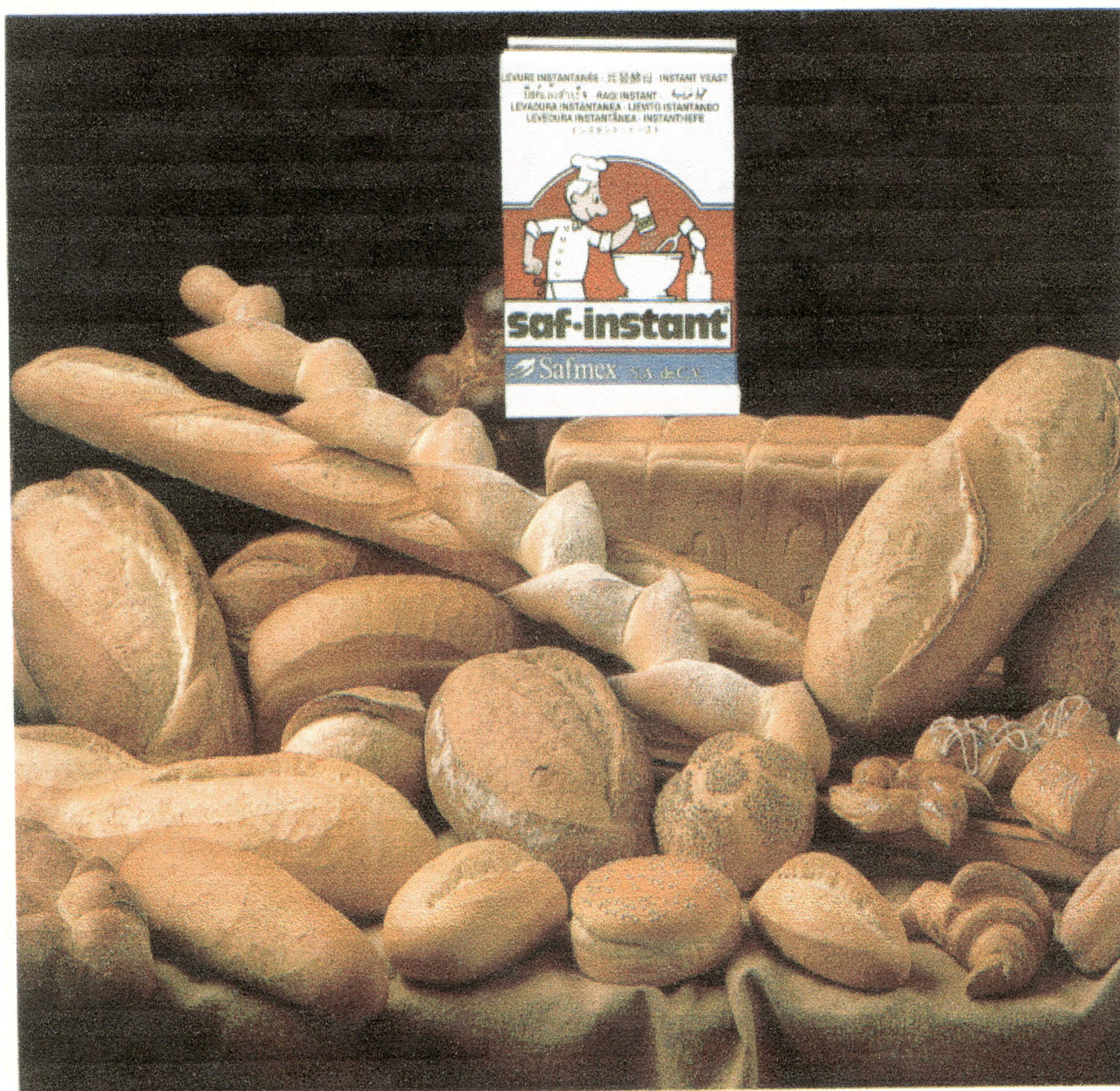
خميرة فورية

PESO LÍQUIDO 500g  
FERMENTO BIOLÓGICO SECO INSTANTANEO



# saf-instant<sup>®</sup>

(FERMENTO BIOLÓGICO INSTANTÁNEO)





# INSTANT YEAST FERMENTO INSTANTANEO LEVADURA INSTANTANEA





Um breve  
histórico  
das empresas  
que deram  
origem à  
Unilever  
Bestfoods

## Unilever

- 1929 Surge a Unilever, através da fusão de três empresas: Lever (Inglaterra), Jungens e Van den Bergh (Holanda), que utilizavam as mesmas matérias-primas.
- 1930 Inauguração da primeira fábrica no Brasil.
- 1977 Início das atividades junto ao mercado de panificação e confeitaria através da Linha Gradina.
- 1988 Aquisição estratégica da Anderson Clayton.
- 1993 Aquisição da Cica com uma linha de 35 produtos, consolidando a estratégia da Unilever como empresa de alimentos.

## RMB / Bestfoods

- 1928 Nasce a RMB – Refinações de Milho Brasil.
- 1930 Inauguração da fábrica para produção do amido de milho Maizena® (produto já consumido no Brasil desde 1874).
- 1961 A Knorr® inicia a produção de Caldos no Brasil.
- 1962 Lançamento da Maionese Hellmann's® no Brasil. A Knorr® inicia a produção de Sopas no Brasil.
- 1982 A RMB – Bestfoods entra no mercado foodservice brasileiro iniciando as atividades da divisão Caterplan®.

## Arisco

- 1969 Início das atividades com o nome Produtos Cometa Ltda.
- 1973 Lançamento do Tempero Pronto Arisco.
- 1982 Início da produção de vegetais enlatados.
- 1985 Início da produção de atomatados.
- 2000 Aquisição da empresa pela Bestfoods.



Unilever  
Bestfoods

- 2001 A Unilever adquire a Bestfoods mundialmente e cria um *business group* dedicado exclusivamente a alimentos e se torna uma das maiores empresas de alimentos do mundo.



- 2002 É criada a nova identidade mundial para o negócio de foodservice, que vem reforçar nossa missão de oferecer as melhores soluções aos nossos clientes.



# Soluções inovadoras para um mercado em grande expansão

Um  
mercado  
que cresce  
8 a 10%  
ao ano

O mercado Foodservice é composto por restaurantes, lanchonetes, bares, rotisseries, padarias, cadeias de fast food, hotéis, delivery, lojas de conveniência, quiosques, carrinhos de rua e outros estabelecimentos que compõem a rede de preparação de refeições "fora de casa".

Somam-se a estas as concessionárias (que preparam e servem refeições em empresas, hospitais, aviões etc), cantinas de escola, empresas de congelados e outras.

Um mercado que, em 2001, movimentou mais de 30 bilhões de dólares e deve crescer, nos próximos anos, a uma taxa de 8 a 10% ao ano.

Na década de 60 na Europa e Estados Unidos, o crescimento do **mercado de alimentação fora de casa** viabilizou a criação de Caterplan®, uma divisão do Grupo Bestfoods voltada exclusivamente a oferecer soluções em foodservice.

Caterplan® foi criada no Brasil em 1982, trazendo, ao mercado foodservice, várias marcas líderes, entre as quais se destacam Hellmann's®, Knorr® e Maizena®.

No ano de 2000, com a compra da Arisco pelo Grupo Bestfoods, Caterplan® passou a oferecer uma ampla





## Um time preparado para atender os clientes mais exigentes

O mercado Foodservice exige constantes inovações para que os produtos acompanhem as exigências dos clientes e suas necessidades.

Além disso, esse mercado necessita de um atendimento altamente profissional e qualificado para atuar com segurança e qualidade nesse ambiente complexo de negócios.

A UBF foodsolutions mantém uma equipe de vendedores que entendem a dinâmica da cozinha profissional e estão capacitados para analisar cardápios, identificar novas oportunidades para o cliente e oferecer as melhores soluções.

Para atender as exigências do mercado Foodservice, a UBF foodsolutions desenvolveu uma equipe de **Consultores de Vendas e Negócios.**

A missão desse time é oferecer soluções inovadoras aos clientes através dos nossos produtos e proporcionar condições de crescimento dos negócios para ambos os lados em uma relação de parceria duradoura e lucrativa.

Além de falar e entender a língua dos Chefs e Mestres, esta equipe está familiarizada com o dia-a-dia da cozinha profissional.

linha de produtos à base de tomate, além de vegetais e temperos.

Com a criação da Unilever Bestfoods, Caterplan® incluiu novas marcas líderes, em seu portfólio de produtos, como Cica®, Gallo® e toda a linha Gradina®, para panificação e confeitaria.

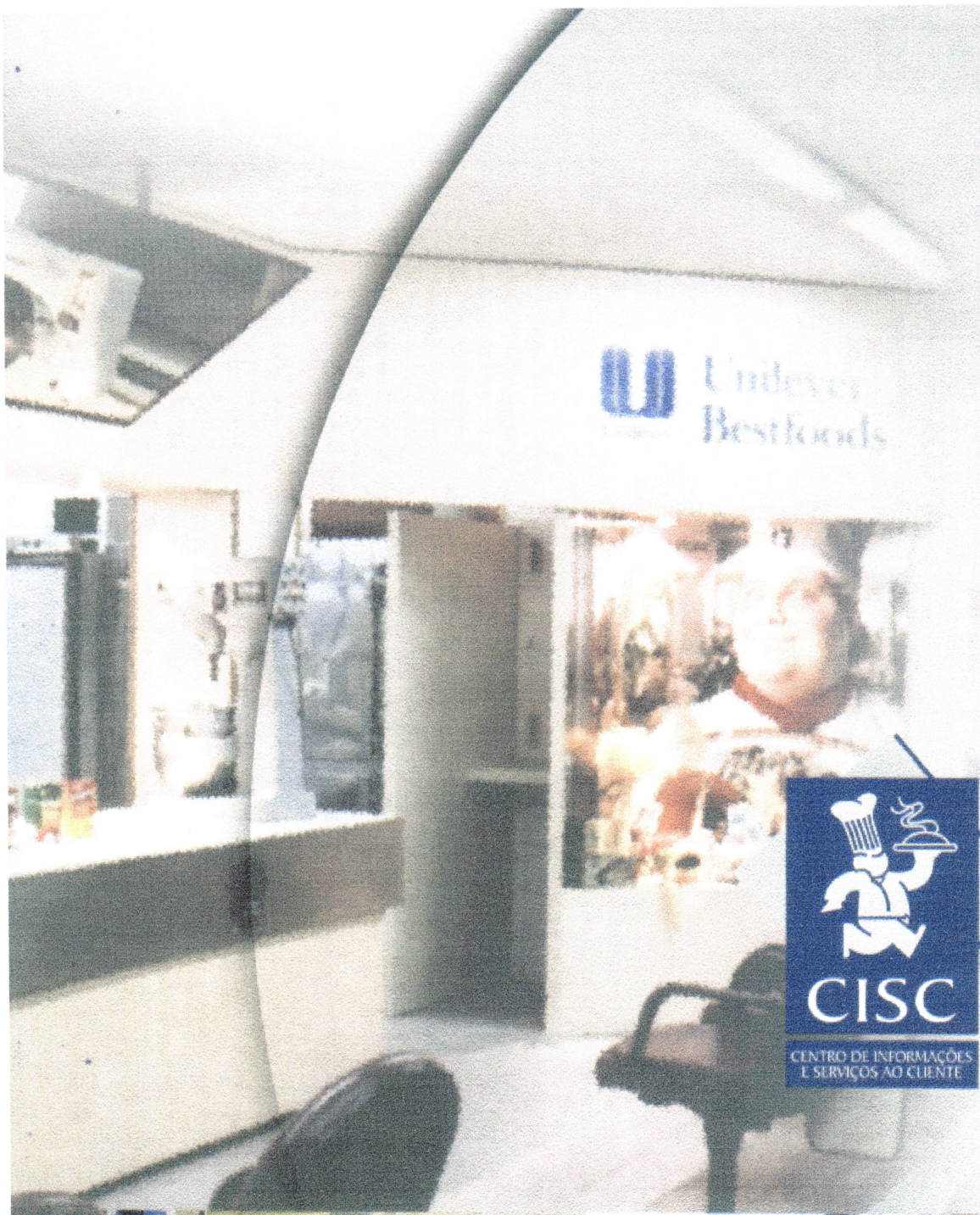
A UBF foodsolutions oferece soluções completas para o preparo de refeições em qualquer hora do dia:

*do café da manhã  
ao jantar,  
da entrada até  
a sobremesa.*



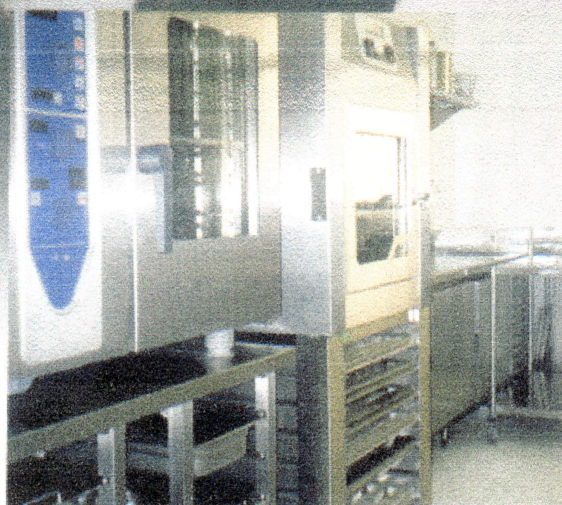
**UBF**  
foodsolutions





## Um centro de criação de novos sabores e atualização profissional

O CISC – Centro de Informações e Serviços ao Cliente – é um espaço mantido pela UBF foodsolutions destinado à criação e aprimoramento de receitas e troca de informações sobre a utilização dos produtos da linha para Foodservice. Uma estrutura versátil abriga a equipe de Chefs e Mestres capacitada para dar suporte técnico em culinária, panificação e confeitaria, através de atendimento personalizado, cursos, workshops e palestras, além de jornadas culinárias e seções de degustação.





# Centros de desenvolvimento de produtos e serviços

A Unilever Bestfoods conta com centros tecnológicos com equipamentos de última geração e profissionais altamente especializados, dedicados ao desenvolvimento de novas tecnologias e novos produtos para oferecer ao mercado de alimentos.

Instalado em São Paulo, o **CISC** atende as solicitações feitas por clientes em todo o Brasil, através de correio, telefone ou e-mail.

Localizado em Valinhos, a 100 km de São Paulo, o **LAFIC** atende todos os países latino-americanos, tendo como principais objetivos a globalização de produtos, inovação com qualidade e tecnologia, pesquisa/desenvolvimento e atuação em assuntos de saúde e preservação do meio ambiente.

## Aqui nascem os produtos Unilever Bestfoods

O LAFIC – Centro de Inovação de Alimentos para a América Latina – aplica alta tecnologia para atingir qualidade e eficiência em:

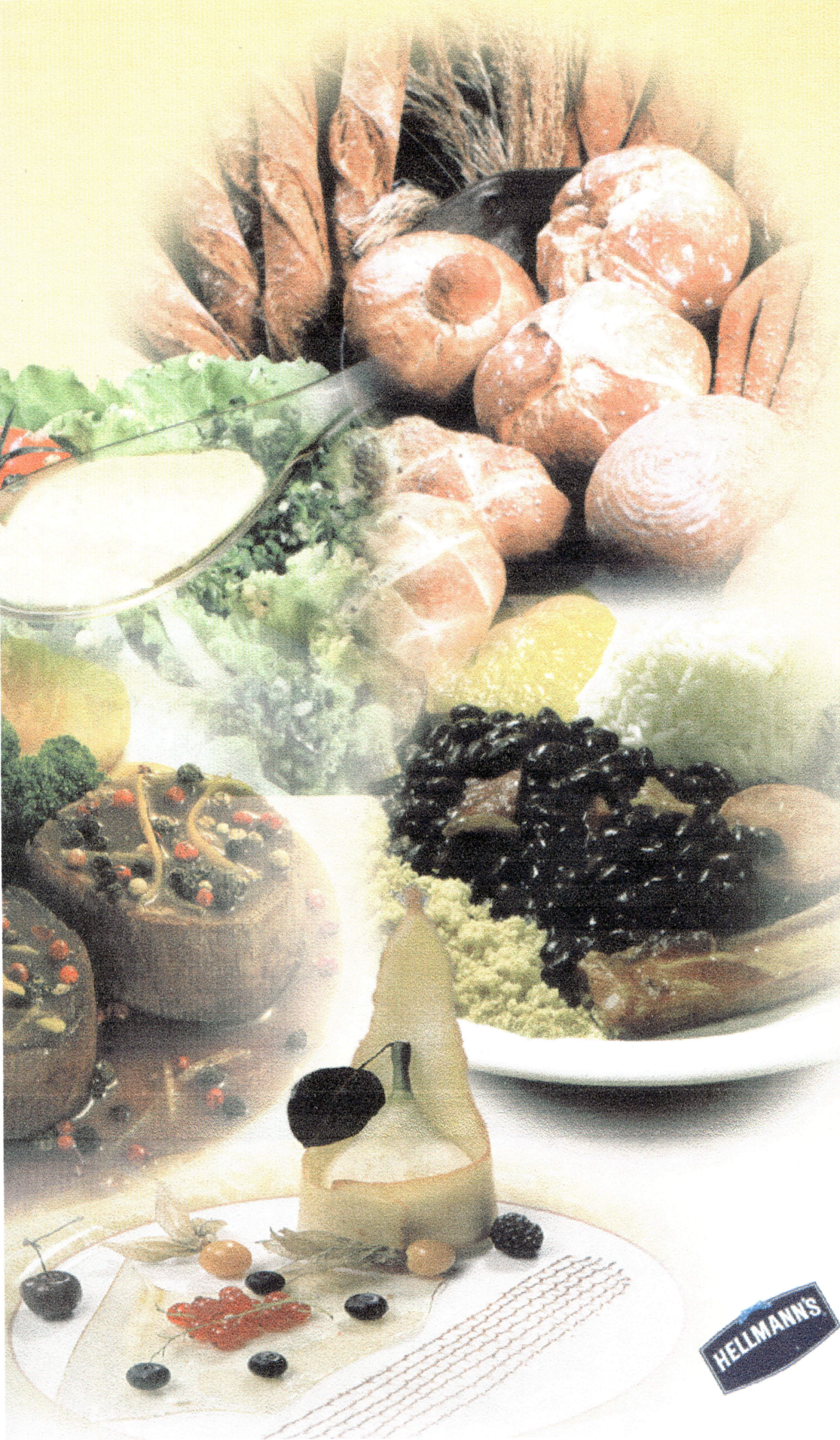
**Globalização** para unir recursos, tecnologias e produtos da área de alimentos em todos os países onde a Unilever atua.

**Inovação** para oferecer novas idéias e processos capazes de satisfazer os consumidores com agilidade.

**Pesquisa e Desenvolvimento** para entender hábitos, atitudes e necessidades do mercado e oferecer as melhores soluções.







Conveniência  
e qualidade  
para garantir  
um cardápio  
variado,  
criativo  
e a preços  
competitivos

Com a otimização  
nas preparações,  
sobra mais tempo  
para o acabamento  
dos pratos e  
elaboração de novos  
serviços aos clientes.

Tudo isso se  
transforma em fortes  
aliados para diferenciar  
os estabelecimentos  
que utilizam  
os produtos  
UBF foodsolutions,  
que podem oferecer,  
a seus clientes,  
um cardápio com  
opções variadas  
e de qualidade,  
sabor padronizado e  
a preços competitivos:  
itens cada vez  
mais exigidos pelo  
consumidor.

HELLMANN'S

Knorr

CICA



# Produtos convenientes agregando praticidade e qualidade à operação do cliente

A UBF foodsolutions oferece uma linha completa de produtos para culinária, panificação e confeitaria profissionais, obtidos de ingredientes e matérias-primas selecionadas, de alta qualidade, elaborados para oferecer **conveniência** e rentabilidade nas preparações.

Todos os produtos da linha para Foodservice conferem versatilidade nas receitas e permitem o toque final do Chef ou do Mestre.

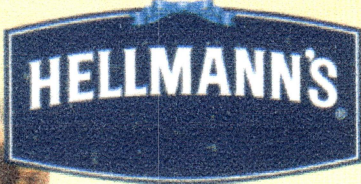
Marcas premium, líderes de mercado, garantem a qualidade dos produtos e agregam valor às preparações e ao estabelecimento.

## VANTAGENS DOS PRODUTOS DE CONVENIÊNCIA PARA O MERCADO FOODSERVICE:

- Economia de tempo no "mise en place" (lavar, descascar, cortar etc.)
- Redução de perdas
- Adequação no tamanho das porções
- Otimização/redução da mão-de-obra
- Padronização dos resultados
- Redução nas áreas de cozinha e estocagem
- Controle microbiológico dos ingredientes
- Programação de pedidos dos produtos







Maionese,  
ketchup,  
mostarda  
e molhos  
para saladas

### Aplicações

Os produtos Hellmann's® enriquecem várias preparações, realçando o sabor e valorizando o acabamento de: **molhos, saladas, carnes, massas, tortas, patês, sanduiches quentes e frios, pizzas etc.**

Marca líder no segmento de Dressings com grande aceitação no mercado por sua qualidade e variedade de opções.

Produtos que valorizam os cardápios e buffets de saladas, têm larga aplicação em estabelecimentos como restaurantes, hotéis, lanchonetes, redes de fast food e muitos outros segmentos.





## Aplicações

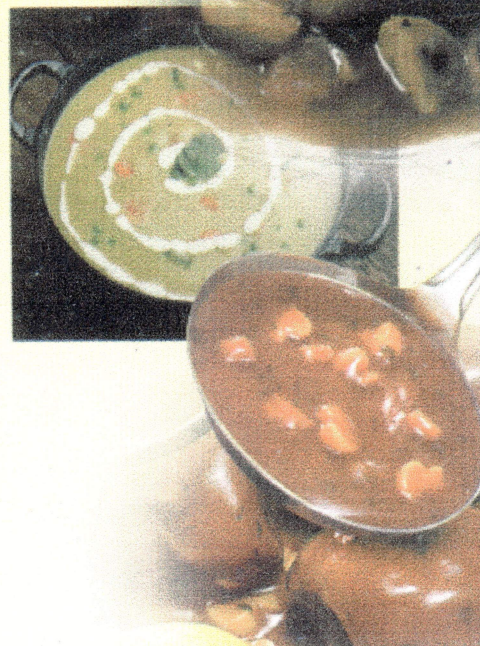
Os produtos Knorr® são utilizados na preparação e acabamento dos mais variados tipos de pratos conferindo o máximo em conveniência:

**molhos, sopas, cremes, souffles, carnes, peixes, massas, assados, ensopados, risotos, saladas, frituras, tortas, salgadinhos, recheios, etc.**

Caldos,  
sopa, molhos,  
temperos,  
preparações  
para frituras  
e vegetais

A conveniência dos produtos Knorr® contribui para o aumento da rentabilidade do estabelecimento, possibilitando economia e evitando o desperdício de ingredientes.

A grande variedade de produtos permite a composição de cardápios criativos com muitas opções desde as mais tradicionais da cozinha brasileira até as combinações mais sofisticadas da cozinha internacional.





Extrato,  
polpa, purê  
e molho  
de tomate

**CICA**

### Aplicações

Os produtos Cica® são utilizados como complemento nas mais diversas preparações culinárias que utilizem derivados de tomate:

**molhos, massas, sopas, carnes, panquecas, pizzas, hotdogs e outros.**

A UBF foodsolutions dedica atenção especial aos derivados de tomate, e oferece os produtos mais tradicionais do mercado, com o sabor pioneiro e consagrado, a qualidade e a tradição da marca Cica®, líder de mercado.

Produzidos com frutas selecionadas e tecnologia avançada, os produtos Cica® proporcionam alto rendimento, sofisticação e leveza às preparações.





# ARISCO®

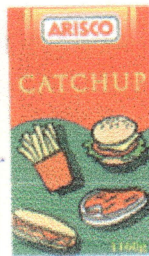
## Aplicações

Os produtos Arisco® são utilizados em uma ampla variedade de preparações culinárias:

saladas, maioneses, molhos, carnes, peixes, panquecas, pizzas, sanduíches e muitos outros.

Maionese, catchup, mostarda extrato, purê e molho de tomate e caldos

Com a marca Arisco® a UBF foodsolutions oferece produtos de qualidade, com sabor inovador e custo acessível. A linha de produtos Arisco® é a melhor opção para a elaboração de cardápios econômicos a custos competitivos.





O amido  
de milho  
mais tradicional  
do mercado

# MAIZENA®

## Aplicações

O amido de milho  
Maizena® é um  
importante  
ingrediente culinário  
presente nas mais  
diversas preparações,  
como:

panquecas, molhos,  
cremes, massas,  
recheios, gratinados,  
suflês, empanados,  
sobremesas, doces,  
salgadinhos, pães,  
biscoitos, tortas,  
bolos entre outras.

Maizena® é um  
ingrediente muito  
versátil que oferece  
as mais diversificadas  
possibilidades de uso  
em culinária.

O produto também  
oferece muita  
conveniência e  
praticidade.

Funciona como  
engrossante em  
molhos, caldos e  
sopas e garante  
leveza e crocância em  
bolos, panquecas,  
tortas e empanados.







## Aplicações

Os produtos Gradina® têm aplicação na mais ampla variedade de produtos de panificação e confeitaria:

pães de todos os tipos, bolos, folhados, croissants, petit fours, daneses, salgadinhos, pizzas, tortas, sonhos, doces, sorvetes, panquecas, cremes, recheios e coberturas, sobremesas etc.

Misturas convenientes, margarinas específicas, melhoradores, recheios e coberturas

A linha de produtos Gradina® é sinônimo de qualidade no setor de panificação e confeitaria. Um mix perfeito de ingredientes de alta qualidade e dosagem balanceada, garante uma linha de produtos que trazem economia, conveniência e mais opções e vantagens para o mercado Foodservice.





Azeite  
português  
100% oliva  
virgem e  
extra-virgem

O azeite Gallo® une a tradição dos azeites, fabricados artesanalmente em Portugal, às modernas técnicas de controle de qualidade.

Por ser um produto encorpado e de sabor intenso, proporciona economia em diversas preparações culinárias e atende as exigências de paladar do consumidor brasileiro. Sinônimo de qualidade na categoria, é amplamente utilizado em restaurantes, pizzarias, lanchonetes e cantinas com público selecionado.



### Aplicações

O azeite Gallo® é líder na preferência de consumidores exigentes e tem larga aceitação nas preparações culinárias e na aplicação em pratos prontos:

saladas cruas,  
legumes cozidos,  
maionese, carnes,  
aves, peixes,  
assados, guisados,  
pizzas etc.





# Mazola

## Aplicações

Mazola® é um óleo versátil que pode ser utilizado com ótima performance em vários tipos de preparações culinárias:

frituras (à milanesa e à doré), massas para salgadinhos, bolos e tortas, diversos tipos de pão, refogados, molhos, saladas, doces, sorvetes, caldas etc.

## Óleo de milho refinado

A garantia de um produto saudável, o valor nutricional, e o sabor do óleo de milho Mazola® são reconhecidos pelos consumidores e pelos profissionais de cozinha em todo o mundo.

Por suas qualidades, deve constar em qualquer cardápio tanto por sua eficiência culinária quanto por seus aspectos nutricionais.

Com óleo de milho Mazola® no cardápio, o estabelecimento demonstra respeito à saúde dos clientes e ganha uma imagem positiva para os negócios.





Bebida  
a base de  
extrato de soja  
nos sabores  
original,  
light e frutas

# AdeS<sup>®</sup>

Além de saudável e gostoso, AdeS<sup>®</sup> é um produto rico em proteínas, sem colesterol e sem lactose.

Contribui para uma alimentação equilibrada e natural, sendo ideal para pessoas que buscam o bem estar sem abrir mão do prazer.

É um produto muito procurado pelo público jovem, principalmente pelos praticantes de esportes, e pelo público adulto que procura alternativas saudáveis de consumo.

À disposição nos sabores Original, Maça, Abacaxi, Pêssego, Uva e Laranja, AdeS<sup>®</sup> Light (original, laranja e maçã). Já vem pronto para beber e é ideal para acompanhar o café da manhã, lanches, refeições, snacks e saladas.

Muito procurado em lanchonetes, cafeterias, cantinas de escolas, faculdades, clubes e academias de ginástica.





As marcas mais respeitadas pelos consumidores

Estas marcas são sinônimo de qualidade e têm a preferência dos consumidores mais exigentes. Ao disponibilizar produtos com estas marcas para os clientes, o estabelecimento estará diferenciando a qualidade dos serviços e garantindo a fidelidade dos clientes.

A UBF foodsolutions também disponibiliza estes produtos em embalagens que facilitam o auto-serviço para utilização em balcões, mesas e buffets de restaurantes, lanchonetes, quiosques, carrinhos etc.

Marcas que agregam valor aos estabelecimentos



Além de trazer conveniência, economia e variedade nos cardápios, as marcas Unilever Bestfoods, conferem ao estabelecimento uma imagem de compromisso com a qualidade e respeito com a saúde do consumidor.





## **As Novas tecnologias**

**Evolução das técnicas de produção industrial de pão francês, incluindo o ultracongelamento e o precozimento.**





# Linha do tempo

1876 Início da importação da Farinha Láctea no Brasil



1921 Inauguração da primeira fábrica, em Araras (SP)  
Primeira escaramuça entre o grupo de Lampião e a polícia



1922 Nestlé participa da Exposição do Centenário da Independência do Brasil, no Rio de Janeiro  
Semana de Arte Moderna, em São Paulo



1923 Início da importação de Creme de Leite da Suíça  
Lei Elói Chaves, a primeira lei de previdência social do país



1924 A fábrica de Araras passa a produzir a Farinha Láctea Nestlé Sterilizada Belgo-Mineira inicia a produção de aço



1927 Aquisição da Companhia de Laticínios Santa Rita, de Santa Rita do Passa Quatro (SP)  
Código do Menor estipula a maioridade aos 18 anos e jornada de trabalho de seis horas

1928 Início da fabricação do Leite em Pó Integral Mólico, antecessor do Ninho  
Lançado o Manifesto Antropofágico



1929 Instalação da filial de Porto Alegre (RS)  
Quebra da Bolsa de Nova York



1931 Para aproveitar o excedente de café, o governo brasileiro encomenda à Nestlé uma pesquisa que levou ao desenvolvimento do Nescafé  
Fim da Primeira República



1931 Instalação da filial de Belém (PA)  
Inauguração do Cristo Redentor, no Rio de Janeiro



1932 Lançamento de Nescau, um achocolatado genuinamente brasileiro  
O Código Eleitoral concede pela primeira vez o direito de voto às mulheres



1934 Instalada a primeira filial em Fortaleza (CE)  
*Criação da Universidade de São Paulo (USP)*

1935

Início da fabricação do Creme de Leite, na unidade de Araras (SP)  
*Organizado o primeiro concurso oficial de Escolas de Samba*



1936

Uma das primeiras promoções da Nestlé. Nescau oferecia "dois lindos presentes": um fino serviço de chá ou seis colherinhas de prata Wolff  
*Inauguração da Rádio Nacional, do Rio de Janeiro*

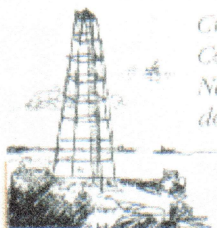


1937

Inauguração da Fábrica de Barra Mansa (RJ)  
*Um golpe de Estado, liderado pelo presidente Getúlio Vargas, institui o Estado Novo*



1938



Instalação da filial de Belo Horizonte (MG)

*Criação do Conselho Nacional do Petróleo*

1940

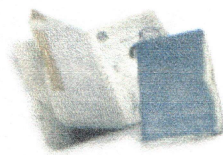
Distribuição da Brochura Para as Mães, Livro de Receitas e do ABC de João e Maria.  
*Regulamentação do salário mínimo*



1941

Distribuição a escolas públicas e creches da Merenda Nestlé (uma latinha de Leite Moça, um pãozinho e um exemplar do Almanaque Nestlé)  
*Criação da Companhia Siderúrgica Nacional*

1943



A Nestlé introduz a degustação de produtos em feiras e eventos

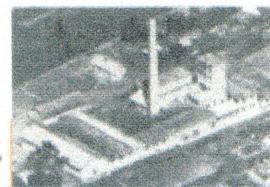
*Aprovação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)*

1944

Lançamento do Leite em Pó Integral Ninho  
*Envio do primeiro contingente das Forças Expedicionárias Brasileiras (FEB) à Itália*



1946



Inauguração da Fábrica de Araraquara (SP)  
*Eleição do presidente Eurico Gaspar Dutra*

1949

Lançamento de Mentex, produzido pela Chocolate Gardano, adquirida em 1957  
*Getúlio Vargas se candidata à presidência da República*



1950

Início da produção do modificador de leite Milo  
*Inauguração do Maracanã, no Rio de Janeiro*





Criada a Assistência Nestlé aos Produtores de Leite, substituída pelo Serviço Nestlé ao Produtor, em 1999

Guimarães Rosa participa de uma viagem pelo sertão, cujas anotações originariam o "Grande Sertão: Veredas", publicado em 1956



1952

Lançamento do Nescafé no Brasil, no Salão de Chá do Mappin Stores, em São Paulo  
Fundação da Petrobras

1953



Veiculados na televisão comerciais que se tornariam lendários, como os de Nescafé, Nescau e Ninho  
Lançamento do filme "Candinho", onde pela primeira vez Mazzaropi assume o papel de caipira

1954



Criado o Serviço de Informação Científica, promotor do Curso Nestlé de Atualização em Pediatria (transformado em 1996 em Nestlé Nutrição Infantil)  
Juscelino Kubitschek é eleito presidente da República

1956

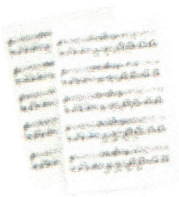
Início da produção de balas, chocolates e confeitos, por meio da aquisição da Chocolate Gardiano  
Surgem as primeiras fábricas de motores de automóveis

1957



Lançamento de Neston  
Brasil torna-se campeão mundial de futebol, na Suécia

1958



Lançamento do Leite em Pó Desnatado Mólico Morre Heitor  
Villa-Lobos, o maior compositor brasileiro de todos os tempos

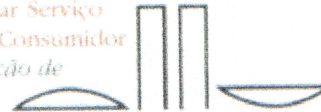
1959



Lançamento do Nescau Instantâneo  
Criado oficialmente o Serviço de Atendimento ao Consumidor, que a partir de 1995 passou a se chamar Serviço

1960

Nestlé ao Consumidor  
Inauguração de Brasília



Lançamento de Prestigio e dos produtos da marca Maggi  
Estreia "O Vigilante Rodoviário", primeiro seriado filmado da TV brasileira, patrocinado pela Nestlé

1961



Inauguração da Fábrica de Araçatuba (SP)  
Brasil torna-se bicampeão mundial de futebol, no Chile

1962

Os Produtos Nestlé fazem parte da dieta dos astronautas do vôo orbital de 34 horas ao redor da Terra  
"O Pagador de Promessas", filme de Anselmo Duarte, vence o Festival de Cannes

1963



Início das atividades da linha FoodServices, para restaurantes, padarias, hotéis e hospitais  
Os militares decretam Golpe de Estado

1964

Comemoração do primeiro centenário, pois embora a empresa tenha sido oficialmente criada em 1867, Henri Nestlé tornou pública a Farinha Láctea em 1866  
*Criação do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS)*

1966



Aquisição da Fábrica de Biscoitos São Luiz

1967

*Roberto Carlos vence o Festival de San Remo, com a música "Canzone per te"*

Lançamento da linha Baby (sopinhas e papinhas) de alimentos infantis Nestlé  
*Decretação do Ato Institucional nº 5 (AI-5), que acirra a ditadura militar*

1968



Viagem à Lua na nave Apolo 11. Do cardápio dos astronautas faziam parte alimentos concentrados naturais, desenvolvidos pela Nestlé em colaboração com a Nasa; além de uma bebida à base de uva produzida pela Nestlé e Nescafé

1969

*Graças às transmissões via satélite, inauguradas no país cinco meses antes, os brasileiros puderam assistir à chegada do homem à Lua*



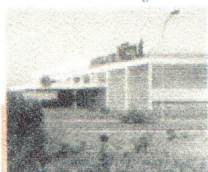
1970



Lançamento do achocolatado Quik, que em 1998 passou a se chamar Nesquik  
*Brasil sagra-se tricampeão mundial de futebol no México, conquistando em definitivo a Taça Jules Rimet*

Inauguração da Fábrica de Caçapava (SP)  
*Atlético Mineiro sagra-se o primeiro campeão brasileiro de futebol*

1971



Lançamento da linha de Congelados Findus, transformada em Maggi em 1998

1972



*Henrique Mecking, o Mequinbo, conquista o título de grande mestre internacional de xadrez*

1973



Lançamento do Sorvete Yopa, que em 2000 passou a se chamar Sorvete Nestlé.  
Lançamento de Nescafé em sua forma granulada  
*Eder Jofre conquista o título de campeão mundial de pesos leves*



Inauguração da Fábrica de São José do Rio Pardo (SP)  
Lançamento do Chokito, o único recheado com leite condensado  
*Inauguração da ponte Rio-Niterói*

1974

1975

A Nestlé registra a marca Dois Frades para seu tradicional Chocolate em Pó Nestlé, também conhecido como Chocolate dos Padres, esta registrada em 1991  
*João Carlos de Oliveira, o João do Pulo, bate o recorde mundial de salto triplo no Pan-Americano do México*



1976

A Galinha Azul torna-se o novo símbolo de Caldos Maggi  
*Prímetro voo comercial do Concorde na rota Paris-Rio de Janeiro*







1977 Instalado o Centro de Distribuição dos Produtos Nestlé em São Bernardo do Campo (SP)  
Inaugurado o Aeroporto Internacional do Galeão



1980 Lançamento do Chocolate Syflair  
O papa João Paulo II realiza sua primeira visita ao Brasil

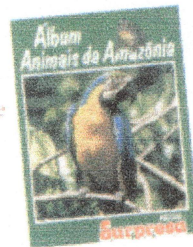
1981 Lançamento do Petit Suisse Chambrinho  
Nelson Piquet sagra-se campeão mundial de Fórmula 1, conquista que se repetiria em 1983



1982 Lançamento de Lollo, que passou a se chamar Milkybar a partir de 1992  
Itaipu Binacional fecha suas comportas para formação do Lago de Itaipu



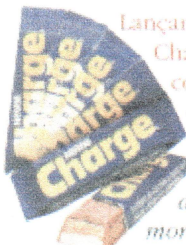
1983 Lançamento do Chocolate Surpresa, que brindava seus consumidores com uma coleção de cartões temáticos, estampando imagens e informações  
A Câmara aprova a criação do Estado do Tocantins



1984 Lançamento do iogurte Líquido Bliss  
Comício com mais de um milhão de pessoas em São Paulo marca a campanha pelas eleições diretas



1985 Lançamento do Charge, o chocolate com amendoim da Nestlé  
Tancredo Neves, eleito presidente da República, morre sem tomar posse e é substituído pelo vice, José Sarney



1986 Lançamento de Nescafé Matinal, mais suave e adequado para ser misturado ao leite  
Volkswagen anuncia o fim da produção do Fusca



1987 Criada a Fundação Nestlé de Cultura, que se ocupa de projetos na área da cultura  
Morre Carlos Drummond de Andrade, um dos maiores poetas brasileiros



1988 Aquisição da Fábrica Ailiram de Biscoitos, de Marília (SP)  
Ayrton Senna conquista o campeonato mundial de pilotos de Fórmula 1, iniciando uma carreira que lhe daria o tricampeonato em 1991



1989 Lançamento do iogurte Chambourcy Diet  
Fernando Collor torna-se o primeiro presidente eleito pelo voto direto desde o golpe militar



1991 Lançamento da linha de Pratos Maggi  
Entra em vigor o Código de Defesa do Consumidor





O clipe da dupla sertaneja Leandro e Leonardo com a Galinha Azul, símbolo dos Caldos Maggi, transforma-se em grande sucesso entre os telespectadores. Em plebiscito, os brasileiros decidem pelo presidencialismo como forma de governo.

1993

Após a aquisição da Tostines (proprietária da Doces Confiança) e das balas e confetitos Kid's, a Nestlé passa a produzir o biscoito Calipso e o drops de hortela. Fernando Henrique Cardoso, ministro do governo Itamar Franco, anuncia o Plano Real.

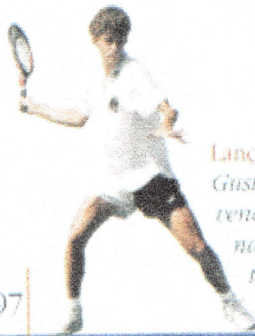
Brasil é tetracampeão mundial de futebol nos Estados Unidos.

1994



A marca Chambourcy de refrigerados é substituída pela marca Nestlé. Aprovado pelo Senado o projeto de lei que proíbe fumar em recintos fechados de uso público.

1995



Lançamento do Creme de Leite Light. Gustavo Kuerten, Guga, vence o Torneio de Roland Garros, na França, onde seria tricampeão em 2001.

1997

Lançamento de Quik Pronto Para Beber, nos sabores morango e chocolate. Lançamento dos iogurtes da marca Mólico. O filme "Central do Brasil" ganha o Urso de Ouro no festival de Cinema de Berlim e tem duas indicações para o Oscar.

1998



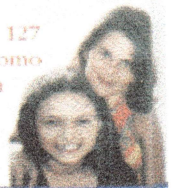
Lançamento dos programas Nutrir e Viagem Nestlé pela Literatura. Lançamento das linhas Nutren e Peptamen para Nutrição Clínica. Edson Arantes do Nascimento, Pelé, é eleito a maior personalidade esportiva do século.

1999



Nestlé comemora 80 anos no Brasil com a promoção "80 anos de Nestlé, 80 casas pra você", que distribuiu na verdade 127 casas, para pessoas como a adolescente Roberta Nathália dos Santos, na foto com sua mãe.

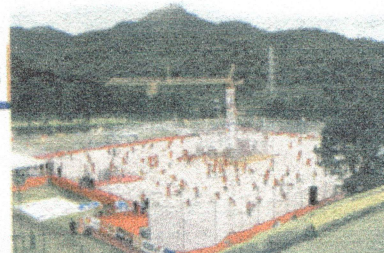
2001



Fotos: 1977, 1984, 1987 e 1994: CostaMoreno; 1980, 1982, 1983, 1985, 1989, 1991 e 1993: Centro de Documentação Nestlé; 1981, 1988, 1997 e 1999: GazetaPress; 1996: Eugenia Novato/Folha Imagens; 1998: Divulgação; 2001: Sílvia Bezerra; 2003: Drc. Koozi; 2004: Getty Images

Lançamento do Leite em Pó Ninho Crescimento com Prebio 1 e Nutren Active. Brasil conquista o pentacampeonato de futebol na Copa do Mundo Japão-Coréia.

2002



2003

Com o sucesso da campanha dos 80 anos, a Nestlé distribuiu 276 casas em 2002 e 248 em 2003, tendo recebido nas três promoções um total de 140 milhões de cartas. Entra em vigor o novo Código Civil Brasileiro.

2004

Inauguração da Fábrica de Nescafé em Araras, São Paulo.

