

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DO BANCO DE ALIMENTOS NUTRICIONAL DO CEARÁ (BANCE) E DA CENTRAIS DE ABASTECIMENTO DO CEARÁ (CEASA/CE)

Emanuela de Lima Moita

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
elynha_c@hotmail.com

Michelle Gonçalves Lima

Graduanda do Curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).
michellelima293@gmail.com

Luciana Freire de Lima Marinho

Professora do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Doutora em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Graduada em Administração pela UECE. Coordenadora do curso de Especialização em Estratégia e Empreendedorismo da UECE. Professora substituta da UECE. Professora de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.
l_freire@terra.com.br

Marcos Aurélio Maia Silva

Professor adjunto do curso de Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Especialista em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Graduado em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Professor de cursos de graduação e de pós-graduação da UNI7.
aurelio.maia@uece.br

RESUMO

Objetiva investigar a gestão do design estratégico enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE) e os bancos de alimentos. O referencial teórico abordou a relação entre gestão do design e da estratégia, trazendo inicialmente o conceito de design, na sequência versou sobre a gestão do design na formação de estratégia genérica, por fim tratou da visão baseada na indústria, no recurso e na instituição como elementos de básicos no processo de formulação de estratégia. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. O questionário foi construído com base no referencial teórico, e aplicado com o responsável pelo BANCE. Os dados foram analisados mediante a técnica de análise de conteúdo e de construção de mapas conceituais com o auxílio do *Atlas/Ti*. Diante dos achados da pesquisa pode-se evidenciar que a gestão do design estratégico traz a integração, não somente, das ações estratégicas da CEASA/CE e do BANCE, mas inclui o Agropolo, a Secretaria de Desenvolvimento Rural, a Secretaria de Educação e a Secretaria de Segurança Pública, possibilitando o trânsito em meio às funções das cadeias de valores dessas organizações para geração de vantagem competitiva através da liderança de custo com responsabilidade socioambiental.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Design. Gestão Estratégica. Visão Baseada no Recurso. Visão baseada na Indústria. Visão Baseada na Instituição.

ABSTRACT

It aims to investigate the management of strategic design while integrating the strategic actions of the produce markets of public warehouses (CEASA/CE) and the food banks. The theoretical reference addressed the relationship between design management and strategy, bringing initially the concept of design, in the sequence versed on the management of the design in the formation of generic strategy, finally dealt with the industry-based vision, the resource and the Institution as basic elements in the strategy formulation process. The research is characterized as qualitative, of an exploratory and descriptive nature. The questionnaire was built on the basis of the Théorique reference, and applied with the BANCE responsible. The data were analyzed through the technique of analyzing content and building conceptual maps with the aid of Atlas/Ti. In the face of the findings of the research it can be shown that the management of strategic design brings the integration, not only, of the strategic actions of CEASA/CE and BANCE, but includes the Agropolo, the secretariat of Rural Development, the Secretariat of education and the Secretariat of public safety, Possibilitando the Trânsico in the midst of the functions of the chains of values of these organizations to generate competitive advantage through the cost leadership with socio-environmental responsibility.

KEYWORDS: Design Management. Strategic management. Resource-based view. Industry-based vision. Vision based on the institution.

1 INTRODUÇÃO

A partir de 1990, o Brasil sugeriu a primeira proposta de Política Nacional de Segurança Alimentar, sendo uma ação estratégica do Governo Federal, objetivando a ações e políticas públicas permanentes e intersetoriais, orientadas pelos princípios de soberania alimentar e do direito humano à alimentação adequada (BASTOS; COSTA, 2007; GOVERNO FEDERAL, 2009). Esta ação, no entanto, foi tardia quando comparada a outros países como Estados Unidos e Canadá, que iniciou nos anos de 1980 (TERON; TARASUK, 1999).

Em 2006, foi criada a Lei Orgânica de Segurança Alimentar (LOSAN), objetivando responsabilizar o governo a garantir o acesso regular e contínuo aos alimentos, para suprir as necessidades básicas de segurança alimentar e nutricional (SAN) da classe menos favorecida, contando com a colaboração das entidades e da população, como forma de reduzir as desigualdades sociais (BRASIL, 2006).

Neste sentido, os bancos de alimentos (BA) foram criados para arrecadar e distribuir alimentos por meio da articulação com setor alimentício e a sociedade civil, por conseguinte, amenizando o problema da fome (COSTA *et al.*, 2014).

No Brasil, não há indicadores precisos sobre o desperdício de alimento ao longo da cadeia produtiva; estima-se que as perdas pré-colheita para produtos com maior durabilidade, como grãos e cereais, está na faixa de 5% a 30% e, para os produtos hortícolas podem variar entre 15% até quase 100% (COSTA *et al.*, 2014).

Salienta-se que, em 2015, o Brasil produziu 209,7 milhões de toneladas de alimentos, superando 7,8% em relação a 2014, tornando-se um dos mais importantes produtores de alimentos no cenário mundial (IBGE, 2015). Contudo, enfrenta condições deficitárias na infraestrutura de armazenagem e de escoamento dos produtos, e baixa difusão de prática de aproveitamento dos alimentos, o que ocasiona perdas persistentes (BASTOS; COSTA, 2007; COSTA *et al.*, 2014).

Atrelado a este fato, em 2017, a *Food and Agriculture Organization* (FAO), entidade da Organização das Nações Unidas (ONU), alertou a possibilidade de que o Brasil possa voltar ao mapa da fome (BRASIL 247, 2017). Portanto, os BA's ressurgem como elementos estratégicos para combate a insegurança alimentar e nutricional. Por conseguinte, as questões relacionadas à gestão dessas entidades assumem posição de destaque no desenvolvimento sustentável do Brasil,

contribuindo diretamente nas práticas sociais assistencialistas, financiadas em parte pelo poder público e pela iniciativa privada.

Os modelos de responsabilidade social corporativa, embora retratem a importância da interdependência organizacional, o foco está na tensão entre sociedade e empresa, mesclando filantropia e ações desconectadas com a estratégia da empresa. As práticas sociais, no entanto, devem estar articuladas as estratégias de negócio das organizações, buscando formas de se adaptarem ao ambiente, considerando externalidades geradoras de custos sociais, para obtenção de vantagem competitiva sustentável (PORTER; KRAMER, 2006).

Esta perspectiva traz uma nova modelagem de formulação da estratégia para as empresas, incluindo as considerações sociais e ambientais, partindo do conceito de valor compartilhado, o qual reconhece as necessidades da sociedade e não só necessidades econômicas convencionais que definem a configuração de mercado, além de serem geradoras de custos internos para a empresa. Ao conectar o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, surge novas alternativas de atender as necessidades, ganhar eficiência, criar diferenciação e expandir mercados (PORTER; KRAMER, 2006). Por conseguinte, incluem-se variáveis socioambientais, estabelecendo uma nova lógica de gestão para as empresas obterem sucesso no mercado.

Face ao exposto, o artigo lança luz sobre a relação entre as teorias do design e de estratégia para obtenção de vantagem competitiva das organizações, mediante o exercício da responsabilidade socioambiental, sendo, pois, relevante devido à incipiência na literatura nacional, dedicada a entender o design estratégico desenvolvido pelos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE), integrados às políticas públicas, contribuindo para o desenvolvimento econômico de seu entorno e, por conseguinte, gerando bem-estar social.

Assim, a questão de pesquisa deste trabalho é: *De que maneira a gestão do design integra as ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA) e os bancos de alimentos?*

Para responder a essa indagação, definiu-se como objetivos: *geral* – investigar a gestão do design estratégico, enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE) e os bancos de alimentos; *específicos*: (1) modelar a integração das

ações estratégicas da CEASA/CE e do BANCE; e (2) identificar os traços da gestão do design na integração da estratégia da CEASA/CE e do Banco de Alimentos Nutricional do Ceará (BANCE).

No sentido de alcançar os objetivos previstos o estudo tem, além desta introdução, o seguinte conteúdo: na próxima seção, apresentam-se as proposições teóricas que relacionam a gestão do design e da estratégia; em seguida, é descrita a metodologia do trabalho na seção desenho da pesquisa, que teve como base a aplicação de entrevista, visita técnica e análise documental, estabelecendo a análise a partir do conteúdo e da construção de mapas conceituais; sucede-se a apresentação das discussões e a conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção, foram explorados os seguintes temas: a relação entre a gestão do design com estratégia; a gestão do design como formação da estratégia genérica; visão baseada no recurso; visão baseada na indústria; e por último a visão baseada em instituições.

2.1 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DO DESIGN E DA ESTRATÉGIA

A palavra design vem de origem latina *designare* que foi traduzido como designar e desenhar, que a língua inglesa manteve esses dois significados. Dependendo da sua contextualização, ela pode significar “plano, projeto, intenção, processo ou esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual e estilo”, além de representar, em termo amplo, atividade criativa de práticas cotidianas que possuem ordem e forma, realizando o elo entre a organização e o mercado (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011, p.15).

A gestão do design surgiu na década de 60, com a finalidade de facilitar a comunicação dos projetos entre as empresas e as agências de design, no entanto, vem sendo incorporada cada vez mais nas organizações como uma forma de obter vantagem competitiva em meio à cadeia de valor, transformando ideias de inovação em realidade no ambiente competitivo (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Este processo necessita cada vez mais que os administradores se apropriem da gestão eficiente do design, incorporando desenho de processos e de tomadas de

decisão que proporcionam a criação e inovação de produtos, serviços, ambientes e marcas, favorecendo não só a qualidade de vida, mas propiciando o sucesso da empresa (DMI, 2014 *apud* GOULART; MERINO; MERINO, 2013).

Neste sentido, a gestão do design e a estratégica apresentam como intercessão a análise dos ambientes interno e externo para tomada de decisão e direcionamento da perspectiva de futuro do negócio mediante desenvolvimento de produtos e serviços que atendam ao seu público-alvo de forma mais eficaz e eficiente do que a concorrência (KOTLER, 1994; GOULART; MERINO; MERINO, 2013, p. 128).

Os estudos realizados com administradores de empresas de pequeno porte e em desenvolvimento oportunizaram definir cinco competências de grande relevância na gestão do design, que possibilitam a capacitação das práticas para sua implementação nas empresas (MACEDO; MERINO; MERINO, 2014). Sendo elas: (1) competências básicas - os atributos básicos que a organização necessita para se manter no mercado são mapeados com o design; (2) competências especializadas - abrange o mapeamento dos processos de design, custos e ferramentas utilizadas para a fabricação de um produto; (3) competências de interação - as organizações trazem para dentro delas os clientes e fornecedores em busca de inovações no design; (4) competências de mudança organizacional - favorecem um elo na comunicação entre as funcionalidades da organização, em busca de ideias para o lançamento de um produto; (5) competências de inovação - utilizada a inteligência de mercado para se antecipar frente às intempéries do mercado, gerando vantagem em relação aos concorrentes.

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) ainda acrescentam quatro domínios que caracterizam a implantação do design enquanto estudo da gestão: (1) diferenciador consiste na idealização de novos produtos e modificação de produtos já existentes, criando valor para os clientes e consequentemente vantagem competitiva; (2) integrador representa o elo entre organização e cliente para melhoria dos processos de desenvolvimento dos produtos; (3) transformador se constitui na transformação do modelo de gestão, facilitando o aprendizado da organização para novas oportunidades de comercialização; e (4) bom negócio reside em como o design pode gerar um alto lucro para as empresas, beneficiando os seus *stakeholders*.

Assim, a gestão do design pode ser executada nas três esferas de uma organização, onde a esfera operacional consiste na obtenção de valor; esfera tático consiste na comunicação dos departamentos, e esfera estratégica onde a alta gestão estabelece novos modelos de processos (MACEDO; MERINO; CAMILO, 2014).

2.2 GESTÃO DO DESIGN NA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA GENÉRICA: LIDERANÇA EM CUSTO, DIFERENCIAÇÃO OU A INTEGRAÇÃO ENTRE LIDERANÇA EM CUSTO E DIFERENCIAÇÃO

É crescente o interesse de investigações que tragam o design associado à estratégia e à gestão da empresa (LIBÂNIO; AMARAL, 2017). Isto deve-se ao crescimento da escola da integração, que percebe a estratégia enquanto “combinação tanto de ações planejadas quanto de atividades emergentes não planejadas”, sendo percebida como um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definidas para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva, em outras palavras uma teoria da empresa de como competir no mercado com sucesso (BARNEY; HERSTERLY, 2007; PENG, 2008; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4).

A estratégia, portanto, assume, neste trabalho, o conceito de teoria, em outras palavras, representa design desenvolvido pela empresa sobre como competir com sucesso, unificando e, simultaneamente, concedendo coerência às suas várias ações. Complementa-se, ainda, que assim como as pessoas são diferentes, as empresas também são, reforçando a ideia de que a estratégia de uma empresa não necessariamente funciona para outra.

O design surge, neste contexto, não apenas tratando de dar forma a uma ideia, mas de contribuir para mudança de comportamento e da visão corporativa, envolvendo diferentes disciplinas e papéis (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; BEST, 2012; LAURO; MERINO; FIGUEIREDO, 2013). Contribuindo, assim, para o desenvolvimento de estratégias, mediante atividades de soluções de problemas, criativas, sistêmicas, coordenadoras, culturais e artísticas, competências que, associadas às de gestão nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa auxiliam a alcançar vantagem competitiva, objetivando melhorar a qualidade de vida

e proporcionar sucesso a empresa (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011; LAURO; MERINO; FIGUEIREDO, 2013).

Neste sentido, a gestão do design no nível estratégico objetiva conceder a coerência da atividade de design na organização e inserir o design no processo de formulação de estratégia (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). Isto posto, a gestão e o design convergem para construção de um modelo com base em duas perspectivas: reativa e pró-ativa.

A abordagem reativa (administrativa) associa a promoção do design mediante a incorporação dos conceitos administrativos e de gestão, inicialmente articulando-se com conceitos-chave de produto, marca, identidade e gestão da inovação. Estes, por sua vez, requerem aplicações das teorias de gestão – científica, comportamental, situacional, de decisão e sistemática. Simultaneamente, há também a necessidade de compreender os modos como o design percebe a realidade e realiza exame de seus métodos e elementos, tais como forma, cor, estética e sociologia dos objetos, para ampliar o conceito de gestão. Enquanto a abordagem pró-ativa (estratégica), emerge uma visão diferente da realidade organizacional, um sistema de gestão baseado em signo e forma, que é essencialmente relacional e interpretativo, contribuindo para promover a estratégia empresarial e a visão da empresa, denominada “ciência do design” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A integração dessas perspectivas se dá em função do entrelaçamento das competências que o design reúne e a possibilidade de mediar as funções da cadeia de valor, unindo a tecnosfera (viabilidade técnica e vantagem econômica – valor de troca), a sociosfera (valor relacional) e biosfera (valor do uso advindo da usabilidade e sustentabilidade), possibilitando o trânsito em meio às funções da cadeia de valor, aumentando o significado do produto (conceito) e sua significância (valor).

Ao mesmo tempo, em que constrói o posicionamento da empresa de maneira diferente de seus concorrentes, mediante execução de atividades diferentes ou mesmo alterando a maneira de executá-las, tendo como pano de fundo a liderança em custos, a diferenciação ou a integração entre a liderança em custo e diferenciação (PORTER, 1989; IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

A liderança em custo consiste num conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços com características aceitáveis pelos clientes ao menor

custo em comparação com o dos concorrentes. Nesta situação, as finanças devem garantir um fluxo de caixa positivo e baixo custo com dívidas. Os recursos humanos, por sua vez, precisam garantir para manter os contratações eficientes e retenção custos. Os sistemas de informação necessitam dar suporte às operações de maneira eficaz em termos de custos. A cadeia de fornecimento deve ter como finalidade estabelecer relacionamento efetivo com fornecedores para manter um fluxo eficiente de bens para operações. As operações carecem em construir economias de escala e operações eficientes. A distribuição tem a obrigação de usar modos de custos baixo para o transporte de bens e entregas pontuais, produzindo menos gastos. O *marketing* deve trabalhar a publicidade direcionada e baixos preços para grandes volumes de vendas, e serviço acompanhante deve focar no acompanhamento para reduzir as devoluções (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Ao passo que a posição mediante à diferenciação aborda o conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens e serviços que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles. A singularidade diminui a sensibilidade dos clientes em relação ao preço, tendo como base: financeiro – deve investir no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos inovadores, no *marketing* e na capacidade de fornecer um serviço excepcional; recursos humanos – necessita recrutar funcionários altamente qualificados, além de realizar treinamentos para fornecer o conhecimento tecnológico e capacidade de fornecer serviços singulares; sistemas de gerenciamento de informações – precisa adquirir e desenvolver excelentes sistemas de informação, que fornecerão inteligência de mercado atualizada e informações em tempo real em todas as áreas pertinentes para decisões operacionais e estratégicas importantes; gerenciamento da cadeia de fornecimento carece desenvolver e manter relação com seus principais fornecedores, objetivando receber bens de alta qualidade; operações – precisam fabricar bens de alta qualidade e possuir sistemas flexíveis que permitam rápida resposta às necessidades dos consumidores que sempre estão em mudança; distribuição – tem que entregar produtos de forma pontual e precisa aos consumidores; *marketing* e vendas – deve construir relacionamentos positivos com os consumidores e investir em promoções efetivas e programas de publicidade; e serviços de acompanhamento – necessita ter unidade especialmente treinada para

fornecer serviços de pós-venda, garantidor de alto nível de satisfação do consumidor (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Por fim, a estratégia de integração de liderança em custo e diferenciação utilizada quando a empresa necessita produzir eficientemente produtos com algumas características específicas diferenciadas. A empresa concentra-se em desenvolver duas vantagens custo e diferenciação, aumentando o número de atividades primárias e de suporte nas quais a empresa deverá tornar-se competente. Tais companhias tem redes fortes com partes externas que atuam em algumas atividades primárias e de suporte. Em contrapartida, ter habilidades numa quantidade maior de atividades torna a empresa mais flexível (IRELAND; HOSKISSON; HITT, 2014).

Isto posto, o valor do design passa permear as funções organizacionais, aumentando o significado do produto (conceito) e sua significância (valor) ao longo da cadeia de valor. Influenciando a gestão estratégica da empresa em quatro papéis essenciais (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011): visualizar a estratégia empresarial; procurar a competência central; reunir a informação de mercado; e inovar em processos de gerenciamento.

Considera-se, neste sentido, a visão aberta do design, onde o percurso processual está envolto à complexidade do contexto e confunde-se ao planejamento estratégico, num contínuo de geração e busca de oportunidade, por meio da capacidade de analisar e interpretar os vínculos do meio em que a empresa está inserida, alinhando seus aspectos tangíveis e intangíveis às necessidades dos seus *stakeholders* (BLUM; MERIM; WAGNER, 2014).

Os métodos de gestão estratégica do *design* variam de função de acordo com a configuração do desenvolvimento estratégico: estratégia construída como planejamento incremental; personificação racional, política ou influência cultural; e estratégia imposta, dependente do ambiente externo ou de estratégia de grupo.

A fim de qualificar o valor estratégico e transformador do design, a subseção a seguir apresenta modelos de pensamentos estratégicos pautados nas abordagens econômicas e competitivas, ou seja, vislumbra a construção da vantagem competitiva de uma empresa a partir do desenvolvimento de uma oferta e uma posição única em um mercado, mediante o aprimoramento interno da competência central (MOZOTA; KLÖPSCH, COSTA; 2011).

2.3 VISÃO BASEADA NO RECURSO

As organizações podem obter vantagem competitiva a partir dos recursos que elas possuem. Estes podem apresentar-se como forte ou fraco, sendo base para a elaboração da estratégia organizacional, além de permitir o aproveitamento da capacidade da organização de se proteger das ameaças e melhorar as suas oportunidades (BARNEY; HESTERLY, 2007).

De acordo com Thompson Júnior, Strickland III e Gamble (2008, p. 97) “um recurso forte é algo que a empresa sabe fazer bem ou um atributo que aumenta sua competitividade no mercado”. Em outras palavras, o recurso é um conjunto da capacidade produtiva, ativos tangíveis e intangíveis, que são utilizados pela empresa, onde a estratégia poderá ser implementada.

Os recursos são divididos em (PENG, 2008): (1) recursos e capacidades tangíveis, que compreendem os ativos financeiros e os ativos que podem ser quantificados; (2) recursos e capacidades físicas, que são os imóveis e móveis, equipamentos e matéria prima; (3) recursos e capacidades tecnológicos, onde as habilidades, marcas, patentes que transformam a matéria prima em produto ou serviço de qualidade; (4) recursos e capacidades intangíveis: é composto por ativos não quantificados, sendo esses, a reputação, o fator humano e a inovação; (5) recursos e capacidade humana, que se referem à confiança, conhecimento que as pessoas que trabalham na organização adquirem; (6) recursos e capacidades inovadoras, que consiste na capacidade da organização inovar em produtos, ideias e habilidades, transformando-a em flexível; e (7) recursos e capacidades reputacionais, que permitem à organização desenvolver imagem, que gera confiança no mercado e produtos bem vistos, com responsabilidade no bem-estar social.

Embora existam esses recursos nas organizações, isso não empata que possam descobrir outros tipos de recursos, mas é na visão desses recursos como o todo que a empresa deve fazer a combinação deles e assim poder levar uma vantagem competitiva (PENG, 2008).

2.4 VISÃO BASEADA NA INDÚSTRIA

A competição nos mercados da arena global se torna cada vez mais acirrada, fazendo com que as empresas busquem construir sua vantagem competitiva de forma sustentável, confinando-se ou não em seu país de origem, estabelecendo estratégias locais e/ou globais, baseadas em custos ou diferenciação, cujo objetivo é estabelecer uma posição competitiva lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PENG, 2008).

A indústria, portanto, consiste na unidade de análise básica para se compreender a competição mercadológica. Porter (1989) afirma que a indústria consiste em um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem entre si, sendo a arena na qual a vantagem competitiva é ganha ou perdida. Neste sentido, as empresas constroem estratégias competitivas, buscando estabelecer ou definir, uma abordagem para a competição em sua indústria, na qual garanta a organização sua sustentabilidade e lucratividade, não sendo esta universal ou única, mas adequada à indústria específica e aos conhecimentos e patrimônio social de uma determinada empresa.

Duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva (PORTER, 1989). A primeira é atratividade da indústria em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam esta atratividade. A segunda consiste nos determinantes da posição relativa dentro de uma indústria, pois algumas empresas são muito mais rentáveis do que outras, independente de qual possa ser a sua rentabilidade média. É importante salientar ainda, que uma indústria muito atrativa pode não obter lucros atrativos, se tiver escolhido uma má posição competitiva.

Neste sentido, observa-se que a estrutura e a posição da indústria, por si só, não são suficientes para guiar a escolha estratégica, uma vez que ambas são dinâmicas. A estrutura pode alterar com o tempo, à medida que os obstáculos à entrada ou outros elementos dela modificam, bem como a posição competitiva altera diante dos movimentos intermináveis da concorrência (PORTER, 1989).

Assim, a atração da indústria e a posição competitiva podem ser condicionadas pela empresa. As organizações bem-sucedidas podem agir de forma pró-ativa, deslocando suas ações de reativas ao ambiente, passando a agir de forma a influenciá-lo, ou ainda, modificando as bases da competição da indústria.

Porter (1989) propôs o modelo das cinco forças de mercado, que são: o poder de barganha do fornecedor; poder de barganha de consumidor; rivalidade interna da indústria; barreira de novos entrantes; e ameaça de produtos substitutos. Pode-se afirmar que existem indústrias, em que as cinco forças são favoráveis, ou que fornecedores e consumidores possuem poder de barganha elevado, ou, ainda apresentar configurações diversas das forças.

A rivalidade interna refere-se as manobras praticadas pelas empresas para obter e ampliar sua participação de mercado. Assim sendo, esta análise inicia-se pela definição dos rivais, que são organizações com produtos e serviços similares do mesmo grupo de consumo (BESANKO *et al.*, 2012; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011). Sua intensidade pode reduzir a lucratividade, estando relacionada à: guerras de preços, proliferação de novos produtos, campanhas de propagandas intensas, e ações e reações competitivas dispendiosas (PENG, 2008). Quanto mais concentrado for um setor, maior a probabilidade dos concorrentes reconhecerem as suas interdependências mútuas, reduzindo a rivalidade entre eles (PENG, 2008; GHEMAWAT, 2012). A rivalidade pode ser menos intensa quando a empresa estabelece dominância em uma indústria de mercadorias de preço baixo e/ou produtos cuja demanda é frequente (PORTER, 1989).

Já a entrada de novos *players* na indústria é motivada pelos retornos lucrativos acima da média, que alguns encarregados possuem, isto representa uma redução da concentração de empresas no setor, ocasionando a divisão da demanda entre mais vendedores, acirrando assim a competitividade. O conceito-chave usado para evitar novos entrantes está nas barreiras de entradas, tendo as formas mais comuns: escala; investimento de entrada; retaliações dos *players* atuais; diferenciação de produto; identidade de marca; curva de aprendizagem; custo de mudança; acesso aos canais de distribuição; entre outros (PORTER, 1989).

A ameaça que os produtos substitutos representam à lucratividade de um setor depende da relação custo/benefício dos diferentes tipos de produtos ou serviços aos quais os clientes podem concorrer para satisfazer uma mesma necessidade básica (GHEMAWAT, 2012). É importante ressaltar o conceito de produto substituto, que são produtos industriais diferentes que satisfazem as necessidades dos consumidores, comumente supridas por um setor industrial determinado (PENG, 2008).

O poder de barganha dos fornecedores é uma imagem espelhada do poder de barganha dos compradores. O foco inicial de análise para esta força está no tamanho relativo e na concentração do mercado, seguido pelo grau de diferenciação do produto, o grau de importância da empresa, e a capacidade de integração para frente (GHEMAWAT, 2012; PENG, 2008).

O poder de barganha do comprador é definido pela quantidade de compradores, produtos que proporcionam pouca economia ou melhoria da qualidade, produtos diferenciados, importância do comprador para indústria, e a capacidade de integração para frente dos consumidores (PENG, 2008).

No geral, o modelo das cinco forças traz três lições importantes (PENG, 2008): a primeira delas, as indústrias são diferentes em relação a lucratividades, criando exigências distintas para obtenção de sucesso, quando empresas têm privilégios de várias opções, ou seja, companhias diversificadas considerando a entrada em novas indústrias ou empreendedores buscando oportunidades, escolhem indústrias cujas cinco forças são mais fracas; segunda, a tarefa do estrategista é avaliar as oportunidades e as ameaças, subjacentes de todas as forças competitivas que afetam uma indústria; e a terceira consiste no segredo de demarcar uma posição que seja menos vulnerável aos ataques frontais de inimigos, quer seja estabelecida, quer seja nova, e menos vulnerável aos desgastes causados por compradores, fornecedores e substitutos.

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA BASEADA EM INSTITUIÇÕES

Peng (2008, p. 101) relata “a visão baseada em instituições centra-se na interação dinâmica entre instituições e empresas e considera as escolhas estratégicas resultado de tais interações”. Este autor ainda relata que a vantagem competitiva se baseia nas instituições formais, informais e que existem três tipos de pilares que regem o comportamento das organizações e dos indivíduos: (1) pilar regulamentário, onde as instituições formais que são compostas por leis, regime de governo, regulamentação e normas, sendo este o poder coercitivo do governo que sustenta esse pilar; (2) pilar normativo, onde a cultura, ética, valores e crenças internas dos colaboradores e da organização que dirigem como a coisa deve ser realizada; e (3) pilar cognitivo, onde os valores e crenças externos da organização, são avaliados conforme o ambiente onde estão inseridos.

Embora as instituições possuam várias funções, são elas que podem influenciar na mudança das estratégias empresariais, tornando o ambiente cheio de incertezas e que influenciam a tomada de decisão. Peng (2008, p.101) relata que as escolhas estratégicas não são baseadas só pela “estrutura industrial e pela capacidade empresarial, como enfatizado pelo pensamento estratégico tradicional, mas também refletem as restrições formais e informais exercidas por um quadro geral institucional específico”.

Isto posto, as organizações devem atentar-se às instituições e buscar por estratégias racionais para alcançar seus objetivos, com base nas restrições geradas pelo o ambiente em que estão inseridas, gerando assim a vantagem competitiva entre os seus concorrentes.

3 MÉTODO

Esta pesquisa se classifica como exploratória (GIL, 1991), porque investiga a gestão do design enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de entrepostos públicos (CEASA/CE). Para tanto, utilizou-se o método de análise qualitativa, mediante a técnica do estudo de caso e análise de conteúdo.

O objeto de estudo é o BANCE e a CEASA/CE. A escolha do objeto justifica-se em relação ao campo empírico, pois a CEASA/CE é responsável pelo projeto e implementação do BANCE. A coleta de dados no campo foi realizada por intermédio de entrevista (ver APÊNDICE B) com o analista de mercado da CEASA/CE, responsável técnico do projeto, Odálio Girão, assim como, efetuou-se a observação direta por meio de visita técnica. A entrevista (ver APÊNDICE C) foi aplicada de forma presencial, mediante questionário semiestruturado, no dia 04/05/2018.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (1977, p. 31), representa um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”. O procedimento de análise foi processado a partir da transcrição das respostas do entrevistado no programa *Word*, em seguida, foi realizada a categorização dos elementos analisados. A categorização consiste em “rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico (BARDIN, 1977, p. 117). As categorias geralmente são definidas baseadas no referencial teórico existente sobre o tema estudado e os objetivos da pesquisa (DELLAGNELO; SILVA, 2005), de acordo com (Quadro 1).

Quadro 1 – Dimensão, categorias e variáveis de análise da pesquisa

Dimensão	Categorias	Variáveis
Gestão do Design	Competências na gestão do <i>design</i> (MACEDO; MERINO; MERINO, 2014):	Competências básicas, especializadas, de interação, de mudança organizacional e de inovação
	Domínios do design (MACEDO; MERINO e CAMILO, 2014)	Diferenciador, Integrador, Transformador, Bom negócio
Gestão Estratégica	Estratégia como design (PENG, 2008)	Cadeia de valor (atividades de apoio e principal), cinco forças do mercado, visão baseada no recurso, visão baseada na instituição, estratégia genérica.

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Para tratamento dos dados, optou-se pela elaboração de mapas conceituais. Conforme Moreira (2006), esta técnica permite organizar o conhecimento e estruturá-lo em diagramas bidirecionais, procurando apresentar as relações hierárquicas entre conceitos de um corpo de conhecimento e que derivam sua existência da própria estrutura conceitual desse corpo de conhecimento, fundamentando a construção design estratégico que integra a CEASA/CE ao BANCE.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta seção, foi abordada a ideia de como BANCE foi projetada e a partir dos resultados da entrevista realizada, foram encontrados as competências e os domínios do design para a implementação do projeto.

4.1 MODELAGEM DA INTEGRAÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS DA CEASA/CE E BANCE

O projeto do BANCE foi estruturado em experiências nacionais e internacionais de BAs, tendo como base para sua concepção: o planejamento estratégico tradicional'. A origem do projeto teve como força motriz fragilidades da CEASA/CE, o desperdício de alimentos em torno de 10% a 15% e o alto custo de administração de lixo, que foram confrontados com sua fortaleza, enquanto espaço comercializador de aproximadamente 50.000 toneladas/mês de hortifrutigranjeiros, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado do Ceará.

Salienta-se, ainda, que a visão desta instituição é

"Ser reconhecida como Autoridade Estadual em Abastecimento Alimentar, exercendo o papel de liderança na proposição, integração e coordenação das políticas públicas voltadas para elevar a comercialização e a competitividade dos produtos hortifrutigranjeiros cearenses, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico do Estado e do País" (CEASA/CE, 2018).

Neste contexto, a ideia iniciada pela CEASA/CE encontrou no Governo do Ceará apoio financeiro e institucional. Este fato se deu, em virtude da Primeira Dama do Estado do Ceará perceber na produção do BAs oportunidades: reduzir custos de alimentação das escolas e creches da rede pública estadual e do sistema penitenciário, ao mesmo tempo, garantindo segurança alimentar e nutricional (SAN).

Para tal, articulou instituições ligados a gestão pública estadual objetivando viabilizar a implementação do BANCE. Uniu o Instituto Agropolos do Ceará, CEASA/CE, Secretaria de Desenvolvimento Rural (SDR), Secretaria de Educação (SEDUC), Secretaria de Segurança Pública (SSP) e entidades carentes (ver APÊNDICE A – Quadro 2).

A função do Agropolo é gerir os recursos financeiros do BANCE em virtude de sua natureza jurídica: ser um instituto. Esta condição propicia a gestão maior flexibilidade de contratações e aquisições. A CEASA/CE tem a responsabilidade de abrigar fisicamente o BANCE, adquirir hortaliças e frutas, incluindo a gestão de logística interna e externa. A SDR contribui com a aquisição de soja, pois recebe recurso financeiro do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) do Governo Federal. A SEDUC, a SSP e as entidades carentes são as beneficiárias da produção do BANCE (ver APÊNDICE A – Quadro 2). Isto posto, verifica-se que as atividades críticas de sucesso são recursos humanos, aquisição, finanças, produção/operação, logística e marketing/doação.

Os recursos humanos aparecem na narrativa do entrevistado, Sr. Odálio Girão, com a incumbência de: contratar colaboradores; implementar treinamento, garantindo a eficiência dos funcionários, em especial dos garimpeiros de alimentos, e sensibilização dos permissionários para doação (ver APÊNDICE A – Quadro 3).

A atividade de aquisição de insumos tem como foco renovação de alimentos, mediante o aproveitamento das hortaliças e frutas, consideradas lixo pelos permissionários, devendo a garimpagem desses insumos seguir o padrão estabelecido pelas normas de Segurança Alimentar Nutricional (SAN). Para isso, a

CEASA/CE planeja treinar pessoal de coleta de alimentos, no intuito de cumprir a questão legal, por conseguinte, ofertar produto de qualidade.

Ao mesmo tempo, o pesquisado citou a necessidade de implementar a gestão do relacionamento com permissionários, objetivando reduzir o poder de barganha do doador (fornecedor), tendo como proposta inicial: cadastrar os comerciantes sensíveis à doação; além de realizar processo de sensibilização com todos mediante apresentação dos benefícios que podem ser alcançados com esse projeto, entre os quais espaço de comercialização mais limpo, doação de alimentos para pessoas carentes, qualificação dos feirantes para evitar desperdícios dos alimentos, abordando manuseio e embalagens dos hortifrutigranjeiros. Ressalta-se que uma das matérias primas da sopa, a soja, será adquirida pela SDA (ver APÊNDICE A – Quadro 4).

A aquisição dos demais insumos é uma responsabilidade do Agropolo. Conforme o interrogado, este vínculo se faz por ele exercer, também, a atividade financeira do BANCE. Neste sentido, foi posto que suas principais ações estão localizadas na infraestrutura, sendo: construção das instalações físicas; aquisição de mobiliários; e outros tipos de aquisições e contratações de recursos.

O setor administrativo do BA localiza-se em sua sede, tendo como principais funções: controle dos gêneros recepcionados e distribuídos; e cadastro e avaliação das entidades assistenciais. Nesta área, há a sala da equipe de coordenação do BANCE, que acomoda adequadamente nutricionistas, engenheiros de alimentos, assistente social, gestor e estagiários, além do espaço dos banheiros/vestuários para os funcionários. A localização permite, do seu interior, ampla visão das áreas internas do BANCE, para melhor supervisão das atividades (ver APÊNDICE A – Quadro 5).

A função de pesquisa e desenvolvimento do BANCE versa sobre a capacidade tecnológica desenvolvida pelas outras unidades da CEASA/CE Brasil e experiências internacionais, que contribuíram com *know how* para o estabelecimento da localização, planta e produtos ofertados. Destacando o mix de produto como diferencial: sopa desidratada, polpa, doce e caixas de hortifrutigranjeiros (ver APÊNDICE A – Quadro 6).

A logística interna, por sua vez, fica a encargo da CEASA/CE. Contempla os seguintes processos: recepção, pré-higienização, pesagem e separação dos

gêneros por categorias, sua estrutura física deve ser ampla, contemplar um balcão de apoio para atividades de controle de recepção e área de carga e descarga coberta para entrada de caminhão baú, com iluminação suficiente para verificar a limpeza e higienização dos veículos transportadores de alimentos; setor de seleção, triagem e higienização dos produtos próprios para consumo humano; e setor de descarte rejeita se os produtos impróprios para o consumo, devendo está ligado a recepção/ pré-higienização, seleção e triagem, este ambiente deve ser revestido, de modo que sejam laváveis e impermeáveis, e possuir acesso direto à parte externa da edificação, por onde o lixo será coletado (ver APÊNDICE A – Quadro 7).

A área de produção abrange as atividades de acondicionamento e identificação dos alimentos e transformação dos alimentos recebidos pelo banco, tais como: desidratação, processamento mínimo (descascar, cortar e fatiar); elaboração de doces, compotas e polpa de frutas. Este ambiente deve ser climatizado e com fluxo completamente separado do demais setores, para evitar riscos de contaminação (ver APÊNDICE A – Quadro 8).

A logística externa tem área destinada e preparada para: armazenamento de alimentos, sendo dividida em dois ambientes, dispensa seca – alimentos não perecíveis, produtos em temperatura ambiente e câmara fria - para os produtos congelados e/ou refrigerados; setor de higienização e armazenamento de monoblocos (caixotes); e expedição, o local onde os alimentos são distribuídos e os veículos que farão distribuição são abastecidos. A gestão da logística externa tem seu planejamento vinculado à produção e ao calendário de doação de alimentos (ver APÊNDICE A – Quadro 9).

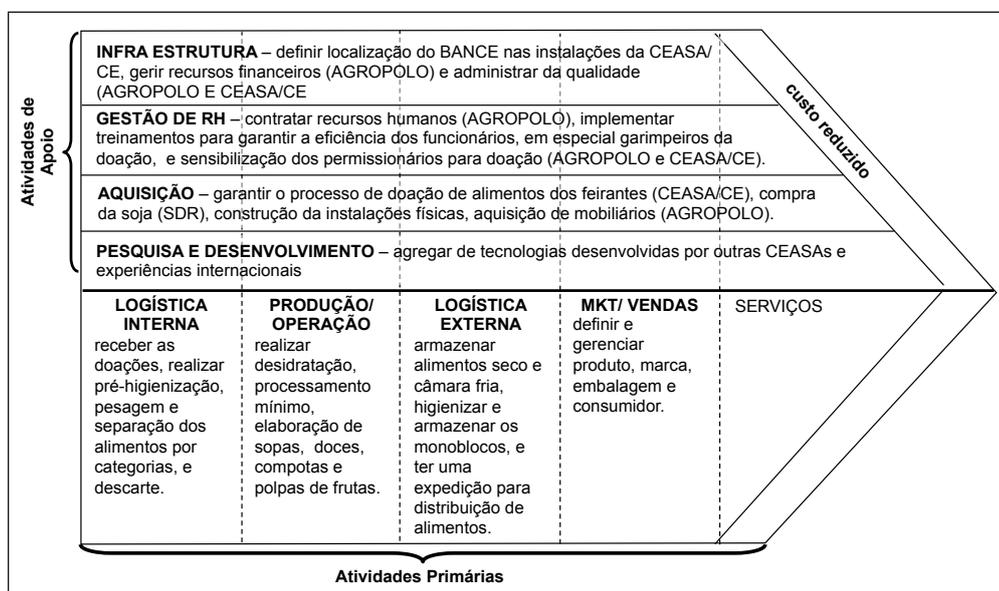
Quanto à função da gestão mercadológica e de doação/vendas, neste caso, terá como atividades principais definição dos produtos, marca, embalagem e segmento de mercado. O mix de produto do BANCE consiste em caixas padrões com hortaliças e frutas, sopa, polpa, compota e doce. A narrativa do pesquisado discorre de forma clara as características do produto sopa desidrata: embaladas em sacos laminados, garantido condições físicas de acondicionamento por um período de tempo longo; qualidade nutricional, reforçada pelo nome da marca NUTRIMAIS (ver APÊNDICE A – Quadro 10).

O segmento de mercado contemplava, inicialmente, as entidades carentes, seguindo o padrão das demais CEASAS. A Primeira Dama do Estado e sua equipe,

no entanto, perceberam que os produtos do BANCE poderiam ser ofertados, também, as escolas e creches públicas e unidades penitenciárias. Concedendo ao governo o benefício de produtos com qualidade a custos mais reduzidos, ao mesmo tempo, em que propicia a redução de custos na gestão de resíduos da CEASA/CE, mantendo o ambiente limpo, além do exercício da responsabilidade social. Contribuindo, assim para seu posicionamento de mercado voltado para responsabilidade social mediante ações inovadoras e sustentáveis a custo reduzido (ver APÊNDICE A – Quadro 11).

Face ao exposto, apresenta-se a cadeia de valor do BANCE (ver Figura 1).

Figura 1 - Cadeia de Valor do BANCE



Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Essa estrutura apresenta um conjunto de atividades integradas que produz caixas de verduras e frutas, sopa, doces e polpas de frutas, a partir da renovação de alimentos considerados lixo pelos permissionários da CEASA/CE, simultaneamente, diminuindo os custos de gestão dos resíduos produzidos pelos feirantes. Os produtos são fabricados dentro dos padrões do SAN, beneficiando as entidades carentes, unidades penitenciárias e escolas e creches públicas. Acarretando, neste sentido, uma redução de custos operacionais de alimentação dos entes públicos, além de contribuir com uma melhor nutrição dos beneficiários (ver apêndice C).

A implementação dessa estratégia de liderança de custos possui como forças consideráveis o poder de barganha de fornecedor e do consumidor. O primeiro tem

baixa concentração (1.300 permissionários), sendo necessário para funcionamento do BANCE, que apenas 300 comerciantes realizem doações. Foi realizada uma pesquisa de mercado com 80 deles sobre sua propensão a doar, apenas 2% disseram que não tinham interesse. Para neutralizar essa força, o projeto incluiu a área de gestão do relacionamento com permissionários, objetivando realização de treinamentos (diminuição de desperdício – manuseio e embalagem de hortifrutigranjeiros; e redução de carga tributária), além canal direta de comunicação para dialogar sobre o *feedback* positivo da atitude doadora, bem como premiações para reforça esse comportamento.

O segundo, no entanto, apresenta-se concentrado, ou seja, tendo somente entes do Governo do Ceará e, uma possibilidade de cadastramento de entidades carentes. Neste sentido, o governo tem um poder elevado na manutenção do BANCE, embora a CEASA/CE deseje mantê-lo em funcionamento, ainda que não exista a sopa.

O entrevistado relata que não existe concorrente, por conseguinte, não há rivalidade interna neste mercado, também não citou barreiras de novos entrantes e produtos substitutos. O único BA em funcionamento no Estado é o Mesa Brasil SESC, e consome apenas 30 caixas de hortifrutigranjeiros por dia. Complementou, ainda, que esse banco comercializa refeições a preço de custo, podendo ser considerado um produto complementar.

Em consequência dos fatos descritos, infere-se que essa estratégia tem em sua origem: o aproveitamento efetivo de recursos e capacidades das diversas organizações envolvidas.

Os recursos e as capacidades humanas dos envolvidos no BANCE devem ser sublinhados. Esse conjunto foi e é capaz de articular recursos e capacidades físicas, tecnológicas, intangíveis, inovadoras e reputacionais, para soluções inteligentes de problemas organizacionais sob a lente da responsabilidade socioambiental.

Haja vista, quando houve a articulação das diversas organizações públicas foi criado um novo ente solucionador de problemáticas distintas: lixo e alto custo dos alimentos. Afora, permitindo que a CEASA/CE supere o desafio posto pela produção de resíduos de seus permissionários e as entidades carentes, SEDUC e SSP ofertar em seus cardápios produtos de qualidade nutricional. Mais adiante, outros benefícios serão conquistados, entre os quais se enfatiza: redução das perdas de

alimentos no manuseio e acondicionamento dos alimentos hortifrutigranjeiros pelos comerciantes da CEASA/CE.

Não obstante, forças institucionais moveram a implantação do BANCE. A primeira delas, considerada força indutora do processo, está nos valores e padrões éticos do gestor do projeto, Sr. Odálio Girão, que em meio às descrenças surgidas ao longo da construção dessa ideia, enxergou na renovação dos alimentos uma oportunidade para reduzir, em parte, as consequências das desigualdades sociais posta pelas questões sociais, políticas e econômicas do País, adiante preservando o meio ambiente.

Outro achado importante está no regime de governo voltado para o bem-estar social, tendo na Primeira Dama do Estado do Ceará e sua equipe apoio incondicional e articulação para que o BANCE fosse criado, diminuindo as dificuldades enfrentadas pelo subdesenvolvimento do Estado.

Isto posto, o processo colaborativo permite emergir a estratégia de liderança em custos na implantação do BANCE, a partir do compartilhamento de conhecimento e valor.

4.2 TRAÇOS DA GESTÃO DO DESIGN NA INTEGRAÇÃO DA ESTRATÉGIA DA CEASA/CE E DO BANCO DE ALIMENTOS NUTRICIONAL DO CEARÁ (BANCE)

A construção do esquema lógico do BANCE foi dividida em duas etapas: geração de ideias e desenvolvimento do projeto. No primeiro momento, a idealização do projeto do BANCE nasceu da unidade de Análise de Mercado da CEASA/CE, diante do desafio de combater o desperdício de alimentos gerados pelos permissionários, por conseguinte, diminuir custos operacionais oriundo do lixo e estabelecer ações de responsabilidade social, objetivando o fortalecimento de sua marca. No segundo momento, a elaboração do projeto focou na estrutura de gestão estratégica da operação do BANCE no contexto do Governo Estadual.

A geração de ideias do projeto, conforme narrativa do entrevistado, teve como fundamentação o conhecimento de experiências nacionais e internacionais da destinação de resíduos em centrais de abastecimento de alimentos. Desse modo, foi observado que as CEASAS já possuíam BA's como solução para redução de custo com lixo, por intermédio da renovação dos alimentos, apoiado nas normas de SAN,

garantindo, desta forma, a qualidade dos alimentos ofertados às pessoas mais carentes (ver APÊNDICE A, Figura 2).

A partir desse conhecimento, o Gestor do projeto desenhou um modelo de negócio diferenciado para a criação do BANCE, criando uma vantagem competitiva perante os seus *stakeholders*.

Isto posto, nesse processo foram utilizadas características da gestão do design para a ideação do projeto, utilizando os seguintes atributos: (1) competências básicas – o fato da CEASA/CE administrar o mercado de hortifrutigranjeiros do Ceará e este gerar um desperdício de 10% a 15% dos produtos comercializados, isso poderia colocar em cheque sua subsistência pela ausência de capacidade de gerir essa fragilidade, no entanto, a gestão transformou esse ponto fraco em uma fortaleza para a marca da organização; (2) competências especializadas – o design estratégico da implantação do BANCE trouxe uma articulação institucional do Governo do Estado, objetivando viabilizar o projeto mediante uma maximização dos recursos, aproveitamento, garimpo, classificação, separação e higienização dos alimentos, logo, reduzindo custos de operação e produto; e (3) competências de mudança organizacional – a colaboração entre CEASA/CE, SDR, Agropolo, SEDUC e SSP permitiu uma interação entre as funcionalidades dessas organizações em busca de ideias para a implementação do BA's, oferecendo produtos diferenciados.

Vale ressaltar que esse processo de idealização apresentou os seguintes domínios do design: (1) diferenciador – propiciou o desenvolvimento da sopa desidratada, mediante a renovação de existentes acrescido de soja, criando valor para os clientes e conseqüentemente vantagem competitiva; (2) integrador – o elo existente entre a CEASA/CE, SDR, Agropolo, SEDUC e SSP permitiu o desenvolvimento do processo de renovação de hortifrutigranjeiros e (3) bom negócio – pois oportunizou gerar uma diversidade de lucro para as empresas envolvidas, que transcendem as questões financeiras, alcançando benefícios socioambientais para todos os envolvidos nesse processo, direta ou indiretamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo investiga a gestão do design estratégico enquanto integradora das ações estratégicas dos mercados de hortifrutigranjeiros de

entrepósitos públicos (CEASA/CE) e os bancos de alimentos, partindo das proposições conceituais da Mozota, Klöpsch e Costa (2011), Macedo, Merino e Merino (2014), Peng (2008) e Porter (1989), no que tange à gestão estratégica.

O resultado da modelagem da estratégia aponta que, inicialmente, o BANCE atenderia exclusivamente a redução de custos dos resíduos produzidos pelos permissionários da CEASA/CE, impactando na responsabilidade ambiental. O processo de articulação do Governo do Estado, no entanto, propiciou o trânsito em meio às funções das cadeias de valores dessas organizações, incluindo o Agroplo, a SDR, a SEDUC e a SSP, gerando uma expansão do desenho final da estratégia de atuação do BANCE. Essa nova configuração, não só conduz à redução de custos com lixo, bem como, do impacto ambiental negativo, mas passa pela renovação de alimentos mediante as normas de SAN, contribuindo, assim, com uma melhor nutrição das pessoas carentes, abreviando, portanto, as distorções do subdesenvolvimento econômico de algumas áreas do Estado do Ceará.

Pode-se inferir que esta construção expandida da estratégia de integração do BANCE e da CEASA/CE tem relação com traços da gestão do design, que embora não sejam narrados de forma consciente pelo entrevistado, seus traços são percebidos quando da construção do mapa conceitual da estratégia de integração dessas organizações. Foram identificadas as seguintes competências da gestão do design: básicas; especializadas; e de mudança organizacional.

Outro achado relevante da pesquisa refere-se à junção dos domínios diferenciador e integrador no desenvolvimento dos processos de transformação de sopa desidratada, doce e polpa de frutas. Por fim, o domínio do bom negócio, que oportuniza não lucros financeiros, mas socioambientais.

Isto posto, conclui-se que a agregação das teorias de gestão do design e de estratégia possibilitam a construção de uma modelagem, que transcende à forma estrutural, possibilitando a alavancagem da vantagem competitiva, mediante atividades de soluções de problemas, criativa, sistêmica, cooperativa, cultural e artística, competências que associadas aos diversos níveis estratégicos, contribuem para melhorar a qualidade de vida e proporcionar o sucesso da organização e de seus colaboradores.

Devido à utilização da narrativa do Idealizador do BANCE e de dados secundários para realização desse estudo, sugere-se futuras pesquisas que incluam os representantes das demais organizações participantes desse design estratégico.

As pesquisadoras agradecem a disponibilidade e abertura da CEASA/CE, em nome do Sr. Odálio Girão, para construção desse conhecimento, que constitui o coroamento da conclusão do curso de graduação em Administração da Centro Universitário 7 de Setembro das pesquisadoras sob a orientação de seus mestres, Prof. Marcos Aurélio e Prof^a Luciana Freire.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASTOS, M. A. R.; COSTA, L. A. Avaliação do programa Banco de Alimentos: identificando indicadores. In: SEMINÁRIO DE EXTENSÃO DA UNIVERSIDADE FUMEC, 4., 2007, Belo Horizonte. **Anais eletrônico...** Belo Horizonte: FUMEC, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.edu.br/anexos/extensao/caderno_artigos2006.pdf#page=24>. Acesso em: 26 set. 2017.

BESANKO, D. *et al.* **A economia da estratégia**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de design**. Bookman, 2012.

BLUM, Arina; DÍAZ MERINO, Eugenio Andrés; WAGNER, Adriano. Gestão de design e a cadeia produtiva: embalagens de medicamentos no sistema produto. **Strategic Design Research Journal**, v. 7, n. 1, 2014.

Brasil. Lei Orgânica de Segurança Alimentar Nutricional (Losan). Lei nº 11.346, de 15 de setembro de 2006. Cria o Sistema Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional – SISAN com vistas em assegurar o direito humano à alimentação adequada e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 de set. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11346.htm>. Acesso em: 10 out. 2017.

BRASIL 247. Brasil pode voltar ao mapa da fome, diz FAO. **Brasil 247 On-line**. 18 dez. 2017. Disponível em: <<https://www.brasil247.com/pt/247/brasil/332765/Brasil-pode-voltar-ao-Mapa-da-Fome-diz-FAO.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

COSTA, Luciana A. *et al.* Capacidade de resposta de bancos de alimentos na captação, distribuição e redução de desperdício de alimentos. **Revista Baiana de Saúde Pública**, v. 38, n. 1, p. 30/48, jan. 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Luciana_Costa12/publication/274371353_CAPACIDADE_DE_RESPOSTA_DE_BANCOS_DE_ALIMENTOS_NA_CAPTACAO_DISTRIBUICAO_E_REDUCAO_DE_DESPERDICIO_DE_ALIMENTOS/links/5841de0d08aeda6968138cdf.pdf>. Acesso em: 06 out. 2017.

DELLAGNELO, Eloíse H. L.; SILVA, Rosimeri C. da. Análise de conteúdo e sua implicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M; ZOULAIN, D. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: FGV, p. 97-118, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. 3. ed. Bookman, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOULART, M. C. F.; MERINO, E. A. D.; DÍAZ MERINO, G. S. Gestão de design na maricultura como fator estratégico para a competitividade. **Strategic Design Research Journal**, v. 6, n. 3, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE. **Pesquisa agrícola municipal: recorde de produção de soja e milho impulsionam a agricultura em 2015**. Disponível em: <<https://www.agenciade-noticias.ibge.gov.br/2013-agencia-denoticias/releases/9812-pesquisa-agricola-municipal-records-de-producao-de-soja-e-milho-impulsionam-agricultura-em-2015.html>>. Acesso em 03 out. 2017.

IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; HITT, Michael A. **Administração estratégica**. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

Modelo de gestão estratégica: um estudo do Banco de Alimentos Nutricional do Ceará (BANCE) e da Centrais de Abastecimento do Ceará (CEASA/CE)

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

KOTLER, Philip, **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAURO, A. B. de; MERINO, E. A. D.; FIGUEIREDO, L. F. G. de. A Gestão de Design em serviços de consumo colaborativo: ações estratégicas, táticas e operacionais. **Estudos em Design**, v. 21, n. 2, 2013. Disponível em: <<https://www.eed.emnuvens.com.br/design/article/view/137>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

LIBÂNIO, Cláudia de Souza; AMARAL, Fernando Gonçalves. A design management framework for the fashion industry. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, n. 1, p. 1-20, 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S180823862017000100001&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MACEDO, Mayara A.; MERINO, E. A. D.; CAMILLO, M. G. D.. A gestão de design em Arranjos Produtivos Locais (APL): o APL de móveis do planalto norte de Santa Catarina. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 6, n. 12, p. 1-25, 2015. Disponível em: <<http://stat.cbsm.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3151>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MOREIRA, Marco Antonio. Aprendizagem significativa, organizadores prévios, mapas conceituais, diagramas V e unidades de ensino potencialmente significativas. **Pontifícia Universidade Católica do Paraná**, 2013. Disponível em: <<http://www.faatensino.com.br/wp-content/uploads/2014/04/Aprendizagem-significativa-Organizadores-prévios-Diagramas-V-Unidades-de-ensino-potencialmente-significativas.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2018.

MOZOTA, B. B. D.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. D. **Gestão de design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Bookman, 2011.

PENG, Mike W. **Estratégia global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business**

Review. v. 84, n.12, p.78-92, 2006. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=porter+e+kramer+2006+&btnG=>>. Acesso em: 26 set. 2017.

TERON, A. C.; TARASUK, V. S. Charitable food assistance: what are food bank users receiving? **Canadian Journal of Public Health**, v. 90, n. 6, p. 382-384, nov./dec. 1999. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41994160?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 26 de set. 2017.

THOMPSON JÚNIOR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

APÊNDICE A – Carta de Autorização de Participação da CEASA/CE no Estudo de Caso

Autorização de Participação da Empresa no Estudo de Caso

Fortaleza, 04 de maio de 2018.

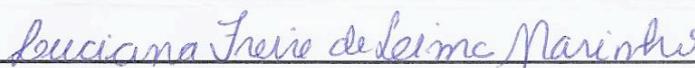
Eu, EMANUELA DE LIMA MOITA, aluna do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7), sob orientação da Professora Luciana Freire de Lima Marinho, solicito permissão para obter voluntariamente de sua empresa informações que serão utilizadas, após tratamento, na forma de estudo de caso a ser inserido na pesquisa em andamento sobre "Modelo de gestão estratégica: um estudo de caso do programa BANCE – CEASA - Ceará".

As informações declaradas nesta pesquisa serão mantidas em sigilo, como também o anonimato da empresa e do respondente.

No aguardo do aceite, agradecemos a atenção dispensada.



Emanuela de Lima Moita
Aluna-Pesquisadora



Prof(a). Luciana Freire de Lima Marinho
Orientador(a) da Pesquisa

Antônio Odálio Girão de Almeida

Analista de Mercado
(Assinatura e Carimbo)


CEASA
ODÁLIO GIRAÓ
Analista de Mercado

9

APÊNDICE B – Segmentos Representativos do Texto

Quadro 2 – Segmento representativo do texto sobre o entendimento do problema da CEASA/CE

Variável		Segmento do texto
Estrutura funcional Inicial do BANCE	Agropolo	1:19 – [...] outra parte para os Agropolo que será o gestor para operacionalizar isso. Contudo, quando o banco estiver em pleno vapor, teremos uma equipe de 15 a 20 pessoas [...]
	CEASA/CE	1:20 - Nós estamos com a diretoria comercial diretamente ligada ao Banco e a diretoria técnica que faz a parte operacional do mercado, pois temos que colher os alimentos no mercado. 1: 39 – espaço físico já está bem estruturado, está melhor do que precisava e muito bem centralizado (prédio da administração da CEASA/CE).
	SDA	1:16 - O problema é que aqui não tem a soja, mas existe um programa do governo que se chama Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que o governo Federal e o MDS têm esses recursos, repassam para o governo do estado para poder comprar um lote de soja do Mato Grosso, traz para cá, estoca na CEASA e esse lote de soja vai se transformar na sopa [...]
	SEDUC/SSP/ entidades	1:15 – [...] o foco do governo é distribuir para as unidades carentes e também até para os presídios [...]

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 3 – Segmento representativo do texto sobre atividade de aquisição de insumo do BANCE

Variável	Segmento do texto
Aquisição de alimentos - doação	1:31 – [...] é saber garimpar e manter os fornecedores que vão fazer a doação e conscientizá-los da importância da existência do banco que, sem os doadores conscientizados, o banco não tem sucesso, garantir os alimentos com o menor custo possível e manter a gestão continuada do banco [...].

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 4 – Segmento representativo do texto sobre atividade de aquisição de insumo do BANCE

Variável	Segmento do texto
Aquisição de alimentos - doação	1:4 - CEASA/CE ter esses alimentos, receber essa doação dos comerciantes internos, que chega a partir de 1.300 comerciantes, podendo chegar até mais e muitos deles não têm destino para esses alimentos. 1:16 - O problema é que aqui não tem a soja, mas existe um programa do governo que se chama Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que o governo Federal e o MDS têm esses recursos, repassam para o governo do estado para poder comprar um lote de soja do Mato Grosso, traz para cá, estoca na CEASA/CE [...]. 1:20 – [...] Será designada uma pessoa que conheça o mercado para acompanhar a recolhida dos produtos. No começo teremos que garimpar e conversar com os comerciantes para se conscientizar para doar os alimentos, pelo fato de existir comerciantes que ainda se recusam a doar, levar recipientes onde eles possam colocar os alimentos, investindo no elo da comunicação fácil entre o banco, fornecedores, atacadistas, comerciantes, produtores, agente de comercialização e empresários que doarão os alimentos, evitando os desperdícios de cargas que estão mais próximas de estragarem. 1:25 - Vai existir um treinamento, a CEASA/CE vai participar com o treinamento para o pessoal, nessa parte de coleta de alimentos, indicação, cadastramento dos comerciantes que querem doar, que a pesquisa já foi aplicada com 80 permissionários e dos 80, 2% disseram que não tinham o interesse em doar. 1:26 - o projeto necessita disso, porque nós temos o potencial de conseguirmos “mentalmente” no futuro, o propósito de 300 doadores. Por isso, precisamos de uma

Quadro 4 – Segmento representativo do texto sobre atividade de aquisição de insumo do BANCE

Variável	Segmento do texto
	<p>estrutura muito boa, com carrinhos para colher e recebimento.</p> <p>1:29 - Esse banco vai gerar mais oportunidades de emprego, os comerciantes terem os seus espaços limpos de imediato com organização de guardar os alimentos e destinando-os à um ponto certo, melhorando o aspecto do mercado neste sentido[...].</p> <p>1:31 – [...]saber garimpar e manter os fornecedores que vão fazer a doação e conscientizá-los da importância da existência do banco, que sem os doadores conscientizados o banco não tem sucesso [...].</p>

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 5 – Segmento representativo do texto sobre atividade de infraestrutura do BANCE

Variável	Segmento do texto
Infraestrutura	<p>1:11 - O banco terá uns 300 metros quadrados, com um potencial para o ser o maior do Nordeste [...].</p> <p>1:19 - o maior custo nos alimentos serão as embalagens e a compra de alimentos de outro estado, pois a mão de obra do projeto destina uma parte para a CEASA/CE e a outra parte para o Agropolo que será o gestor para operacionalizar isso. [...] teremos uma equipe [...] nutricionista, engenheira de alimentos, rapaz que movimentará o carrinho, rapaz que irá se mover com o carro para recolher no mercado, as pessoas da higienização, as cozinheiras e auxiliares de cozinha.</p>

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 6 – Segmento representativo do texto sobre atividade de P&D do BANCE

Variável	Segmento do texto
Infraestrutura	<p>1:6 – [...]juntando com o potencial que a CEASA/CE dispõe, com o conhecimento que dispomos de outras CEASAS do Brasil, como a CEASA/CE de Campinas, CEAGESP, de Minas que foi um espelho muito bom, na de Recife, Porto Alegre, então, todas essas CEASAS têm o destino muito bom para esses alimentos, que é o BAs.</p> <p>1:9 – [...] desenhei esse projeto dentro do padrão nacional, pois esse projeto deu certo no mundo todo, como nos Estados Unidos, Europa, em países da América Latina e no Brasil tem essa experiência em outras capitais que a CEASA do Ceará ainda não tinha.</p> <p>1:10 – [...] o nosso da CEASA/CE tem esse diferencial, pois o projeto não é só para as hortaliças, mas também para frutas que podem ser aproveitadas na polpa, no doce e além disso, usando as hortaliças [...]</p>

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 7 – Segmento representativo do texto sobre atividade de logística interna do BANCE

Variável	Segmento do texto
Logística interna	<p>1:5 - vão surgir muitas mercadorias como a banana, a banana ficou preta ela não tem mais destino, ela pode ser aproveitada na polpa, em doces e em outras coisas que podem ir para a culinária de pessoas socialmente menos favorecidas.</p> <p>1:7 – [...] é feito pelo trabalho de triagem, separação, classificação e higienização, colocados em caixas padrões para serem doadas para as entidades.</p> <p>1:26 – [...]porque nós temos o potencial de conseguirmos “mentalmente” no futuro, o propósito de 300 doadores. Por isso, precisamos de uma estrutura muito boa, com carrinhos para colher e recebimento.</p>

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 8 – Segmento representativo do texto sobre atividade de produção do BANCE

Variável	Segmento do texto
Produção	<p>1:11 – [...] a sopa sozinha encarece muito por conta das embalagens, a logística é muito complicada, e transformando o banco, mais um produto que é a polpa, juntando mais um produto que é a sopa, além dos alimentos colhidos não só aqui, mas também em outras entidades que queiram doar.</p> <p>1:16 – [...] soja vai se transformar na sopa, esse negócio surgiu após o projeto, [...] mas depois foram na CEASA Minas e descobriram um avanço, que essa sopa desidratada é mais rentável e muito mais duradoura, até a questão da cozinha é mais higienizada.</p> <p>1:17 - pelo fato de não ter muito fogo e muito calor, ter equipamentos mais modernos, pega a cenoura e retira toda a água dela e fica o produto pronto para fazer a sopa, os produtos que der para fazer a sopa, será desidratado e empacotado num papel laminado pelo fato de ser mais resistente [...].</p> <p>1: 19 - [...] quando o banco estiver em pleno vapor, [...] nutricionista, engenheira de alimentos, [...] as cozinheiras e auxiliares de cozinha.</p> <p>1:34 - vamos trabalhar no mínimo com 30.000 quilos/mês. [...]</p> <p>1:35 - a estimativa da polpa poderá 1.000 quilos de polpas inicialmente.</p>

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 9 – Segmento representativo do texto sobre atividade de logística externa do BANCE

Variável	Segmento do texto
Logística interna	<p>1:12 – [...] possam receber esses alimentos, para que a CEASA/CE possa doar semanalmente dentro do calendário do período de entrega, todos os produtos de qualidade que poderá ser recebido [...].</p>

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 10 – Segmento representativo do texto sobre atividade de marketing do BANCE

Variável	Segmento do texto
Marketing e doação/ vendas	<p>1:7 - O banco concentra o alimento in natura, [...], colocados em caixas padrões para serem doadas para as entidades.</p> <p>1:14 – [...]a nossa sopa é desidratada, vai ser em pacotinhos e esse pacotinho rende 12 pratos, é um modelo avançado por ser um modelo francês, então, o foco é pegar esse alimento que está sobrando e distribuir para quem está necessitando.</p> <p>1:16 – [...]sendo que desenhei a sopa sem a soja, mas depois foram na CEASA Minas e descobriram um avanço, que essa sopa desidratada é mais rentável e muito mais duradoura, até a questão da cozinha é mais higienizada [...]</p> <p>1:22 - vai ter a sopa inovadora, a polpa que a CEASA Minas não tem e os equipamentos mais modernos com maior eficiência, para ter mais produtos no mercado e alcançar o objetivo de beneficiar um nível bem maior de entidades.</p> <p>1:23 - Na hora que a marca Banco e Alimentos da CEASA/CE com a sopa Nutrimais for estampada, será uma referência bem maior para a empresa.</p>

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

Quadro 11 – Segmento representativo do texto sobre atividade de marketing e doação do BANCE

Variável	Segmento do texto
Marketing e doação/ vendas	<p>1:3 - Partindo da necessidade de ter uma consciência de segurança alimentar desses produtos, sentimos a necessidade também de contribuir não só com a CEASA/CE limpa, não só com o meio ambiente da CEASA/CE, mas também contribuir com a parte social, que é a responsabilidade social da empresa, que é um passo inicial.</p> <p>1:18 – [...] nós vamos manter uma CEASA/CE mais limpa, pois vamos colher o que ia para o lixo, ter um ambiente mais saudável, reduzir o custo do lixo, pelo fato de que a empresa que ganhou a solicitação cobra por quilo o lixo [...].</p> <p>1:24 - reduz custos do governo se for para os presídios, se for para as creches</p>

Quadro 11 – Segmento representativo do texto sobre atividade de marketing e doação do BANCE

Variável	Segmento do texto
	<p>reduz os custos dos municípios, para as escolas que não recebem a merenda escolar também reduz os custos.[...]</p> <p>1:29 – [...] melhorando o aspecto do mercado neste sentido, e vamos dar a oportunidade das pessoas se alimentarem de hortigranjeiro ou então de um alimento saudável, pois muitos não têm essa oportunidade de uma alimentação saudável nas suas casas [...]</p> <p>1:30 - As entidades serão filtradas, selecionadas e cadastradas, para não ser repetitivas e não ser entidades que já possuem algum benefício. [...] a valorização do pessoal que irá receber os alimentos, que não foi fácil para conseguir, porque os alimentos para chegarem até a eles demorou e teve um ciclo do produtor, fornecedor e etc, [...]</p> <p>1:31 - Um dos sucessos será fazer um alimento (produto) com qualidade, que é o mais importante, outro, é saber garimpar e manter os fornecedores que vão fazer a doação e conscientizá-los da importância da existência do banco, que sem os doadores conscientizados o banco não tem sucesso, garantir os alimentos com o menor custo possível e manter a gestão continuada do banco.</p>

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).

APÊNDICE C – Instrumento de Pesquisa

Quadro 12 – Perguntas da entrevista

Objetivo	Teoria	Variáveis	Perguntas
Compreender como a gestão do design, em especial suas competências e domínios, permeia a gestão estratégica do Programa Mesa Brasil	Cinco competências de grande relevância na gestão do <i>design</i> (MACEDO, MERINO; MERINO, 2014): (1) competências básicas; (2) competências especializadas; (3) competências de interação; (4) competências de mudança organizacional; (5) competências de inovação	Atributos básicos necessários para manter a empresa no mercado	1. Quais são as principais características do Programa Mesa Brasil? Destas qual ou quais fazem com que ele permaneça no mercado (12. posicionamento do Programa Mesa Brasil no mercado)
		Mapeamento do processo, custos e ferramentas utilizadas para fabricação do produto	2. O Programa Mesa Brasil tem o mapeamento de seus processos? Ele é informal ou formal? Quais as principais atividades estratégicas, táticas e operacionais desse programa? Você saberia dizer destas atividades quais são as que geram custos relevantes?
		A relação entre fornecedores e clientes no processo de inovação de produtos	3. O Programa Mesa Brasil interage com os clientes e fornecedores para criar novos cardápios e ambiente dos restaurantes? Como isso acontece?
		Elo de comunicação entre as funcionalidade da organização, em busca de ideais para o lançamento do produto	4. Quais as principais áreas funcionais do SESI estão ligados ao programa Mesa Brasil? O programa tem funções organizacionais exclusivas? Como elas se comunicam? Esse processo possibilita inovação em processo e produto? Poderia citar um exemplo?
		Utilização da inteligência de mercado para se antecipar às intempéries do mercado, gerando vantagem competitiva	5. Há no programa Mesa Brasil uma área que pensa estrategicamente as relações entre fornecedores, clientes e governo? Isso possibilita algum tipo de vantagem?
	Domínios do design (MACEDO; MERINO; CAMILO, 2014)	Diferenciador	6. Há uma área específica que pensa novos cardápios, mudanças no ambiente do restaurante, da cozinha, de utensílios, entre outros elementos referente ao Programa?
		Integrador	7. O programa estabelece algum tipo de vínculo com o consumidor para melhorar seus processos de desenvolvimento do produto e de processos?
		Transformador	8. Como o programa aprimora seu modelo de gestão para aproveitar as oportunidades de mercado?
		Bom negócio	9. Como o modelo de gestão estratégica contribui para gerar o bem estar social, com uma alimentação de qualidade?
	Traduzir o esquema lógico da	Design estratégico (PENG, 2008);	Teoria da organização para obter sucesso no mercado

Quadro 12 – Perguntas da entrevista

Objetivo	Teoria	Variáveis	Perguntas
gestão estratégica do programa Mesa Brasil SESC em Fortaleza, fundamentado na visão baseada no recurso, na indústria e na instituição.			chave para alcançar êxito? Quais as principais ações realizadas para alcançar êxito?
		Abordagem reativa e pró-ativa	12. Como a gestão do Programa Mesa Brasil articula produto, marca, identidade e a gestão da inovação? Como a relação entre os colaboradores permite que as estratégias sejam implementadas e a visão do programa? Na sua opinião, qual o valor de troca estabelecido entre o Programa Mesa Brasil e seus clientes? Como o Programa Mesa Brasil se relaciona com seu público alvo? Quais valores são gerados a partir do programa Mesa Brasil?
		Estratégia genérica	17. Como o setor financeiro se comporta na gestão do programa? Buscando custos reduzidos ou procurando investir para inovar? Como o recursos humanos são geridos para garantir a missão do programa? Como o sistema de informação gerencial garanti a missão do programa? De que maneira a cadeia de suprimentos é gerida para garantir a missão do programa? Há elos fortalecidos com os fornecedores? Como conquistaram isso? Qual a finalidade da produção, escala para reduzir custos ou produção com alta qualidade? A entrega das refeições acontecem exclusivamente nos restaurantes do SESI? Quantos são? Quais são? Como você defini o Programa Mesa Brasil? O Programa Mesa Brasil estabelece vínculos com seus consumidores? Como? Há algum tipo de serviço que acompanhe a satisfação dos consumidores do Programa Mesa Brasil? Como acontece? Como se dá o planejamento estratégico, tático e operacional do Programa Mesa Brasil?
Visão baseada no recurso	26. Quais as principais fontes de recursos financeiros que hoje o programa possui? Isso traz algum tipo de vantagem ou fragilidade? Em termos de recursos físico, quais os pontos fortes e fracos? Em termos colaboradores, quais os pontos fortes e fracos? Em termos de capacidade de inovar, quais os pontos fortes e fracos? Em termos de marca e imagem, quais os pontos fortes e fracos?		

Quadro 12 – Perguntas da entrevista

Objetivo	Teoria	Variáveis	Perguntas
		Visão baseada na indústria	31. Há concorrentes diretos do Programa Mesa Brasil? Como classificaria a rivalidade entre seus concorrentes? Os fornecedores exercem algum tipo de barganha? O que faz para neutralizar essa situação? Os consumidores exercem algum tipo de barganha? O que faz para neutralizar essa situação? Em relação aos produtos substitutos, como os veem? Há possibilidade de novos programas com a mesma natureza financiado pelo poder público? Quais os riscos traz para o Mesa Brasil?
		Visão Baseada na instituição	Quais as principais implicações legais do Programa Mesa Brasil? Isto gera ameaça ou oportunidade? Quais os principais valores dos colaboradores do Programa Mesa Brasil que permitem a execução do programa? Quais os principais valores e crenças da população e consumidores em relação ao Mesa Brasil?

Fonte: Elaborada pelas pesquisadoras (2018).