



# VALOR DE MARCA E CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BALUARTES ESTRATÉGICOS NO CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA: os 92 anos da Indústria de Balas Soberana

## 1- Eliana Ribas Maciel\*

Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)  
Assessora da vice-reitoria de administração da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)  
eliana.maciел@unijui.edu.br  
<http://lattes.cnpq.br/7109940275419147>

## 2- Marinês Ribas Maciel

Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)  
marines@unimedijui.br

## 3- Lurdes Marlene Seide Froemming

Doutorado em Administração Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)  
Professora do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)  
eliana.maciел@unijui.edu.br  
<http://lattes.cnpq.br/1471747463510493>

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

Artigo analisado via processo de revisão duplo cego (*Double-blind*)  
Recebido em: 20/07/2010  
Aprovado em: 05/08/2010  
Última Alteração: 10/08/2010

\* Contato Principal: Rua Emílio Burer, 917. Bairro São Geraldo, Ijuí – RS, Brasil. CEP: 98700-000

## **VALOR DE MARCA E CULTURA ORGANIZACIONAL COMO BALUARTE ESTRATÉGICOS NO CICLO DE VIDA DE UMA EMPRESA: OS 92 ANOS DA INDÚSTRIA DE BALAS SOBERANA**

### **RESUMO**

Este artigo enfoca o tema da cultura organizacional relacionado ao valor de marca como uma estratégia de marketing. Considerando a cultura organizacional como singular e de difícil replicação, enquanto que a marca percebida como um atributo de valor pelos clientes necessita de elementos sustentadores para manter-se num ambiente incerto e de contínuas mudanças. Assim, cada empresa tem a sua história e cultura, o seu contexto e estrutura, a partir dos quais desenvolve estratégias, com o propósito de realizar os seus objetivos. A pesquisa subjacente a este artigo teve como método o estudo de caso realizado na empresa Soberana Indústria de Balas Ltda, em Ijuí - RS. A partir do estudo biográfico, sistematizou-se as informações, na perspectiva da gestão, cultura organizacional e marca. Os resultados da análise das informações sistematizadas neste estudo, indicam que dentre os fatores relevantes que promoveram o renascimento da empresa, podem ser destacados a história da marca, a qualidade dos produtos, o empreendedorismo dos gestores e o comprometimento dos funcionários, os quais estão intrínsecos na cultura organizacional.

### **Palavras-chave**

Valor da marca; cultura organizacional; marketing estratégico.

## **BRAND VALUE AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS STRATEGIC STRONGHOLDS IN THE LIFE CYCLE OF A BUSINESS: 92 YEARS INDUSTRY BALAS SOBERANA**

### **ABSTRACT**

This article focuses on the topic of organizational culture related to the brand value as a marketing strategy. Considering the organizational culture as unique and hard to replication, while the brand perceived as an attribute value for customers requires supportive elements to keep in an uncertain environment and continuous changes. Thus, each company has its own history and culture, its context and structure, from which develops strategies for the purpose of achieving their goals. The research behind this method was the case study conducted in the company of Industry Balas Soberana, in Ijuí - RS. From the biographical study, are systematised information from the perspective of management, organizational culture and brand. The results of the analysis of systematic information in this study indicate that among the important factors that promoted the revival of the company can be highlighted the history of the brand, product quality, entrepreneurship of management and employee commitment, which are intrinsic in organizational culture.

### **Keywords**

Brand value. Organizational culture. Marketing strategy.

## 1 Introdução

O ambiente atual da gestão organizacional tem-se caracterizado como turbulento e incerto, oportunizando mudanças de paradigmas na gestão de marketing. Neste contexto, o desenvolvimento das organizações tem sido influenciado por variáveis nem sempre controláveis. A empresa, vista como um sistema, não consegue fechar-se em si mesma e esquecer que o mundo está em constante evolução. De tal modo, que as forças ambientais externas, como a globalização dos mercados e a revolução da tecnologia, aliadas às forças internas como a história, os atributos de valor e a cultura organizacional, têm desencadeado novas posturas, atitudes e percepções nos processos de gestão.

Na perspectiva sistêmica, no ambiente interno da organização coexistem pessoas com diferentes visões que formam uma cultura organizacional única e de difícil replicação. Isto caracteriza-se como uma aptidão essencial que pode configurar-se como uma vantagem competitiva. Esta cultura enquanto elemento do modelo de gestão contempla as normas, princípios, missão, visão, crenças e valores, a qual se converte em diretrizes que impactam no comportamento de todo o sistema organizacional. Por sua vez, no ambiente externo da organização, o valor de uma marca baseia-se na perspectiva do cliente, o qual determina e privilegia os atributos de valor de uma empresa.

A identificação dos atributos relevantes na escolha do cliente constitui-se numa informação crítica para as decisões tomadas pela gestão de marketing da organização. Se o cliente privilegia os atributos como a qualidade do produto, então cabe ao marketing envidar esforços no aprimoramento do produto. Por outro lado, se a marca for considerada um atributo de valor pelo cliente, as estratégias de marketing deveriam preocupar-se em refletir uma imagem institucional positiva da essência da organização, valorizando a sua marca. Assim, a gestão de marketing torna-se uma chave para as oportunidades de mercado.

Diante destas premissas, este artigo busca identificar na biografia da empresa aspectos relativos à influência da cultura organizacional e da marca na sua sustentabilidade. Aborda esta temática à luz da teoria da administração, bem como, as estratégias de marketing percebidas na pesquisa. Refere-se a um estudo de caso realizado na Soberana Indústria de Balas Ltda, empresa do setor alimentício localizada no município de Ijuí/RS, através do que se objetivou investigar, analisar e descrever a influência da cultura organizacional na construção do valor de marca como uma estratégia de marketing.

## 2 A cultura organizacional

As crenças, os valores e as normas de comportamento originam a cultura organizacional, de forma a determinar os referenciais que orientam os processos de gestão, as atividades organizacionais e influenciam na eficácia. Além do que pode ser uma barreira eficaz à imitação, pois cada empresa tem uma cultura singular e intangível, de difícil reprodução pela concorrência.

Para Robbins (1990, p.46) “a cultura é definida como as atitudes, crenças e valores de uma sociedade. Estes incluem as diferenças psicológicas individuais, tais como traços de personalidade e, evidentemente, os diversos sistemas sociais, políticos e educacionais da sociedade”. Por sua vez, Morgan (1996) ao falar de cultura, caracteriza-a como o padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. Nesta perspectiva, o autor relata que o fenômeno conhecido como cultura organizacional estabelece que as organizações são mini-sociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura.

Os principais elementos de identificação da cultura organizacional são apresentados por Crnkovic (2003, p.12), como sendo: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processo de comunicação. A propósito, Padoveze e Benedicto (2003, p.3) distinguem as crenças e as normas de comportamento organizacional como guias para o desenvolvimento das atividades empresariais, enquanto que os valores representam os padrões de avaliação, e têm reflexos sobre as decisões, ações e atitudes das pessoas e da gestão das organizações.

Nesta perspectiva, a cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto constituído pelo padrão de crenças e valores, refletido nas ações, tradições, costumes, expectativas e hábitos compartilhados que dão a um grupo particular de pessoas significado e lhes provê regras de comportamento e orientações que irão se aplicar a todos os indivíduos que nela interagem. Assim, uma empresa pode ser vista como um grupo integrado que acredita e desenvolve o trabalho conjunto.

Nesta linha de considerações, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) afirmam que a cultura é formada de interpretações, das atividades e artifícios que refletem as mesmas. Essas interpretações são

compartilhadas coletivamente, em um processo social de aculturação ou socialização. E enfatiza que a cultura organizacional associada à cognição coletiva das pessoas, passa a ser a “mente da organização”. De tal forma, que a cultura torna-se a força vital da organização, a alma do seu corpo físico. Outro aspecto levantado pelos mesmos autores, é que as crenças compartilhadas com paixão pelas integrantes da organização, pode ser chamada de ideologia, e este comportamento pode ser fator de distinção entre organizações.

Neste enfoque, Katz e Kahn (1987) afirmam que o clima ou cultura do sistema reflete tabus, costumes, normas e valores, as crenças coletivas e os padrões de sentimento do grupo. Retratam as organizações como sistemas planejados, mantidas por laços psicológicos e basiladas em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas próprias dos indivíduos. Assim, a cultura se reflete na gestão da organização, na sua imagem e nos relacionamentos da mesma, enquanto une os indivíduos e integra a organização

Nas organizações frequentemente existem sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura organizacional uniforme. Observa-se que a cultura organizacional é influenciada por interações complexas entre pessoas, situações, ações e circunstâncias gerais. Em decorrência disto, a cultura evolui constantemente.

As crenças profundamente enraizadas da cultura agem como barreiras aos processos de mudança, ofuscam a gestão quanto às mudanças do ambiente externo e estes tendem a preservar as crenças que funcionaram no passado. Neste sentido, Stoner e Freeman (1995, p.308) afirmam que “não é fácil mudar a cultura de uma organização”, sendo que uma das dificuldades está em identificar a cultura atual, já que ela decorre dos atos dos membros da organização e dos relacionamentos que eles estabelecem com o decorrer do tempo.

No entanto, mudar a cultura organizacional não deveria constituir-se apenas em um modismo em administração, pois a cultura é difícil de construir, mais difícil de reconstruir e fácil de destruir, como observam Mintzberg *et al* (2010). Nesta ótica, Drucker (2003) argumenta que a cultura organizacional também deveria ser reavaliada, o que implica na mudança de hábitos profundamente arraigados nas organizações. Isto pode levar a gestão a identificar as ameaças e as oportunidades que a própria cultura proporciona.

Day (2001) sustenta que a cultura precisa ser orientada para fora, observar as crenças, os valores, e os comportamentos externos influentes, pois esta concepção impregna todo o tecido da organização. E adverte ainda o autor que é o agir que reflete a cultura da empresa e não o que ela diz de si mesma através de um slogan, sendo que os mercados punem as empresas com culturas arrogantes e insensíveis.

Diante dessas considerações, a gestão de marketing deveria preocupar-se em refletir, em suas ações, os valores intrínsecos à cultura da organização, pois a imagem maquiada não se sustenta perante clientes cada vez mais conscientes, que diante de enorme variedade de produtos, marcas, preços e fornecedores, fazem suas escolhas a partir da oferta que irá lhe oferecer mais valor.

## 2.1 O valor de marca

Um dos desafios estratégicos da gestão de marketing está relacionado à identificação de quais atributos de valor definem a escolha do cliente, e ainda, dar sustentabilidade e valor a eles. Dentre os desafios, a marca se constitui num atributo que precisa ser sustentado e fortalecido por outros atributos como a qualidade, assistência ao cliente, preço, segurança, confiança. Assim, o sucesso de uma marca está relacionado ao valor que o consumidor atribui a ela, sendo que os significados mais permanentes de uma marca provem dos valores institucionalizados na cultura organizacional.

A marca pode ser entendida como uma integração de elementos, tais como nome, termo, símbolo e desenho, com o propósito de identificar os bens ou serviços de uma organização, distinguindo-os da concorrência. Martins (1997), afirma que uma marca é um sistema integrado de ações que envolve a absoluta eficiência na preparação, entrega e manutenção dos atributos materiais do seu negócio.

Pode-se dizer que uma marca vende uma promessa de atributos, benefícios e serviços padrão aos consumidores, ou seja, constitui-se numa promessa de valor. Para Aaker (1998), a marca tem o poder de garantir ao consumidor a origem do produto. Desta forma, busca proteger tanto o consumidor quanto o fabricante dos concorrentes que oferecem produtos similares ou imitações.

Na concepção de Martins (1997), os componentes de uma marca podem ser: identidade, nome, desenho, proteção legal, comunicação, reputação e gerenciamento. O mesmo autor complementa que uma marca refere-se a um produto ou serviço ao qual foram dados uma identidade, um nome e valor adicional de uma imagem. A propósito, Aaker (2001) destaca que a imagem de uma marca é a forma como ela é percebida, enquanto que a sua identidade é a forma como se gostaria que ela fosse percebida pelo público alvo.

O valor de uma marca fundamenta-se na perspectiva do cliente. Nesta abordagem, Shimp (2002) enuncia que o conhecimento da marca ocorre em duas dimensões: imagem e consciência. Sustenta o autor, que a imagem de marca associa-se a atributos como: preço, embalagem, cor, tamanho, características de design, usuário e imagem de uso. E complementa que o valor está relacionado à avaliação de benefícios e nas atitudes organizacionais.

Esta imagem é promovida pela propaganda e outras formas de comunicação. Solomon (2008) relata que a atitude do consumidor para com um produto ou marca pode ser influenciada, de forma positiva ou negativa, pela sua atitude em relação à propaganda do produto. Assim, as formas de comunicação, a intensidade do envolvimento do cliente, o nível de motivação do consumidor em relação as mensagens recebidas, poderão beneficiar ou não a imagem da empresa, bem como, de seus produtos e serviços.

No que se reporta à dimensão da consciência de marca, Shimp (2002) ressalta que esta se refere ao reconhecimento ou lembrança da marca pelo cliente. Nesta linha de considerações, pode-se observar o valor de uma marca no mercado por meio de *continuum*, tendo num extremo as marcas que não são conhecidas e, no outro, as que possuem um alto grau de fidelidade. O conhecimento da marca reflete a capacidade de lembrança de uma marca pelo cliente diante de um grupo de produtos.

No que concerne à fidelidade à marca, Mowen e Minor (2003) relatam que ela está intimamente ligada à satisfação do cliente e ao seu comportamento de reclamação. Caracterizando-se como o grau em que um consumidor mantém uma atitude positiva em relação à marca, estabelece um compromisso com ela e pretende continuar comprando-a no futuro.

As marcas existem porque têm valor para os clientes. Nesta ótica, Tybout e Carpenter (2001), ressaltam que elas asseguram um nível de qualidade, simplificam as escolhas e auxiliam os consumidores na satisfação das necessidades, além do que, proporcionam benefícios às empresas que as criam, pois tornam-se o elo entre uma empresa e os clientes.

Assim, toda marca deveria proporcionar um benefício funcional que seja ligado às necessidades e desejos dos clientes, de modo que possa oferecer um desempenho superior ao dos concorrentes. Ou seja, a marca deve sintetizar a promessa, o benefício oferecido pelos produtos e serviços da empresa. Neste sentido, Kapferer (2001) sublinha que uma marca só se mantém no mercado se conseguir representar produtos e serviços de qualidade.

Sendo a marca, um sinal extrínseco da qualidade torna-se essencial que a organização a considere um sinônimo de excelência e característica predominante nos produtos e serviço. Logo, a qualidade percebida pode ser definida como a apreciação do cliente sobre a superioridade de um produto em relação ao concorrente.

Nesta perspectiva, Aaker (1998) conceitua a qualidade percebida como o conhecimento do cliente sobre a qualidade superior de um produto ou serviço pretendido ou um sentimento distinto a uma marca, diante das alternativas existentes. Assim, a qualidade percebida pode ser considerada intangível. Ela permite a valorização do produto ou serviço a partir de uma série de fatores, como: diferenciação e posicionamento da marca, preço *premium* cobrado pelo detentor da marca, interesse dos participantes do canal de distribuição, extensão da marca e razão de compra dos consumidores. Assim, os produtos e serviços com maior qualidade percebida obtêm melhores resultados nos programas de marketing.

## 2.2 A gestão de marketing na efetividade das estratégias

A valorização da marca pode ser considerada uma estratégia de marketing, que precisa ser sustentada por atributos de valor como a qualidade. Assim, se pressupõe que a cultura organizacional possa contribuir para a construção e efetividade da estratégia do valor de marca. À medida que a imagem da marca reflete a substância dos valores institucionalizados pela cultura organizacional, ela atribui valor e sustentabilidade

à marca. Nesta ótica, a gestão de marketing reforça seu papel na construção de imagens positivas e autênticas da essência da organização, tornando-se uma chave para as oportunidades de mercado.

Por sua vez, a cultura organizacional autêntica, tem sido considerado um fator de influência na eficácia da gestão das organizações. A este respeito, Padoveze e Benedicto (2003) indicam que os instrumentos de gestão utilizados pela empresa deveriam ser coerentes com a cultura organizacional e ao modelo de gestão adotado pela entidade. Além de que a cultura organizacional orienta as ações da gestão, determinando as estratégias de ação, e tende a promover o equilíbrio nos subsistemas e no processo de gestão das organizações. Mintzberg *et al* (2010) enunciam que a cultura age como um filtro de informações, focando alguns dados e desfocando outros para criação da estratégia.

É oportuno lembrar a visão sistêmica de Senge (1998), sobre a implicação da cultura organizacional na gestão, pois ao constituir-se num conjunto de valores, tem a capacidade de atribuir significações, e assim, construir a identidade organizacional. No entanto, a cultura pode dificultar os processos de gestão, inviabilizar a inovação e a aprendizagem organizacional, até mesmo, impedir implementação de estratégias importantes para a empresa.

Conforme Vasconcelos Filho (1985), gerenciar estrategicamente significa permear em todos os níveis da organização, a consciência de que a empresa deve envidar esforços em virtude de um pensamento maior, o estratégico. Assim, a missão da estratégia é determinar o melhor ponto para a empresa para se defender das forças ambientais, ou então, direcioná-las em seu benefício. Para tanto, o reconhecimento dessas forças pela gestão de marketing, possibilita a formulação de estratégias de marketing.

Nesta linha de considerações, a gestão de marketing pode ser entendida como o processo de planejar, executar e avaliar as estratégias referentes aos bens e serviços, a fim de realizar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. A propósito, Kotler e Armstrong (2007, p.3) definem marketing como “o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros”.

Kotler (2010) sustenta que o marketing estratégico pode ser definido como um processo de análise de oportunidades, escolha de objetivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e execução de implementação e do controle. E acrescenta que a oportunidade de marketing é uma área de importante ação mercadológica em que determinada empresa desfruta de uma vantagem diferencial. E caracteriza a estratégia como um plano de batalha proveniente dos elementos de marketing, finanças e produção.

Porter (2005, p.1) enfatiza que “a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. E complementa explicando que as empresas criam vantagens competitivas através da inovação tecnológica, dos métodos, dos processos e da maneira de fazer as coisas.

Nesta ótica, Richers (2000) afirma que o marketing quando orientado à criação, e não somente ao controle de um mercado, torna-se estratégico. Além do que, a gestão de marketing ao buscar na cultura organizacional, recursos como o conhecimento e a experiência existentes na organização, possibilita a estratégia de criação de mercado. Ainda, assinala o mesmo autor, que quando a empresa opta pela estratégia da internacionalização de mercados, precisa adaptar o marketing a cultura de cada país, entendendo a estrutura político-econômica, o sistema de distribuição e de logística, o sistema de comunicação, bem como o poder aquisitivo da população, suas características, crenças e valores.

### 3 Estudo de caso - Indústria de Balas Soberana

Para a realização deste estudo observou-se a perspectiva humanista das Ciências Sociais (Hughes, 1980) no que se refere à filosofia da pesquisa. Neste sentido, o método de pesquisa classifica-se como um estudo de caso singular (Yin, 2005), de natureza qualitativa conforme Triviños (1995) e realizada em uma única empresa. Caracteriza-se como um estudo longitudinal biográfico fundamentado nos significados, crenças, valores e atitudes da organização, na percepção das pesquisadoras.

A partir de uma abordagem histórica da pesquisa procurou-se um modo alternativo de compreender a organização. Sendo que o uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional pode fornecer subsídios para a compreensão das estratégias de marketing implementadas. Assim, realizou-se um estudo biográfico da empresa sob o rótulo

de cultura organizacional, os quais utilizaram métodos de pesquisa com base na análise processual (Salama, 1994).

Do ponto de vista de seus objetivos é exploratória utilizando-se de estratégias qualitativas. E quanto aos procedimentos técnicos é bibliográfica, documental e de levantamento de dados, envolvendo pesquisa na Soberana Indústria de Balas Ltda, empresa do setor alimentício, localizada no município de Ijuí/RS. Com mais de 92 anos de história, inicialmente administrada pela família Bergel e atualmente pela família Walter. Atua com 130 funcionários, está enquadrada como empresa de médio porte e com apuração mensal por lucro real.

Constituiu-se de um conjunto de procedimentos metodológicos que implicou em pesquisa direta realizada *in loco*; coleta de dados por meio de entrevistas junto aos diretores, colaboradores e ex-colaboradores da organização; pesquisa bibliográfica; pesquisa documental no Museu Antropológico Diretor Pestana e na empresa. Para melhor visualizar as informações da pesquisa, a apresentação será estruturada a partir das fases da história da organização, identificando em cada uma delas abordagens relacionadas às questões da: gestão, cultura organizacional e marca. Logo após, serão descritas as considerações finais, por meio das análises e conclusões obtidas, de forma a articular os conteúdos, pensamentos, técnicas e teorias.

Com base no estudo empírico, a biografia da empresa foi sistematizada em períodos observados a partir das mudanças históricas da organização. Para cada período de tempo, foi atribuída uma abordagem para facilitar o entendimento, como pode ser visto na Figura 1.

**Figura 1: fases históricas da gestão, da cultura organizacional e da marca Soberana**

| Fase | Períodos biográficos | Abordagens   |
|------|----------------------|--|
| I    | 1919 -1968           | A cultura organizacional na construção da marca                                      |
| II   | 1969-1988            | A qualidade atribuindo valor à marca   |
| III  | 1989-1996            | A cultura organizacional diante da crise   |
| IV   | 1997-1999            | A história atribuindo valor à marca  |
| V    | 2000-2002            | O comprometimento dos atores e a qualidade dos produtos diante de um período crítico |
| V    | 2003 a 2010          | Valorização da marca como desafio  |

**Figura 2: Fase I – de 1919 a 1968. A cultura organizacional na construção da marca**

|                        |   |
|------------------------|---|
| Gestão                 | Em 1919, nasce a fábrica de balas Henrique Bergel. No ano de 1923, ocorreu o primeiro incêndio da fábrica, mas a experiência adquirida facilitou o reinício das atividades. Em 1924, surge o primeiro concorrente. Em 1951, impulsionados pela inovação tecnológica, instalaram maquinário moderno que melhorou a produtividade, diversificou a linha de produção, proporcionando alto requinte de higiene e qualidade. Também, em 1952 foi inaugurado o novo prédio. Observou-se que em 1957, a empresa realizava os primeiros contratos de exclusividade de venda com representantes. Em decorrência disto, em 1964, a empresa não conseguia atender a todos os pedidos e novamente houve um aumento das instalações físicas e nova importação da Europa de maquinário de alta capacidade produtiva                                       |
| Cultura organizacional | Neste período, a fábrica de balas teve origem no empreendedorismo da família do sr. Bruno Henrique Bergel. O trabalho era artesanal e a mão de obra na sua maioria era feminina. O crescimento do negócio impulsionou os investimentos na mecanização da produção e na estruturação física da indústria. No final deste período a empresa era uma das maiores empregadoras de mão de obra do município de Ijuí, com aproximadamente 50 funcionários. Relatam antigos funcionários que a administração fazia acordos ajudando-os inclusive na compra de suas casas próprias, eletrodomésticos, automóveis, gastos com saúde, entre outros. No ano de 1965, morre o fundador e permanecem como diretores os dois filhos. Assim, configura-se uma nova realidade administrativa, e com base filosófica no paradigma da mudança organizacional. |
| Marca                  | No ano de 1946, com a entrada dos filhos no negócio, muda a razão social de Henrique Bergel para Henrique Bergel & Filhos. Em meio ao crescimento da empresa criaram o nome fantasia: Soberana, que tornou-se a marca dos seus produtos. No ano de 1961, ocorre nova mudança na razão social: Henrique Bergel S.A.  |

**Figura 3: Fase II – de 1969 a 1988. A qualidade atribuindo valor a marca**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Gestão                 | O aumento da demanda de mercado proporcionou novamente inovação tecnológica e aumento de produtividade. Em 1970, houve uma nova reestruturação do espaço organizacional, instituindo: supervisão de compras e administração, supervisão de produção, escritório e contabilidade. Também, organizaram e ampliaram as vendas, a logística e a distribuição dos produtos. No ano de 1979, a empresa implanta laboratórios de controle de qualidade. E no mesmo ano, começa a exportar. Para tanto desenvolveu um folder para exportação, escrito em português e inglês. Destaca-se a preocupação com a embalagem que acondicionava o produto, muito bem elaborada para os padrões da época e trazia impressa a frase: "uma boa marca se vende sozinha". A partir de 1983, implantam mais uma fábrica para atender o aumento da demanda. Atendendo as exigências dos importadores, embalavam artesanalmente os produtos e diversificaram os tipos de produtos. |
| Cultura organizacional | Neste período verificou-se a forte conscientização em relação à qualidade dos produtos, de forma a motivar e comprometer tanto a gerência como também o quadro funcional, a desenvolver os princípios da qualidade. Cabe salientar que, no ano de 1984, a empresa faz parte do Consórcio Caravan, que reunia em forma de associação sete fábricas de balas para efetuar exportações. Desta forma, a empresa desenvolve características do associativismo.  |
| Marca                  | No ano de 1969, a empresa foi premiada pela qualidade de seus produtos, consolidando assim, a marca Soberana. Em 1970 a constituição de uma nova razão social de Henrique Bergel S/A - Indústria de Balas Soberana. Notou-se ainda, que as balas ficaram conhecidas em nível mundial e isto pode ser verificado em uma publicação em revista norte-americana.  |

**Figura 4: Fase III – de 1989 a 1996. A cultura organizacional diante da crise**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Gestão                 | A partir de 1989, iniciou-se um período de crise financeira. A situação era complexa, houve a decretação da concordata e conseqüentemente redução da produção, falta de matéria prima, demissões do quadro funcional, diminuição nas vendas e exportações, ainda iniciaram a venda de maquinários. A sucessão hierárquica provocou desentendimentos familiares, o que abalou a gestão da empresa.  |
| Cultura organizacional | Neste período ocorreram duas greves gerais, impedindo a entrada dos funcionários na fábrica, além do que, sindicalistas realizaram "operação tartaruga" diminuindo a produtividade e gerando conflitos. A segunda metade da década de 90 caracterizou-se como um período de concordatas, falências e desempregos na cidade de Ijuí. Durante o período da concordata, nota-se um esforço concentrado dos funcionários no intuito de ajudar a empresa a sair da crise, os quais jamais imaginaram a falência, eles acreditavam que as ações da gestão da empresa eram para cumprir às exigências da concordata, no entanto na segunda-feira da primeira semana de julho de 1996 encontraram as portas lacradas, em função da decretação da autofalência. E então, se organizaram em grupos para impedir a retirada de máquinas e realizaram manifestações solicitando que perdoassem as dívidas ou permitissem que a empresa voltasse a funcionar em forma de cooperativa. |
| Marca                  | Nesta fase, observou-se que a marca suportou os primeiros desgastes, não em função da qualidade, mas devido à crise financeira que levou a empresa à falência.   |

**Figura 5: Fase IV – de 1997 a 1999. A história atribuindo valor à marca**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Gestão                 | Em 1997, a massa falida da Soberana é arrematada em leilão pela família Walter. O recomeço exigiu limpeza e reformas, entendimento do processo de fabricação das balas, contratações de mão de obra e fornecedores das matérias-primas. Cabe citar que no período das inscrições para contratação de pessoal, receberam mais de quinhentos currículos, sendo que destes noventa de ex-funcionários, que representava 81% dos funcionários da massa falida. No processo de seleção a empresa optou por escolher vinte e seis ex-funcionários, usando os critérios de demanda por máquina, experiência na operação, melhor referência. Em 1999, iniciaram os programas de qualidade e a elaboração do manual de boas práticas de fabricação. Neste período a empresa apresentava uma situação financeira favorável e iniciaram as exportações para o Mercosul. |
| Cultura organizacional | As características empreendedoras da família Walter foram determinantes na compra da empresa. Contrataram uma pessoa da família para a coordenação de recursos humanos, no intuito de direcionar as atividades com base nas crenças e valores dos proprietários. Relatou a direção que os ex-funcionários ao serem contratados "vestiram a camiseta e diziam que dariam o sangue pela empresa".  |
| Marca                  | Não houve pesquisa de mercado para saber da viabilidade econômica do investimento, sendo que a identidade e a história da marca Soberana influenciaram fortemente na decisão do investimento. Os novos proprietários constituíram a nova razão social, Soberana Indústria de Balas Ltda. Ao descobrirem que a marca Soberana estava bastante desgastada pelos problemas financeiros ocorridos na antiga empresa, preocuparam-se em restabelecer a imagem da marca junto aos representantes, clientes e fornecedores. Para tanto, utilizaram-se de visitas aos pontos de venda, investimentos em degustações, materiais promocionais e canais de comunicação. Neste período, modernizaram o <i>design</i> da logomarca.   |



**Figura 6: Fase V – de 2000 a 2002. O comprometimento dos atores e a qualidade dos produtos diante de um período crítico**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Gestão                 | Em 08/11/2000, aconteceu mais um incêndio na fábrica. Em decorrência disto, houve a suspensão da produção, quebra do ciclo operacional, iniciou-se um período de dificuldades na nova gestão. Neste momento o comportamento dos fornecedores foi de confiança, o que em muito contribuiu na retomada gradativa da produção. A fábrica perdeu mercado, em virtude de não produzir e não comercializar por cinco meses constitui-se em um período crítico para a administração do negócio. |
| Cultura organizacional | O incêndio provocou nos funcionários, outro choque emocional, especialmente para os funcionários oriundos da antiga fábrica de balas Soberana, os quais haviam enfrentado a problemática da falência e do desemprego, e receavam perder tudo novamente. No entanto, mesmo sem trabalhar receberam seus salários e posteriormente recuperaram as horas.   |
| Marca                  | Cita-se que a empresa não desenvolve nenhum programa de certificação da qualidade, mas o comprometimento dos funcionários com a qualidade dos produtos é algo que ocorre naturalmente e nota-se que esse valor faz parte da própria história das balas Soberana.   |

**Figura 7: Fase VI – 2003 a 2010. A valorização da marca como desafio**

|                        |  |
|------------------------|--|
| Gestão                 | Em 2003, a empresa muda-se para as novas e amplas instalações. No ano seguinte, adquire novas máquinas para o aumento da produtividade. Como estratégia de crescimento ampliou suas exportações em função de que o nível de demanda e oferta no mercado interno está equilibrado. A gerência das vendas não tem um plano de marketing no papel, sendo que as decisões são tomadas em conjunto com a direção da empresa. Analisa os concorrentes ao nível da qualidade do produto.      |
| Cultura organizacional | Em relatos de funcionários, ouviu-se que amizade e o respeito entre eles e com a administração influenciam e colaboram no desempenho das atividades, pois, “o mercado é assim, se não atende ao pedido uma vez, perde o cliente, assim também exige o compromisso de cada colaborador”.<br>Em virtude da crença religiosa dos proprietários, é proporcionado a todos, semanalmente, estudos bíblicos, troca de informação e palestras sobre família, saúde, alimentação, entre outros. |
| Marca                  | A marca Soberana é forte em nível regional, cabe salientar que vinte anos atrás ela era forte em nível nacional e conhecida internacionalmente. Além do que, no exterior a sua comercialização implicava na combinação preço e qualidade.  |

#### 4 Resultados do estudo e considerações finais

Os resultados deste estudo apontaram que na fase I, a cultura organizacional estava centrada nas crenças e valores da família, bem como a preocupação do com o bem-estar dos funcionários. Observa-se o processo de formação da estratégia exclusivamente no líder único, bem como, no mais inato dos estados e processos: intuição, julgamento, sabedoria (Mintzberg *et al*, 2010).

Após diversas mudanças de razão social, foi criado o nome fantasia que deu origem à construção da marca “Soberana”. A concorrência era quase nula e a demanda de mercado era maior do que a capacidade produtiva. Em decorrência disto, a gestão optou pela estratégia da inovação tecnológica e de produtos de qualidade. Neste sentido, Mintzberg e Quinn (2006) consideram que esta estratégia adotada como padrão em um fluxo de ações, torna-se consistência no comportamento por ser deliberada.

Após a morte do fundador, a sucessão provocou mudanças de comportamento e no ambiente da organização. Motta (2001) lembra que a realidade organizacional é resultante da interpretação ativa do indivíduo sobre si próprio, sobre as interpretações de outros a seu respeito e da própria definição sobre a realidade administrativa em que vive.

Na fase II, o período era de expansão de mercados, a situação financeira era favorável a investimentos em modernização tecnológica, diversificação de produtos e busca de mercados externos. Verificou-se que a qualidade dos produtos consolidou a marca Soberana. Ainda destaca-se a estratégia de formação de parceria para atingir novos mercados. Nesta fase, nota-se a estratégia da diferenciação, que envolve o desenvolvimento de produtos de qualidade superior, com o foco na lealdade à marca, conforme Porter (2005).

Na fase III, cabe destacar que a grave crise interna da organização decorreu da incapacidade de neutralizar a crise do ambiente externo, aliada à crise de sucessão administrativa. Nota-se que o funcionamento organizacional não foi estruturado no que se reporta às transações contínuas com o ambiente que o amparava, e com a nova realidade interna da organização. Neste sentido Katz e Kahn (1987) alertam que as organizações sociais são sistemas planejados, mantidos por laços ideológicos importantes para a compreensão das ações administrativas e a sua capacidade de adaptação ao meio.

Ainda é preciso considerar que as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores. Assim, a atuação dos indivíduos, interfere sensivelmente nas estratégias da organização, como assinalam Mintzberg *et al* (2010).

Durante o período da concordata, nota-se um esforço concentrado dos funcionários no intuito de ajudar a empresa a sair da crise, pois acreditavam no potencial da marca e na qualidade dos produtos. Neste sentido, acredita-se que uma cultura rica em uma organização, construída por crenças compartilhadas com paixão por seus integrantes, distingue a organização das outras. Porém, mesmo tendo uma marca forte, qualidade nos seus produtos, uma cultura organizacional rica, a gestão não conseguiu evitar a falência. Como observa Adizes (1998), as organizações têm ciclos de vida: nascem, crescem, envelhecem e morrem.

Na fase IV, verificou-se que a história da marca Soberana aliada às características empreendedoras da família Walter foram determinantes na compra da empresa. Isto sugere a estratégia empreendedora de Mintzberg *et al* (2010), na qual a família busca novas oportunidades de investimentos, toma decisões arrojadas em função da imagem da marca percebida. Além do que, o modelo de administração, conforme Morgan (1996) apresenta-se como uma autocracia. Onde o poder é sustentado por um pequeno grupo e apoiado pelo controle de recursos críticos, pelo direito de propriedade, carisma, seus valores e suas crenças.

Nesta fase, identifica-se que os ex-funcionários queriam retornar ao trabalho na empresa, pois tinham uma imagem positiva da mesma, além do que a história da empresa fazia parte da identidade das pessoas. Relatou a direção que os selecionados “vestiram a camiseta e diziam que dariam o sangue pela empresa”. Isto vem ao encontro do entendimento de Katz e Kahn (1987), que as motivações que atraem as pessoas para os sistemas sociais e as mantêm funcionando dentro deles são variadas e mediadas por muitos fatores.

Cabe citar que a experiência de funcionários com cargos de chefia na antiga fábrica e as informações de um dos antigos sócios ajudaram a recomeçar a produção. Desse modo, a organização ao compreender os padrões que se formam em seu próprio comportamento pode conhecer suas capacidades e seu potencial (Mintzberg & Quinn, 2006). Considerando que a qualidade dos produtos constitui-se um valor para a história da marca Soberana e que a cultura organizacional contribuiu no passado para o valor da marca, é compreensível que a estratégia de formar o quadro funcional com antigos funcionários tornou-se determinante para o recomeço. Desta forma, o valor de marca e a cultura organizacional constituíram-se em verdadeiros baluartes estratégicos no ciclo de vida da organização.

Na fase V, destaca-se a união e o comprometimento que havia entre os funcionários e a administração contribuiu na retomada dos trabalhos após o incêndio. Neste período de recomposição, uma nova perspectiva é desenvolvida coletivamente, verifica-se que a cultura organizacional une os indivíduos e integra a organização, em busca da estabilidade. Isto nos reporta a Motta (2001), ao relatar que realidade organizacional só existe em função dos valores das pessoas, isto é, a organização não tem existência à parte de seus participantes, e os objetivos organizacionais constituem, essencialmente, objetivos individuais.

Vale notar que neste período de dificuldades em que a empresa parou sua produção por cinco meses, os pontos de vendas substituíram os produtos Soberana por outras marcas de qualidade similar. Esta realidade condiz com o mercado competitivo, onde “abandonar o campo de batalha é convidar o competidor a tomar posse” (Hartley, 2001, p.144).

Na fase VI, notou-se que a empresa enfatiza a religiosidade e capacita os atores nesta dimensão, no entanto, não restringe a liberdade dos indivíduos. Conforme Motta (2001) a perspectiva cultural vê a organização como um conjunto de valores e hábitos coletivamente compartilhados, possibilitando uma singularização da organização em relação às outras.

Suas expressões estão na estrutura, na autoridade, nas formas de comunicação, em reuniões e conferências, nas quais as mudanças são comunicadas e posteriormente implantadas. Isto fornece legitimidade para a mudança e comprometimento dos atores. Nesta ótica, segundo Mintzberg *et al* (2010) a estratégia pode ser deliberada, quando os valores culturais de uma organização são disseminados através de um processo de socialização.

No ano de 2010, organização conta com 135 colaboradores que produzem 500 toneladas/mês de balas, em um espaço de área construída de 4.500m<sup>2</sup>. Este crescimento pode ser melhor compreendido ao comparar a produção em 1998, em que 26 colaboradores produziam cerca de 11 toneladas mês. Para

tanto, a empresa tem buscado a profissionalização da gestão e desenvolve um contínuo processo de crescimento e participação no mercado por meio de novos produtos, novos mercados e incremento nas exportações.

A análise das informações sistematizadas indica que dentre os fatores relevantes que promoveram o renascimento da empresa, podem ser destacados a história da marca, a qualidade dos produtos, o empreendedorismo dos gestores e o comprometimento dos funcionários. Ao considerar a qualidade como um valor cultural, pressupõe-se que a cultura seja uma barreira eficaz e durável à imitação. Pois, ela encoraja a produção de resultados únicos e não pode ser reproduzida pelo concorrente.

Desse modo, os membros de uma organização podem descrever parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, enquanto as origens e explicações podem permanecer implícitas. Em consequência disso, a estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas e refletidas nos padrões pelos quais os recursos ou capacidades da organização são protegidos e usados para sua vantagem competitiva.

Um dos desafios da gestão da organização constitui-se no desenvolvimento de mecanismos de marketing que proporcionem a valorização da marca, a qual resistiu por mais de 92 anos no mercado. Além do que, é imprescindível para a organização a formulação de estratégias no sentido de identificar e atender as necessidades dos clientes, de conquistar e manter clientes satisfeitos, considerando a lucratividade, o retorno dos investimentos e o mercado competitivo que a mesma se encontra. Nesta ótica, os mecanismos de marketing contribuem à formação de uma imagem institucional positiva, que transmite a verdadeira substância dos valores legitimados pela cultura organizacional.

Diante do exposto, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso que aborda o contexto específico da Indústria de Balas Soberana limitado a um recorte temporal e perceptivo das pesquisadoras. Essa limitação se dá por não ser possível generalizar na prática, mas sim em termos teóricos, as conclusões obtidas a partir da investigação e das inferências realizadas. Com relação à generalização de seus resultados, esta é possível em sua dimensão teórica, pois os resultados aqui apresentados podem contribuir de modo consistente para o aprofundamento do conhecimento constituído, além do que, não se pretende um modelo replicável. Contudo, o estudo permite visualizar a trajetória das gestões, bem como as percepções dos proprietários e dos funcionários diante dos problemas enfrentados e das escolhas feitas.

No tocante às contribuições deste estudo, observa-se que os aspectos relativos à influência da cultura organizacional e da marca na sustentabilidade revelam novas abordagens para os estudos organizacionais, além do que se confirma a potencialidade das diferentes estratégias de marketing na gestão das empresas.

Outra dimensão a ser observada refere-se à oportunidade de intercâmbio entre a teoria e a realidade da organização, o discurso e a ação, o planejado e o realizado, o real e o percebido. A partir desta pesquisa, surgem novas possibilidades de estudos dos temas fundantes da cultura organizacional, do valor da marca, das estratégias de marketing em outras instituições similares ou não. Afinal, cada uma destas temáticas pode ser aprofundada ao receber distintas abordagens em contextos diferentes, de forma a ampliar as dimensões da análise organizacional. Assim, espera-se ter contribuído à consecução de futuras investigações e análises que promovam o enriquecimento das atribuições administrativas.

## Referências

- Aaker, D. A. (1998). *Marcas: brand equity gerenciando o valor da marca*. São Paulo: Negócios.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura.
- Adizes, I. (1998). *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira.
- Crnkovic, L. H. (2003). Cultura Organizacional: o diferencial estratégico da área de recursos humanos. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia, SP, Brasil, 27.
- Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado*. Porto Alegre: Boockman.
- Drucker, P. (2003). *Administrando para o Futuro* (3a ed.). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Hartley, R. F. (2001). *Erros de marketing e sucesso*. São Paulo: Manole.

- Hughes, J. A. (1980). *A filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Kapferer, J. N. (2001). *Fazendo as marcas funcionarem no mundo todo*. São Paulo: Makron Books.
- Katz, D. e Kahn, R. L. (1987). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2010). *Administração de Marketing* (12a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (2007). *Princípios de Marketing* (12a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.
- Martins, J.R. (1997). *Grandes marcas grandes negócios: como as pequenas e médias empresas devem criar e gerenciar uma marca vencedora*. São Paulo: Negócio.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. e Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. e Quinn, J. B. (2006). *O processo da Estratégia* (4a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Morgan, G. (1996). *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. R. (2001). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Mowen, J. C. e Minor, M. S. (2003). *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Padoveze, C. L. e Benedicto, G. C. (2003). Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia, SP, Brasil, 27.
- Porter, M. E. (2005). *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.
- Richers, R. (2000). *Marketing: uma visão brasileira*. São Paulo: Negócio Editora.
- Robbins, St. P. (1990). *O Processo Administrativo*. São Paulo: Atlas.
- Salama, A. (1994). O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Pública*, 28 (1): 34-42, jan./mar.
- Senge, P. M. (1998). *A quinta disciplina*. São Paulo: Editora Best Seller.
- Shimp, T. A. (2002). *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman,
- Solomon, M. R. (2008). *O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo* (7a ed.). Porto Alegre: Bookman,
- Stoner, A. F. e Freeman, R. E. (1995). *Administração* (5a ed.). Rio de Janeiro: Prentice-Hall.
- Triviños, A. N.S. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais* (4a ed.). São Paulo: Atlas
- Tybout, A. M. e Carpenter, G. S. (2001). Criação e gestão de marcas. In: Iacobucci, D. (org.) *Os Desafios do marketing*. São Paulo: Futura.
- Vasconcelos Filho, P. (1985). *Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento*. Rio de Janeiro: LTC.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso. Planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.