

O NOVO "PATERNALISMO" DE

IVAN ZURITA:

EXEMPLO DE GESTÃO ORIENTADA PARA A LIDERANÇA

“O barulho do liquidificador misturava-se ao som da TV e ao falatório vindo da sala. Era noite. Uma quinta-feira. Noite especial para a família. Dia de ficar todo mundo junto. Acontecesse o que fosse, naquele dia da semana, todos se reuniam à frente da TV para assistir ao seriado preferido da família. Mas o seriado não seria o mesmo sem uma guloseima que agradasse às três filhas e à esposa. E a guloseima não era qualquer coisa. Era leite batido com chocolate. E o chocolate não era qualquer um. Era o chocolate dos Padres. O pai, esmerado, demonstrava orgulho em protagonizar aqueles momentos felizes. Com um largo sorriso no rosto, adentrava a sala equilibrando sua bandeja. Euforia. Interjeição. Pouco tempo depois, copos vazios e silêncio! Chegara a hora de ver o filme... Boas lembranças. Sentimentos tão bons que ainda hoje, ao fechar os olhos e lembrar a cena, o aroma do chocolate toma conta do ambiente. É como se estivesse lá.”

DEPOIMENTO DE UMA CONSUMIDORA NESTLÉ



este é um pequeno recorte da história de uma família brasileira, dentre tantas, influenciada pela Nestlé ao longo de seus 87 anos de presença no País.

Conheça, a seguir, a trajetória de crescimento, transformação e de-

safios da filial brasileira do maior grupo mundial de nutrição.

NESTLÉ BRASIL: UM POUCO DE HISTÓRIA

A Nestlé aportou no Brasil ainda no século XIX, quando o País passou a importar a Farinha

Láctea, produto precursor da empresa. Quarenta e cinco anos depois de realizar as primeiras importações, em 1921, foi inaugurada em Araras, no interior de São Paulo, a primeira fábrica em território nacional, com a produção do leite condensado *Milkmaid* (mais tarde rebatizado de Leite Moça).



“Enquanto estamos aqui conversando, estou conectado com a companhia no mundo inteiro; a Nestlé Brasil está, neste momento, conectada com o mundo.”

IVAN ZURITA EM ENTREVISTA CEDIDA À REVISTA DA ESPM JUL/AGO 2008.

De forma dinâmica, a Nestlé pulverizou sua operação no País (abriu sucursais em vários Estados logo nos primeiros anos de atuação no mercado brasileiro); inaugurou fábricas e ampliou a linha de produção nas já existentes; adquiriu empresas nacionais (a primeira delas foi a Sociedade Anonyma Companhia de Laticínios Santa Rita e Indústria de Laticínios Santa Ritense, ainda no ano

de 1927), inovou em ações de relacionamento com o consumidor (as primeiras ações foram o Almanaque Nestlé, a Brochura para Mamães, a degustação de produtos em feiras e eventos), e diversificou seu portfólio de produtos (atualmente, tem 18 categorias: águas, alimentos à base de soja, alimentos infantis, balas, bebidas achocolatadas, biscoitos, cafés, cereais infantis, cereais

matinais, cereais Nestlé, chocolates, *coffee-mate*, culinários, lácteos, nutrição de *performance*, refrigerados, sorvetes, suplementos alimentares).

Orientada, principalmente, pela qualidade, inovação e distribuição, a Nestlé avançou. Avançou tanto que o primeiro prédio ocupado pela empresa em São Paulo, ao transferir para cá sua sede,»

Case-study

apesar de modular, logo se mostrou pequeno demais para um rápido crescimento da companhia.

Do prédio da Rua da Consolação, a Nestlé mudou-se para a então incipiente Av. Eng. Luiz Carlos Berrini, no Brooklin.

No novo endereço, Ivan Zurita, diretor geral da Nestlé, concentrou todo o grupo

e foi responsável por introduzir mudanças radicais nos processos de produção e vendas, nas linhas de produtos e na filosofia empresarial como um todo, objetivando a redução de custos e o crescimento das vendas e dos resultados.

Atualmente, a empresa conta com 28 fábricas, 18.000 colaboradores e está presente em mais de 270 mil pontos de venda.

Agora, com o olhar voltado para o futuro e frente ao cada vez mais dinâmico mercado brasileiro, como a Nestlé deve enfrentar o desafio de não se tornar uma corporação grande e lenta demais? Que estratégia adotar? Que estilo de gestão seguir? Que tipo de produto poderia ser oferecido ao crescente número de pessoas que faz refeição fora de casa?

O RISCO É A OPORTUNIDADE

“Você tem de levar em conta o risco dos países. O Brasil tem um risco, a Europa outro. Numa reunião com assessores externos em que se discutia o Risco Brasil, eu perguntei: “Se vocês tivessem um bilhão de dólares, colocariam aqui na Europa”? Eles responderam “claro que não” e eu retruquei “mas aqui não tem risco!” E eles: “mas também não tem negócio”. Até o conceito e a definição de Risco mudaram. Se não existe risco, não existe oportunidade.”

IVAN ZURITA EM ENTREVISTA CEDIDA À REVISTA DA ESPM JUL/AGO 2008.

Eric B.



▲ 45 anos depois de realizar as primeiras importações, em 1921, foi inaugurada em Araras, no interior de São Paulo, a primeira fábrica em território nacional.



Divulgação

▲ A Nestlé aportou no Brasil ainda no século XIX, quando o País passou a importar a Farinha Láctea, produto precursor da empresa.

A medida mais difundida de risco no Brasil é conhecida como risco-país, e uma de suas formas mais conhecidas é o EMBI+BR do Banco JPMorgan. É estimado e mensurado, no mercado internacional de capitais, a partir do diferencial de rendimento entre os títulos brasileiros e americanos, mas apresenta utilidade somente para os investidores financeiros cujo horizonte é de curtíssimo

► Outra frente fortemente trabalhada pela Nestlé é a distribuição, considerada pela empresa uma das variáveis mais competitivas.



Stockbyte

prazo e realizam opções de altíssima liquidez. Seus maiores riscos são os de crédito e de conversibilidade da moeda. Ao menor sinal de crise, podem sair do país.

No entanto, pode ser totalmente inadequada como forma de percepção do risco para o investidor direto. O horizonte desse investidor, também chamado produtivo, é de longo

prazo, pois realiza investimentos de baixa liquidez, de difícil reversão. Assim, seu processo de tomada de decisão é totalmente diverso do processo do investidor financeiro.

O investidor direto visa projetos de ampliação de seus negócios ou de implantação de novos negócios e o que mais lhe importa é sua taxa de retorno, esta sim, sujeita ao risco. E

por ter pouca mobilidade frente aos riscos, o investimento direto está sujeito a diversos fatores, entre eles, as crises e tendências econômicas e políticas, a instabilidade e/ou mudanças das regras tributárias, a desvalorização cambial, o estado da rede de infraestrutura e sua evolução, os gargalos existentes, a qualidade da regulação setorial e ambiental, mudanças tarifárias e acordos comerciais, e até problemas de segurança física e patrimonial. São, essencialmente, riscos de origem operacional e regulatória, mas que concernem, fortemente, ao seu negócio e raramente são acurados e mensurados com facilidade.

O investidor direto, muitas vezes, analisa o custo Brasil que se refere aos problemas estruturais da produção no país, problemas esses inerentes a segmentos como os de logística e infraestrutura; a elevada complexidade tributária e a carga de burocracia na vida cotidiana das empresas; as características do sistema legal e judiciário, com dificuldades frequentes na resolução de disputas; e, por vezes, de um grau sensível de informalidade dos negócios, além da ineficiência produtiva de alguns setores.

Esta lista não esgota os riscos que são peculiares a uma operação no Brasil, mas evidencia que eles não são desprezíveis. Porém, são justamente estes riscos (inerentes e peculiares), que foram expostos por Ivan Zurita como uma fonte de oportunidades. Ainda mais agora, um momento em que, finalmente, os riscos do investimento direto no Brasil parecem estar diminuindo, e o país está crescendo de forma mais sustentada (cenário anterior à atual crise financeira global). ►

Case-study

A combinação de melhora do risco com um mercado em ritmo mais acelerado traz oportunidades ainda mais atrativas. Porém, o êxito frente a estas oportunidades não depende apenas de se acreditar no Brasil, mas principalmente da capacidade de dar respostas rápidas ao mercado. As melhores possibilidades não ficam disponíveis por muito tempo e exigem esforços rápidos.

Velocidade de decisão emerge, portanto, como grande imperativo deste cenário. Este viés pode explicar como Ivan Zurita se tornou, provavelmente, o presidente da Nestlé com mais autonomia no Grupo.

NESTLÉ: UMA MULTINACIONAL DE SABOR LOCAL

Para dar resposta às mais variadas demandas do consumidor local, o plano da Nestlé Brasil consistiu de investimentos em várias frentes. Uma delas é o foco na inovação. Hoje, o Centro de Desenvolvimento de Produtos trabalha em 92 projetos. A cada dia, praticamente, nasce um projeto novo; sempre com o objetivo de compreender e antecipar tendências de nutrição e buscar produtos que atendam às necessidades de hoje e de gerações futuras.

Outra frente fortemente trabalhada pela Nestlé é a distribuição, conside-

rada pela empresa uma das variáveis mais competitivas. Atualmente, a companhia conta com três centros de distribuição (CD) no Brasil. Antes eram 19. Hoje, há uma semana de estoque apenas para caminhões (são quatro mil carretas transportando produtos) e uma semana nos CDs. “Qualquer companhia que aqui chegue vai ter de aprender sobre logística” – afirmou Zurita.

A tecnologia também é uma frente essencial. Antigamente, cada unidade da empresa operava por centros de custos. Hoje, tudo é *on-line* e centralizado e os investimentos em tecnologia chegam a quatro bilhões de reais por ano.

Tais decisões elevaram a Nestlé Brasil ao segundo lugar em volume mundial de vendas, atrás, apenas, dos Estados Unidos; e colocaram-na em quarto lugar no faturamento global, à frente da Grã-Bretanha e próxima à França.

De forma ágil, com capilaridade e compreensão do jeitinho do consumidor brasileiro, a Nestlé – uma multinacional de sabor local – conquistou espaço e, hoje, seus produtos estão presentes em 98% dos lares do País.

MARKETING E COMUNICAÇÃO EM FUNÇÃO DO NOVO CONSUMIDOR

O mercado brasileiro – aberto, relativamente estável e competitivo como se encontra – impulsiona companhias e, neste cenário, o consumidor desponta como um dos protagonistas.



Divulgação

▲ O plano da Nestlé Brasil consistiu de investimentos em várias frentes. Uma delas é o foco na inovação. Hoje, o Centro de Desenvolvimento de Produtos trabalha em 92 projetos.



◀ Um exemplo de rejuvenescimento de marca é Ninho. Quando lançado, há 100 anos, o leite era uma solução de conservação frente à falta de geladeira. (Embalagem de 1946).



Diante de uma gama cada vez maior de opções, o consumidor está mais informado (acesso à tecnologia e regulação), protegido (Código de Defesa do Consumidor), seletivo (pode escolher melhor), ativo (ganha voz por meio das mais variadas Organizações da Sociedade e está atento ao comportamento das empresas) e crítico (sente-se cada vez mais à vontade para expor seu ponto de vista às empresas).

Este perfil do consumidor impõe às companhias, dos mais variados setores, o desafio de estarem constantemente atentas para compreender e antecipar as transformações de seus públicos-alvo.

Inserida neste contexto, sem lançar mão de sua credibilidade, tradição e preocupação com a qualidade, a Nestlé avança com um trabalho contínuo de rejuvenescimento de marca. “É um trabalho de atualização porque, caso contrário, morremos juntos com as marcas, adentramos num túnel de nostalgia”, comenta Zurita.

▲ Atualmente, há o Ninho 1+, 3+, 5+ com complexos vitamínicos específicos para cada etapa do desenvolvimento. “

Um exemplo de rejuvenescimento de marca é Ninho. Quando lançado, há 100 anos, o leite era uma solução de conservação frente à falta de geladeira; hoje, representa fonte de nutrição para as variadas fases de desenvolvimento das crianças. Atualmente, há o Ninho 1+, 3+, 5+ com complexos vitamínicos específicos para cada etapa do desenvolvimento. “Ele leva ao consumidor vantagens que não existiam. Essa dinâmica é muito importante”, destaca Ivan Zurita.



Em contrapartida, há momentos em que retroceder também é fator chave. Há pouco tempo, foi criada uma organização de ex-consumidores de Nescau; um grupo que não havia aprovado o novo sabor do achocolatado. Em contato direto com o presidente, esses consumidores foram os responsáveis por trazer de volta às gôndolas o sabor antigo de Nescau. “Não haviam gostado. Imediatamente aceitamos, voltamos, ajustamos, e o recolocamos no mercado...”, afirmou Zurita.▶

Case-study

O comportamento multifacetado do novo consumidor influi também nas ferramentas de marketing. A Nestlé, por exemplo, passou a fazer lançamento de produtos pela internet. Hoje, a empresa tem consumidores criando suas campanhas via *on-line* e – com tamanha abertura para colaboração e interatividade – chegou a registrar em seu site dois milhões de visitas por semana durante a campanha de Nescau. O celular também é um importante elemento de comunicação para a empresa. Com esta ferramenta, pode chegar a atingir os 100 milhões de celulares distribuídos em todo o território nacional. “Se não fizermos isso, não estamos nos comunicando com a nova geração”, declara Zurita.

Todas as investidas acima resultam da preocupação da organização em conhecer seu consumidor; demonstram foco no foco do público-alvo. Uma das primeiras investidas nesse sentido foi registrada ainda em 1938, quando um anúncio trouxe elementos do que mais tarde viria a se tornar Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC): “A Nestlé

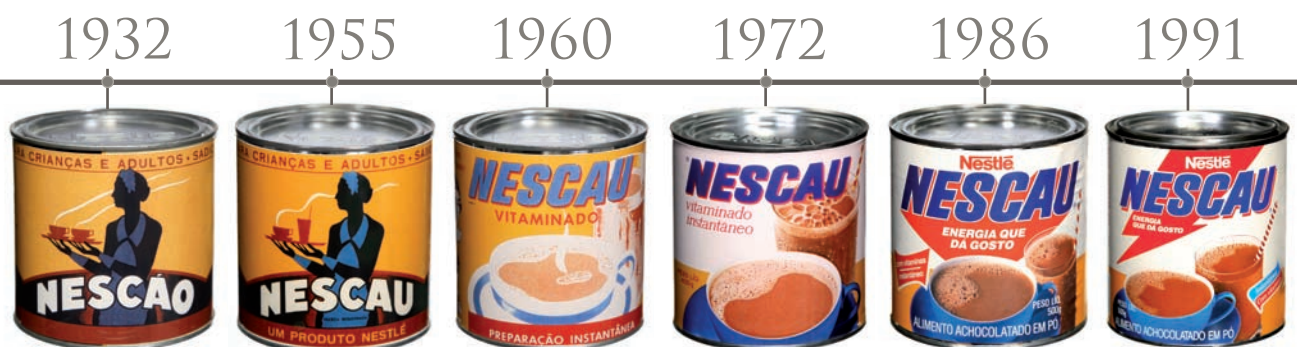


ANTIGO NESCAU 2.0

NOVO NESCAU REGULAR

▲ “Há pouco tempo, foi criada uma organização de ex-consumidores de Nescau; um grupo que não havia aprovado o novo sabor do achocolatado. Em contato direto com o presidente, esses consumidores foram os responsáveis por trazer de volta às gôndolas o sabor antigo de Nescau.”

LINHA DO TEMPO



tem, no Brasil, agentes nas principais praças, e 7 sucursais, podendo atender às necessidades dos comerciantes, consumidores e do público de qualquer localidade. Cada uma das sucursais abrange uma zona. “Caso V. Sa. encontre qualquer dificuldade em obter os nossos produtos, ou deseje informações ou propaganda, queira dirigir-se à sucursal de sua zona, procurando-a na lista abaixo” (www.nestle.com.br).

Em meados de 2002, a Nestlé registrava duas mil ligações diárias de consumidores de todas as partes do país. Hoje, passados 70 anos

daquele anúncio precursor do SAC, a empresa faz dez mil atendimentos por dia. Este número ascendente demonstra empenho em estreitar o relacionamento com o consumidor, conhecer suas expectativas e, a partir daí, trabalhar o desenvolvimento nas mais diversas frentes.

Foram estes alguns dos ingredientes da receita que deram sabor, textura e forma à Nestlé no Brasil. Mas, agora, ao voltar seu olhar para o futuro, novos desafios despontam.

Segundo Ivan Zurita (*Revista da ESPM jul/ago 2008*), a classe C

no País passou de 42% para 54%; dezenove por cento da população de São Paulo moram só; sete milhões de mulheres que antes não trabalhavam agora fazem parte do mercado de trabalho. Como resultado dessas transformações, a alimentação em casa limita-se, muitas vezes, aos finais de semana; ou nem isso, pois muitos preferem comer fora.

Ante essa nova configuração, o que a Nestlé poderia fazer para incrementar o consumo e a frequência de uso de seus produtos? Que estratégias de marketing e comunicação adotar?

O ESTILO DE GESTÃO DE IVAN ZURITA

“Liderar o mercado não é faturar mais”. Importante é fazer melhor aquilo que a gente se propõe a fazer e essa é uma luta diária. Se somos uma empresa globalizada, temos de nos comparar com o mundo.”

IVAN ZURITA EM ENTREVISTA CEDIDA À REVISTA DA ESPM JUL/AGO 2008.

Há sete anos à frente da direção geral da Nestlé, Ivan Zurita enfrenta uma jornada diária de, pelo menos, 12 horas de trabalho e, dependendo do dia, uma caixa de e-mails com cerca de 600 novas mensagens, o que exige do executivo velocidade para priorizar os mais variados temas.

“Enquanto estamos aqui conversando, estou conectado com a companhia no mundo inteiro; a Nestlé Brasil está, neste momento, conectada com o mundo. Há dias em que recebo 600 e-mails.”

Para administrar sua rotina intensa, Zurita conta com a tecnologia. Durante sua gestão, toda a operação da companhia foi centralizada e as informações foram disponibilizadas de forma *on-line*. Para garantir a integridade e atualização dos recursos tecnológicos, o aporte à área chega, aproximadamente, de dois e meio a três por cento da cifra do negócio.

A decisão de criar as Unidades de Negócios (UN) também fluiu a favor da gestão de Zurita. Antes, a empresa era analisada como um todo e, com esta mudança, foi possível ajustar o

foco e comparar cada UN com seus respectivos concorrentes no mercado. Pelas palavras do próprio executivo, “não se compara Nestlé com Danone; compara-se iogurte Nestlé com Danone; sorvete Nestlé com Kibon”.

A abertura é outra característica de Zurita. Ele recebe e responde mensagens de qualquer funcionário da empresa por meio do correio que criou chamado ‘O Presidente e Você’; nas visitas às fábricas, conhece muito colaborador pelo nome; no escritório, acabou com o andar exclusivo da diretoria. Essa abertura reflete, em certa medida, uma visão do

paternalismo moderno. É uma forma de estar próximo, receber sugestões, saber dos anseios, cuidar e administrar as pessoas. “O paternalismo de hoje é sentir-se confortável, ter horário, segurança, um serviço médico que atenda bem. Antigamente, era uma zona de conforto; hoje é muito mais cuidar das pessoas e administrar o nível de estresse na organização”.

A sensibilidade humana toma lugar central quando Zurita aponta as qualidades do líder do futuro: “Na minha função, por exemplo, compartilho pressões com o primeiro nível de uma maneira; com o segundo de outra, e assim por diante”. A transparência é outro elemento fundamental destacado pelo gestor: “Todos sabem quanto ganha a companhia, se vai bem ou se vai mal; e isso é fundamental para que todos participem”. A transparência, segundo Zurita, deve permear todas as decisões, mesmo as mais difíceis como o fechamento de uma fábrica: “Algumas vezes somos obrigados a tomar decisões das quais não gostaríamos, mas tudo é feito abertamente, somos transparentes...”.

Dinamismo, abertura, transparência, sensibilidade humana são algumas características de liderança retratadas nesta seção. Mas grandes companhias como a Nestlé enfrentam não apenas a dificuldade de encontrar líderes com estas qualidades, mas também o dilema de fazer com que estas pessoas desenvolvam suas carreiras e permaneçam na empresa por mais tempo. “O jovem que entra aqui tem pressa; se eu disser que ele vai passar dois anos estagiando antes de almejar um cargo, ele não fica. A nossa sensibilidade, em função da cultura que absorvemos na companhia, não se aplica mais ao pessoal jovem. Há

pessoas excepcionais que saem da companhia, e eu pergunto: ‘O que você está buscando: a formação ou a oportunidade imediatista?’”

PLANEJANDO O FUTURO

O processo de administração estratégica da empresa passa pela avaliação de como a empresa pretende obter as vantagens competitivas no mercado escolhido; envolve a análise sistemática da situação de forma a reduzir ao máximo a probabilidade de se cometer erros. Assim, o processo de administração estratégica de uma organização é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar sua probabilidade de tomada de boas decisões e de estratégias que lhe gerem vantagens competitivas, ou seja, maior valor econômico que a de suas concorrentes.

Esse processo se inicia, de fato, logo na definição da missão da empresa, isto é, seu propósito de longo prazo, e seus objetivos, alvos específicos e mensuráveis. Após definidos missão e objetivos, as análises externa e interna. A análise externa identifica as principais ameaças e oportunidades existentes no mercado em ambiente competitivo no qual está inserida. Este exame concerne, igualmente, à evolução provável desse ambiente e quais as implicações, prováveis, decorrentes para a empresa. O exame dos fatores internos identifica as fraquezas e forças internas da organização, assim como quais os seus recursos e capacidade de enfrentar os problemas, a forma de utilizar o máximo de suas eficiências como fonte, sobretudo, de suas vantagens competitivas, mas também de mudanças e melhorias frente às suas deficiências.

Depois de elaborada esta análise micro-econômica, de forma profunda e deta-

lhada, a empresa realiza suas escolhas estratégicas. Estas se dão, basicamente, em dois níveis. O primeiro, no de negócios, isto é, que diz respeito às ações praticadas para a obtenção de vantagens competitivas em um mercado ou setor específico como a liderança de custos e diferenciação do produto. O segundo, em nível corporativo, que diz respeito às ações praticadas pela empresa para obtenção de vantagens competitivas operando em diversos mercados ou setores, simultaneamente, como, por exemplo, a integração vertical, a diversificação, as alianças estratégicas e as fusões e aquisições.

De toda a maneira, o planejamento estratégico da empresa deve respaldar a missão da empresa, ser consistente com seus objetivos, explorar, por meio de seus pontos fortes, as oportunidades e neutralizar as ameaças existentes, assim como mitigar seus pontos fracos.

Por fim, mas não menos importante, a implementação da estratégia é fundamental para a realização do processo de gestão estratégica. Concerne às políticas adotadas e práticas organizacionais, isto é, à estrutura organizacional formal da empresa, seus sistemas formais e informais de controle gerencial e sua política de remuneração que devem ser consistentes com a estratégia escolhida. Só com essa consistência, a probabilidade de êxito em sua implementação aumenta.

Até o momento, a estabilidade do mercado brasileiro possibilitou à Nestlé desenvolver um plano master de 10 anos.

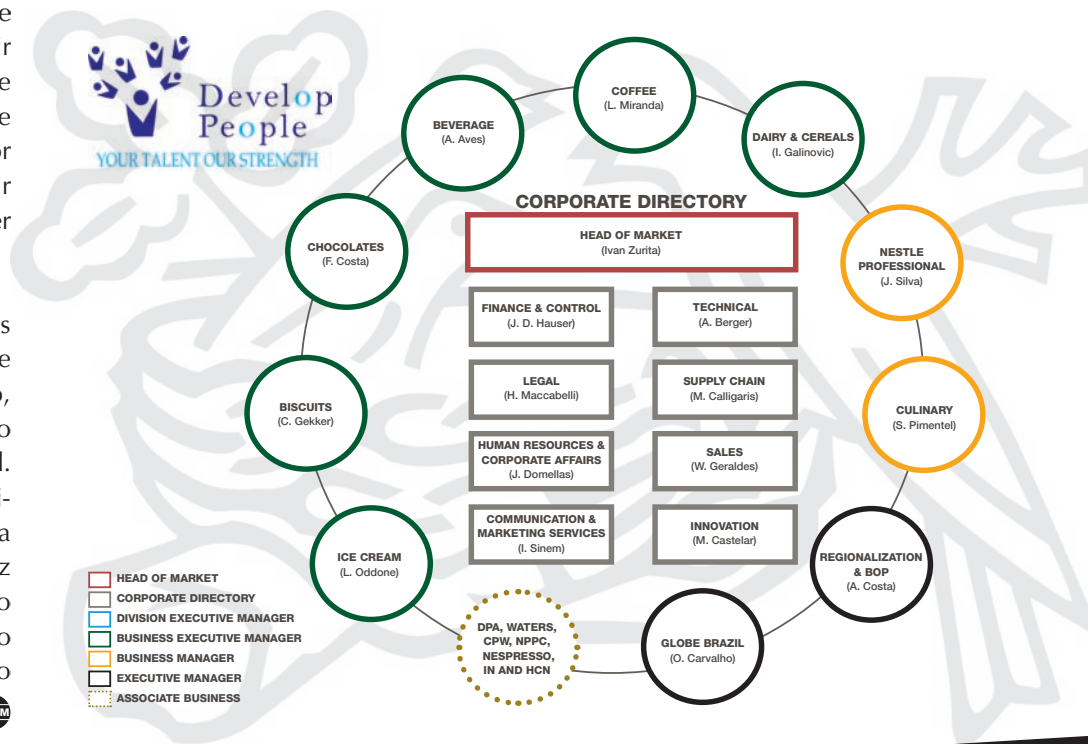
Este planejamento é revisado anualmente com o objetivo de responder de forma ágil às transformações do cenário competitivo. “O Brasil está mais estável, então se pode planejar

ORGANOGRAMA – NESTLÉ

Fonte: Nestlé

melhor. No Brasil, cada aumento de três por cento leva-me a construir uma fábrica nova. Se eu quiser me manter, na posição que tenho hoje – num país que cresça cinco por cento ao ano –, tenho de construir duas fábricas por ano, para manter o *status quo*.”

Outros movimentos significativos da Nestlé denotam sua cultura de preocupação com a alimentação, como a compra da parte de nutrição da Novartis e a associação à L'oreal. Ambas as iniciativas visaram a aquisição de tecnologias importantes para imprimir um ritmo ainda mais veloz aos projetos. “Nossa obrigação não é ser um laboratório, mas, por meio da alimentação, contribuir para o aumento da longevidade”.



QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. O que você acha do estilo de gestão do entrevistado? Você crê que ele interpreta corretamente as mudanças que estão ocorrendo no mercado brasileiro?
2. A filosofia “neo-paternalista” de Ivan Zurita, em resumo, consiste em integrar e oferecer conforto e perspectivas de progresso pessoal aos funcionários, mas não promete estabilidade e segurança no emprego. Você concorda com isso?
3. Ivan Zurita fala com franqueza do desafio que representa o perfil dos jovens executivos, cada vez mais inquietos e apressados. Dê sua própria opinião sobre o assunto. O que a Nestlé deveria fazer?
4. A atual política de marketing e comunicação da Nestlé é rica em inovações orientadas para as novas arenas da comunicação, principalmente para o universo digital. Ivan Zurita não fala muito da propaganda, quando se trata de

manter relacionamento com os consumidores. Faça uma análise deste panorama.

5. Ivan Zurita diz que o seu “benchmarking” de hoje é o mundo, pois a Nestlé é globalizada. Defina com suas próprias palavras o sentido desta globalização para uma empresa moderna.
6. O entrevistado destaca também a importância da logística como fator de redução de custos no marketing de hoje. Procure aprofundar-se nos problemas de distribuição que as empresas estão enfrentando hoje no Brasil e faça um breve relatório a respeito.
7. Finalmente, como será o futuro da Nestlé, em termos de novos produtos/serviços oferecidos ao consumidor? Você crê no predomínio dos atuais produtos? Como a Nestlé poderia aproveitar melhor as oportunidades que surgem nas grandes cidades, onde há cada vez mais pessoas que fazem refeição fora de casa?

BIBLIOGRAFIA SUGERIDA

- GRACIOSO, Francisco.** *Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado.* São Paulo: Atlas, 2005, 5ª Ed.
- GRACIOSO, Francisco.** *As novas arenas da comunicação com o mercado.* São Paulo: Atlas, 2008.

MATERIAL COMPLEMENTAR

Revista da ESPM – volume 15 – ano 14
Edição 4 – julho/agosto 2008. *Entrevista com Ivan Zurita.* p. 8-19.

Este case foi preparado por Rosilene M. A. Marcelino, sob a orientação do Prof. Francisco Gracioso; com base na entrevista cedida por Ivan Zurita à *Revista da ESPM* de julho/agosto de 2008. Colaboraram também os Professores Frederico Araujo Turolla e José Francisco Vinci de Moraes, e Maria Fernanda Freire de Lima.

Para download deste case, acesse: www.espm.br/centraldecases