

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**Jorge Oneide Sausen**

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: O  
CASO DA KEPLER WEBER S/A**

**Tese de Doutorado**

**Florianópolis**

**2002**

Jorge Oneide Sausen

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: O  
CASO DA KEPLER WEBER S/A**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do  
título de Doutor em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Cristiano José C. de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

Florianópolis

2002

Jorge Oneide Sausen

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: O CASO DA  
KEPLER WEBER S/A**

Esta tese foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Doutor em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 31 de janeiro de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D  
Coordenador do Programa

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Graziela Dias Alperstedt, Dr<sup>a</sup>.  
*Universidade do Sul de Santa  
Catarina*

---

Prof. Cristiano J. C. de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*  
**Orientador**

---

Prof. Telmo Rudi Frantz, Dr.  
*Universidade Regional do Noroeste do  
Estado do RS*

---

Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

---

Prof. Carlos Raul Borenstein, Dr.  
*Universidade Federal de Santa Catarina*

Aos meus pais – Alfonso Bruno Sausen e  
Maria Hedy Bruxel Sausen, que me  
ofertaram a vida, me educaram e me  
incentivaram para o estudo.  
À Eleda, Fabiane e Jordan, pelo amor,  
compreensão e, principalmente, apoio ao longo  
desta caminhada.

## *Agradecimentos*

Ao Professor Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol., estimado amigo e orientador desta tese, por sua confiança, presteza, capacidade e colaboração.

Ao Professor Carlos Raul Borenstein, pela acolhida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e pela estimada colaboração ao longo do trabalho de desenvolvimento desta tese.

Aos Professores Carlos Ricardo Rossetto, Telmo Rudi Frantz e Antonio José Grison, colegas e amigos, pelos incentivos e ajuda valiosa.

Aos dirigentes e funcionários da Kepler Weber S/A, pelo apoio prestado na obtenção de dados indispensáveis ao presente trabalho.

A todos os que ajudaram e enriqueceram com esta tese com suas contribuições e depoimentos pessoais.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, por suas contribuições no meu processo de formação.

Aos colegas professores do Departamento de Estudos da Administração, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, pelo apoio generoso que propiciaram ao meu doutoramento.

À Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, pelo suporte, apoio e incentivo na realização desta tese.

À Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade da obtenção deste grau de qualificação profissional.

À CAPES, pelo apoio financeiro.



## Resumo

O presente estudo descreve e analisa o processo de adaptação estratégica organizacional da Kepler Weber S/A, indústria do setor metal-mecânico, situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre 1976-2000. De maneira geral, interpreta esse processo de adaptação estratégica, evidenciando quais foram as mudanças estratégicas ocorridas no referido período, como se desenvolveram e que fatores contextuais internos e externos ocasionaram essas mudanças. Apresenta, ainda, como resultado e contribuição ao avanço do conhecimento científico no campo da teoria das organizações, um modelo teórico que explica como a empresa objeto de estudo processou suas mudanças no tempo.

Em termos da metodologia empregada, trata-se de um estudo de caso singular, enquadrado nas características das abordagens qualitativa e contextualista. Ao mesmo tempo em que teve o caráter qualitativo (Triviños, 1987; Strauss e Corbin, 1990) e contextualista (Pettigrew, 1992), utilizou-se, também, do modo de análise longitudinal e histórico, ao adotar os procedimentos da *direct research* (Mintzberg e McHugh, 1985).

Da análise histórica e interpretativa da organização concluiu-se sobre cinco períodos estratégicos que descrevem os principais eventos críticos ocorridos na empresa. O primeiro, que vai de 1976 a 1981, caracteriza-se pelo crescimento da empresa e expansão dos negócios. No segundo (1982-1988), surge a crise financeira que compromete fortemente o desempenho da organização e exige um conjunto de ações visando o saneamento e a renovação da empresa. O terceiro (1989-1995), registra o período mais complicado da história da empresa. As ações de ajustes, visando o saneamento financeiro iniciadas no período anterior, não impediram que a empresa chegasse a uma situação de quase insolvência. O quarto período (1996-1998), é marcado pela venda da empresa para um grupo de instituições que atua no mercado financeiro e de investimentos, e pela oscilação entre fases de crescimento e novamente crise. No quinto (1999-2000), aparece uma série de mudanças com vistas ao saneamento financeiro e à busca do equilíbrio em termos de resultados operacionais positivos.

Para cada período estratégico inferido realizou-se uma análise teórica sem partir de modelos teóricos apriorísticos, mas suportada por abordagens teóricas que possibilitaram uma melhor explicação das mudanças estratégicas. A explicação teórica constituiu-se, assim, num produto emergente que possibilitou uma melhor compreensão dos eventos e dos significados

destes, atribuídos pelos atores, a partir da utilização de abordagens teóricas existentes sobre o assunto e da percepção e identificação da afluência da explicação teórica pelo pesquisador.

Dentre as contribuições que o presente estudo propiciou, merecem destaque: (1) a oferta de um modelo teórico que explica como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica de empresa que atua em ambiente turbulento e com forte influência governamental; (2) as inferências teóricas resultantes da investigação realizada que incorporam outras análises teóricas já elaboradas, enriquecendo a literatura existente e o conjunto de resultados no avanço do conhecimento sobre o tema adaptação estratégica; (3) a utilização de uma metodologia de pesquisa que privilegiou a análise numa perspectiva humanista, histórica, contextual e processual, o que não é muito comum neste campo de pesquisa; (4) a investigação sobre a história, as mudanças e os inter-relacionamentos que configuraram a evolução organizacional de uma empresa que desempenha papel relevante na economia da região de sua inserção; (5) maior conhecimento sobre a história dos setores agrícola e metal-mecânico do Rio Grande do Sul e, por extensão, do Brasil, ainda pouco estudados cientificamente; (6) e, por fim, um conjunto de informações preciosas para os administradores da empresa objeto de estudo que, por certo, permite uma reflexão sobre o comportamento estratégico adotado, como também subsídios para ações e decisões futuras.



## Abstract

The following study describes and analyses the process of organizational strategic adaptation of Kepler Weber S/A, industry from the metal-mechanic sector, located in the northwest region of RS, in the period between 1976-2000. Broadly, the study interprets this process of strategic adaptation, showing which were the strategic changes occurred in the refereed period, how they developed and which internal and external contexted factors caused these changes. It presents, yet, as a result and contribution to the progress of the scientific knowledge in the area of the organization theory a theoretical pattern that explains how the analyzed company processes its changes in the time.

In terms of methodology used, it attends a singular study of case, focused in the characteristics of the quality and contextualist approaches. At the same time in which it had the qualitative (Triviños, 1987; Strauss e Corbin, 1990), and contextualist character (Pettigrew, 1992), it was used, also, in the historical and longitudinal way of analysis, when adopted the procedures of the *direct research* (Mintzberg e McHugh, 1985).

From the historical and interpretative analysis of the organization five strategic periods were concluded which describe the main critics events occurred in the company. At first, which goes from 1976 to 1981, is characterized by the growth of the company and the expansion of the trades. In the second (1982-1988), the financial crisis arises which strongly commits the organization performance and requires a set of actions having in mind the reorganization and renovation of the company. The third (1989-1995), registered the most complicated period of the company's history. The actions of adjustment, aiming to the financial sanitation, started in the previous period, could not hold back the company to arrive to an almost impossible to solve situation. The sale of the company to a group of institutions, which act in the financial and investment area appoint the fourth period (1996-1998), by the rockiness between phases of growth and again crisis. In the fifth (1999-2000), a series of changes appear with the objective of financial sanitation, and searching for balance in terms of positive operational results.

To each strategic period inferred a theoretic analysis was accomplished without using previous theoretical patterns but supported by theoretic approaches that enable a better explanation of the strategic changes. The theoretical explanation built up in an emergent product that enable a better comprehension of the events and their meanings, credited by the actors, from existing theoretic

approaches existent about the topic and the perception and identification of the appearance of the theoretic explanation made by the researcher.

Among the contributions that the referred study brought up, deserve stand out: (1) the offer of a theoretic pattern that explains how did the strategic adaptation process developed, in a company who acts in a rough surroundings which has strong governmental influence; (2) the theoretic inferences resulted of the investigation accomplished that incorporate other theoretic analysis already elaborated, enriching the literature existent and the set of results in the progress of the knowledge about the topic of strategic adaptation; (3) the use of a methodology of researching that privileged the analysis in a humanistic, historical, contextual and processual perspective, what is not very common in this area of research; (4) the investigation about the history, the changes and the inter-relationships that configure the organizational evolution of a company that discharges important function in the economy of the region in its insertion; (5) larger knowledge about the history of agricultural and metal-mechanic sector in Rio Grande do Sul, and Brazil, still without much scientific studies; (6) and finally, one set of precious information to the administrators of the company studied which, for sure, allows a reflection about the strategic behavior adopted, and also subsidies to future actions and decisions.

## Sumário

<b>Lista de figuras</b> .....	p.
<b>Lista de quadros</b> .....	p.
<b>Lista de tabelas</b> .....	p.
<b>PARTE I - DESIGN DA PESQUISA E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	
<b>1 Capítulo 1 – Introdução</b> .....	p.16
1.1 Organização do estudo.....	p.19
1.2 Definição dos principais termos.....	p.20
1.3 Proposta do estudo.....	p.22
1.4 Especificação do problema de pesquisa.....	p.24
1.5 Questões de pesquisa.....	p.27
1.6 Objetivos.....	p.28
1.6.1 Objetivo geral.....	p.28
1.6.2 Objetivos específicos.....	p.28
1.7 Contribuição, relevância e originalidade do estudo.....	p.28
1.8 Limitações do estudo.....	p.30
<b>2 Capítulo 2 – Metodologia</b> .....	p.31
2.1 Os fundamentos filosóficos da pesquisa: seus alicerces ontológicos e epistemológicos.....	p.32
2.2 A abordagem metodológica da pesquisa.....	p.34
2.3 Design da pesquisa.....	p.36
2.3.1 As definições sobre as categorias processo, tempo e contexto do estudo.....	p.37
2.3.2 A pesquisa como estudo de caso singular.....	p.43
2.3.3 Coleta e análise dos dados.....	p.44
<b>3 Capítulo 3 – Revisão bibliográfica</b> .....	p.49
3.1 Organização e ambiente organizacional.....	p.49
3.1.1 A organização vista como um sistema social.....	p.50
3.1.2 O ambiente organizacional.....	p.52
3.2 Adaptação estratégica organizacional.....	p.55

3.2.1	A orientação determinista.....	p.55
3.2.2	A orientação voluntarista.....	p.58
3.2.3	A orientação interativa do determinismo e voluntarismo.....	p.61
3.3	Estratégia e seu relacionamento com a mudança estratégica.....	p.64
3.3.1	Estratégia: conceito e processo de formação.....	p.65
3.3.2	Mudança estratégica.....	p.73

## **PARTE II – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

<b>4</b>	<b>Capítulo 4 – O contexto externo da Kepler Weber S/A .....</b>	<b>p.81</b>
4.1	Ambiente geral: condições macro-econômicas e políticas do Brasil no período 1970-2000.....	p.83
4.1.1	A situação política e econômica do Brasil nos anos 1970.....	p.83
4.1.1.1	O “milagre econômico brasileiro”.....	p.83
4.1.1.2	O II plano nacional de desenvolvimento (II PND – 1974-1979).....	p.85
4.1.2	A situação política e econômica do Brasil nos anos 1980.....	p.88
4.1.2.1	O III plano nacional de desenvolvimento (III PND – 1980-1984).....	p.89
4.1.2.2	A constituição da nova república.....	p.91
4.1.3	A situação política e econômica do Brasil nos anos 1990.....	p.96
4.1.3.1	O governo Collor e a estratégia neoliberal (1990-1992).....	p.97
4.1.3.2	O plano real e a situação político-econômica do Brasil (1993-2000)....	p.99
4.2	Ambiente específico: evolução dos setores agrícola e industrial metal-mecânico no período 1970-2000.....	p.102
4.2.1	O setor agrícola.....	p.102
4.2.1.1	Fase da expansão do ciclo da soja e da consolidação da modernização da agricultura (1970-1978).....	p.102
4.2.1.2	A fase perversa da agricultura (1979-1990).....	p.105
4.2.1.3	A agricultura nos anos 90: crise do setor e a exigência de uma postura empresarial moderna no campo.....	p.109
4.2.2	O setor industrial metal-mecânico (bens de capital).....	p.113
4.2.2.1	Anos 1970: fase de expansão e de implantação do novo padrão de industrialização no Brasil.....	p.113
4.2.2.2	Anos 1980: fase da estagnação e da recessão industrial.....	p.115
4.2.2.3	Anos 1990: fase da regressão industrial.....	p.118

4.3	Síntese dos principais eventos do contexto externo.....	p.120
-----	---	-------

**5 Capítulo 5 – O processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, numa perspectiva histórico-interpretativa 1976-2000.....****p.123**

5.1	Caracterização e fase atual da Kepler Weber S/A.....	p.124
-----	--	-------

5.2	Fases do processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A.....	p.126
-----	---	-------

5.2.1	Período estratégico I – Crescimento da empresa e expansão dos negócios (1976-1981).....	p.129
-------	---	-------

5.2.2	Período estratégico II – Crise financeira e tentativa de renovação da empresa (1982-1988).....	p.138
-------	--	-------

5.2.3	Período estratégico III – Reestruturação dos negócios e da estrutura organizacional e agravamento da crise financeira (1989-1995).....	p.151
-------	--	-------

5.2.4	Período estratégico IV – Venda da empresa, equacionamento da dívida e foco no crescimento (1996-1998).....	p.167
-------	--	-------

5.2.5	Período estratégico V – Mudança do foco estratégico e saneamento da empresa (1999-2000).....	p.177
-------	--	-------

**6 Capítulo 6 – Modelo do processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A .....****p.190**

6.1	A coalizão dominante e a sua relação com os <i>stakeholders</i> .....	p.192
-----	---	-------

6.2	As estratégias organizacionais e as mudanças estratégicas.....	p.197
-----	--	-------

6.3	Os resultados da organização.....	p.200
-----	-----------------------------------	-------

**PARTE III – CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E BIBLIOGRAFIA**

**7 Capítulo 7 – Conclusões e recomendações.....****p.206**

7.1	Adequação entre os objetivos da pesquisa e os resultados.....	p.206
-----	---	-------

7.2	Contribuições da pesquisa.....	p.209
-----	--------------------------------	-------

7.3	Recomendações.....	p.210
-----	--------------------	-------

	<b>Referências bibliográficas.....</b>	<b>p.212</b>
--	--	--------------

## Lista de figuras

Figura 1: Modelo de estudo do processo de mudança estratégica.....	p.38
Figura 2: Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação estratégica.....	p.62
Figura 3: Tipos de estratégias.....	p.73
Figura 4: <i>Stackeholders</i> relevantes do período estratégico I.....	p.136
Figura 5: <i>Stackeholders</i> relevantes do período estratégico II.....	p.148
Figura 6: Tipos de empresas familiares.....	p.161
Figura 7: <i>Stackeholders</i> relevantes do período estratégico III.....	p.164
Figura 8: <i>Stackeholders</i> relevantes do período estratégico IV.....	p.175
Figura 9: <i>Stackeholders</i> relevantes do período estratégico V.....	p.188
Figura 10: Modelo do processo de adaptação estratégica da Kepler Weber.....	p.191

## Lista de quadros

Quadro 1: Eventos críticos.....	p.127
Quadro 2: Adaptação estratégica da Kepler Weber S/A (1976-2000)–Períodos estratégicos.p	128
Quadro 3: Relação dos eventos na KW com as condições objetivas do setor e com a arena cognitiva – período estratégico I (1976-1981).....	p.137
Quadro 4: Relação dos eventos na KW com as condições objetivas do setor e com a arena cognitiva – período estratégico II (1982-1988).....	p.149
Quadro 5: Relação dos eventos na KW com as condições objetivas do setor e com a arena cognitiva – período estratégico III (1989-1995).....	p.165
Quadro 6: Relação dos eventos na KW com as condições objetivas do setor e com a arena cognitiva – período estratégico IV (1996-1998).....	p.176
Quadro 7: Relação dos eventos na KW com as condições objetivas do setor e com a arena cognitiva – período estratégico V (1999-2000).....	p.189

## Lista de tabelas

Tabela 1: Crescimento do PIB e dos principais setores da economia (1970-1973).....	p.84
Tabela 2: Taxa de inflação e contas externas do Brasil (1974-1979).....	p.86
Tabela 3: Crescimento do PIB e dos principais setores da economia (1974-1979).....	p.87
Tabela 4: Evolução do PIB, da dívida externa e da inflação (1980-1984).....	p.90
Tabela 5: Evolução anual do crescimento do PIB e da inflação (1985-1989).....	p.96
Tabela 6: Evolução anual do crescimento do PIB e da inflação (1990-1992).....	p.99
Tabela 7: Principais indicadores macroeconômicos (1993-1999).....	p.101
Tabela 8: Comportamento da balança comercial brasileira e participação dos produtos industriais e da soja nas exportações.....	p.103
Tabela 9: Volume de recursos destinados ao SNCR e taxas de juros (1979-1990).....	p.106
Tabela 10: Taxa real de variação do PIB agropecuário (1979-1990).....	p.107
Tabela 11: Taxas de crescimento das produções de culturas agrícolas selecionadas.....	p.112
Tabela 12: Crescimento da indústria de transformação.....	p.114
Tabela 13: Evolução anual do crescimento do PIB, da indústria e da inflação (1980-1989)...	p.117
Tabela 14: Taxa de crescimento do PIB e da indústria (1990-1999).....	p.119



## **PARTE I**

# **DESIGN DA PESQUISA E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

A mudança aparece como uma das principais características do mundo contemporâneo. Ela aparece não só como inevitável mas necessária à sobrevivência das pessoas e instituições. As informações se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as idéias. Encurta-se o tempo para planejar, experimentar e agir (Motta, 1998).

Em nenhum século da história, afirma Drucker (1995), a sociedade passou por tantas transformações como neste último. O trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são, nesta última década, totalmente diferentes de tudo que existiu em qualquer outro momento.

Ao fazer uma análise sobre o que escreveu a respeito das “ondas de mudanças” na sociedade, Toffler apud Gibson (1998) diz que, em consequência disto, nunca desde a revolução industrial os gerentes tiveram tanto o que aprender (e desaprender) sobre a arte do gerenciamento empresarial. E raramente receberam conselhos tão diversos e confusos. O motivo da atual convulsão que está ocorrendo no pensamento gerencial, segundo este autor, é a chegada à cena mundial de um novo e revolucionário “sistema de riqueza”. Os historiadores podem dividir o passado em incontáveis fragmentos. Mas, para ele, em termos de mudança transformacional, houve apenas alguns poucos momentos decisivos na história, cada um deles associado à emergência de um sistema diferente de criação de riqueza.

A invenção da agricultura propiciou à raça humana uma nova maneira de converter os recursos da terra em riqueza e em quase todos os lugares lançou a “primeira onda” de mudanças na civilização, que deu origem a economias centradas no campo e acabou por suplantando a caça, a procura e a coleta de alimentos como principal meio de subsistência do ser humano. De forma

semelhante, a revolução industrial desencadeou uma “segunda onda” de mudanças que resultou em um sistema de criação de riquezas baseado em fábricas. Estabelecia-se assim, a produção em massa, na busca por mercados cada vez maiores e na necessidade de organizações empresariais mais complexas. A revolução do conhecimento que hoje testemunhamos, depois de lançar uma gigantesca “terceira onda” de mudanças econômicas, técnicas e sociais, está forçando as empresas a operar de maneiras radicalmente novas e continuamente variadas. Mesmo o menor fragmento do pensamento da era industrial agora está sendo reavaliado e brilhantemente reformulado (Toffler apud Gibson, 1998).

Rifkin (1999), ao escrever sobre aquilo que chama de “a última fronteira tecnológica”, fazendo referência à grande revolução tecnológica do século XXI – a biotecnologia, afirma que nunca antes na história, a humanidade esteve tão despreparada para os novos desafios, riscos e oportunidades tecnológicas e econômicas que se avizinham no horizonte. Os benefícios e os riscos desta nova “onda” são excitantes de se ver e assustadores de se contemplar. No momento, muito mais atenção tem sido dada à outra grande revolução – os computadores e a telecomunicação. Após mais de quarenta anos viajando por caminhos paralelos, a informação e a ciência estão começando a fundir-se numa única força tecnológica e econômica. Cada vez mais, o computador tem sido usado para decifrar, administrar e organizar a vasta informação genética, que é o recurso básico da emergente economia biotecnológica.

O casamento de computadores e genes altera para sempre nossa realidade nos mais profundos níveis da experiência humana. Para começar a apreender a grandiosa mudança que está ocorrendo na civilização, é importante recuar e obter uma melhor compreensão da natureza da história das muitas mudanças que ocorrem entre nós nesta virada de século. Estas mudanças representam um ponto decisivo para a civilização. Estamos no meio de uma das maiores transformações da história mundial. Diante de nós está o fim de uma grande era econômica e as dores e o parto de outra. Como o passado é o prelúdio do futuro, nossa jornada em direção ao século biotecnológico precisa começar com uma análise do mundo que estamos deixando para trás (Rifkin, 1999).

Essa avassaladora onda de mudanças, iniciada na metade do século vinte, espalha-se por todos os cantos, em uma progressão cada vez mais acelerada. As empresas se encontram no meio dessas ondas. A turbulência no ambiente impõe às empresas a necessidade de constantes ajustes e

adaptações em seus processos de gestão para responderem de forma mais eficaz a esse novo contexto.

Para Nadler et. al. (1994), as empresas que sobrevivem são as que têm capacidade de reagir a esses desafios. As empresas que têm êxito são as que prevêm a mudança e desenvolvem antecipadamente as suas estratégias. Adaptabilidade, flexibilidade, sensibilidade e velocidade na decisão são qualidades imprescindíveis no cenário organizacional atual. As organizações não têm outra opção que não seja a de agirem como previsoras e administradoras da mudança.

O gerenciamento da mudança passa a ser valorizado como algo fundamental e necessário à sobrevivência organizacional e à busca da competitividade.

Nas últimas décadas, também o ambiente das empresas da região Sul do Brasil tem se apresentado bastante complexo e turbulento, no que tange ao grau das mudanças produzidas no âmbito econômico, político, social, cultural e tecnológico. As indústrias do setor metal-mecânico, da Região do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, como diversos outros setores industriais, têm vivido o impacto destas mudanças nos últimos anos. Ações que visem a melhoria da competência tecnológica, através da adoção de novas tecnologias e o emprego de métodos modernos de produção, bem como da incorporação de novas tecnologias de gestão, têm contribuído para adequar estas empresas à nova realidade do ambiente.

Esta adequação vem produzindo profundas mudanças nas estratégias destas organizações e em seus processos de adaptação. As organizações deste setor sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. A mudança estratégica, então, configura-se como um fenômeno importante na análise dos processos de adaptação organizacional e imperativo de sobrevivência e crescimento das organizações.

Entretanto, as tentativas de adaptação destas empresas ao ambiente são normalmente feitas de forma empírica e/ou à luz de referenciais que nem sempre resultam de estudos mais sistematizados que envolvem a problemática da adaptação estratégica organizacional de empresas deste setor.

O desenvolvimento de estudos que busquem analisar o processo de adaptação deste tipo de organização (setor metal-mecânico) poderá fornecer subsídios e orientações aos dirigentes empresariais na gestão das mudanças estratégicas de suas empresas.

Nesta perspectiva, o presente estudo pretende descrever e analisar o processo de adaptação estratégica organizacional de uma empresa do setor metal-mecânico, tomando como referência a Kepler Weber S/A, e dele extrair contribuições teóricas que possam servir de subsídio ao desenvolvimento do conhecimento científico nesse campo de investigação.

## 1.1 – ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este estudo apresenta três partes. A primeira trata do design da pesquisa e da revisão bibliográfica. A segunda traz os resultados da investigação e da análise do estudo. Finalmente, a terceira parte expõe as conclusões e proposições da pesquisa e a bibliografia de referência.

A parte I consta de três capítulos. O primeiro capítulo se refere à Introdução que expõe o assunto, define os principais termos utilizados no texto, traz a proposta do estudo, especifica o problema, juntamente com as questões de pesquisa, descreve os objetivos do trabalho, justifica sua contribuição, relevância e originalidade e apresenta suas limitações. A metodologia da pesquisa integra o capítulo 2, que discorre sobre os fundamentos filosóficos da pesquisa: seus alicerces ontológicos e epistemológicos, seguido da explicação sobre a abordagem metodológica da pesquisa e sobre o *design* da mesma. O terceiro capítulo apresenta a revisão bibliográfica que traz as diferentes abordagens teóricas utilizadas em trabalhos de pesquisa que enfocam o tema objeto de estudo, que serve para melhor compreender e explicar os fatos estudados. Com essa finalidade, trata inicialmente da organização e do ambiente organizacional; na sequência, aborda o tema da adaptação estratégica, discorrendo sobre as principais perspectivas teóricas que explicam tal processo; a última parte focaliza a estratégia e a mudança estratégica, definindo conceitos e suas relações de interdependência.

A parte II apresenta os capítulos 4, 5 e 6. O capítulo 4 descreve o contexto externo com que se confrontou a Kepler Weber S/A, em seu processo de adaptação estratégica. Caracteriza os ambientes geral e específico da empresa, no período compreendido entre 1970-2000, descrevendo os aspectos mais significativos da política e da economia brasileira, da agricultura e da indústria metal-mecânica (bens de capital) daquela época. O capítulo 5 apresenta o resultado da investigação sobre o processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, no período de 1976-2000. Numa análise histórica e interpretativa traz a configuração de cinco períodos estratégicos que descrevem as principais ações, decisões, fatos e acontecimentos ocorridos na

empresa e a análise teórica correspondente. O capítulo 6 apresenta o modelo do processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, usado para demonstrar como esta empresa processou suas mudanças estratégicas no tempo.

A parte III, por fim, apresenta o capítulo 7, que trata das conclusões e recomendações, como também da referência bibliografia utilizada no trabalho.

## 1.2 - DEFINIÇÃO DOS PRINCIPAIS TERMOS

Esta seção apresenta os principais termos utilizados no presente trabalho. Tem o objetivo de precisar o entendimento atribuído aos principais conceitos utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

- *Adaptação estratégica organizacional* – Processo de ajuste e de adequação da organização ao seu ambiente, na medida em que tanto a organização procura modificar-se para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades (Lawrence & Dyer, 1981).
- *Coalizão dominante* – Grupo de tomadores de decisão, existente em cada organização, que exerce grande influência sobre o sistema (Miles e Snow, 1978).
- *Estratégia* – É um padrão num fluxo de decisões ou ações; compreende, assim, as estratégias *realizadas* (padrões de decisões e ações observadas no tempo), que tanto podem ter sido *deliberadas* (pretendidas, intencionais) ou *emergentes* – padrões realizados na ausência de intenções explícitas (Mintzberg e Mchugh, 1985).
- *Evento crítico* – É uma mudança ou decisão estratégica que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização (Cunha, 1996).
- *Mudança estratégica* – É um processo humano complexo, no qual todos os membros de uma organização desempenham atividades, que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, a escolha do conteúdo da estratégia ou o processo de implementação da mesma (Pettigrew, 1987).

- *Período estratégico* – É caracterizado por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período (Cunha, 1996).
- *Processo* – É uma sequência de eventos, provocada por ações individuais e organizacionais que se tornam inteligíveis pelo estabelecimento de relação causal entre variáveis dependentes e independentes, que descreve como a organização muda suas estratégias no tempo, buscando atingir determinados objetivos (Van de Ven, 1992).
- *Campo organizacional* – É o espaço de poder - formado por atores e fatos – no qual os atores, importantes para a organização e a própria organização, agem buscando atingir seus objetivos (DiMaggio e Powell, 1983; Cunha, 1996).
- *Condições objetivas do setor*- É o conjunto de fatores externos que podem criar pressões para a transformação organizacional, na medida em que a viabilidade da empresa depende da extensão para a qual seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais (Child e Smith, 1987).
- *Arena cognitiva* – É a interpretação que os membros da organização fazem do ambiente externo, fruto da construção mental dos dirigentes a respeito deste ambiente (Child e Smith, 1987).
- *Ambiente geral* – Reúne os fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui aspectos relacionados às condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, além da estrutura legal e condições culturais (Bowditch e Buono, 1997).
- *Ambiente específico* – Reúne os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse e outros segmentos ou entidades considerados relevantes para a organização. Está relacionado ao espaço de domínio específico da organização, ou seja, à gama de produtos ou serviços oferecidos ou mercados servidos (Bowditch e Buono, 1997).

- *Ambiente objetivo* – É composto pelas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e específico de uma dada empresa. Trata-se de um ambiente que é “real”, mensurável e externo à empresa (Bowditch e Buono, 1997).
- *Ambiente subjetivo* – Reflete a percepção e a interpretação subjetivas do ambiente “real” (Bowditch e Buono, 1997).
- *Stakeholders* – Qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos (Freeman e Reed, 1983).

### 1.3 – PROPOSTA DO ESTUDO

Apresenta-se uma realidade de mudanças que exige maior capacidade das organizações no que tange à adaptação a ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos. No Brasil, em particular, esta questão apresenta grau de dificuldade ainda maior. Nos últimos anos, convive-se com mudanças profundas de toda ordem: de natureza política, econômica, social, cultural e tecnológica. Em uma situação que reproduz tais dificuldades, impõe-se às organizações a necessidade de desenvolver grande capacidade de adaptação estratégica para sobreviverem neste contexto.

Neste trabalho, adotar-se-á o entendimento de que a adaptação estratégica se refere ao processo de ajuste e de adequação da organização ao seu ambiente, na medida em que tanto a organização procura modificar-se para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades (Lawrence & Dyer, 1981).

Este estudo foi desenvolvido em uma indústria do setor metal-mecânico, que representa um segmento importante na economia da Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, e que hoje vem sofrendo forte influência do contexto político-econômico mais amplo. A turbulência e a forte influência do ambiente exigem das empresas deste setor maior capacidade de compreensão das forças e variáveis ambientais que influenciam na adoção de estratégias



competitivas, como também maior velocidade em seus processos de adaptação à nova realidade que o contexto impõe.

Muito embora diversos trabalhos realizados neste setor sejam encontrados na literatura (Cruz, 1993; Erber & Vermulm, 1992; Kupfer, 1994; Laplane, 1989; Passos, 1996), nenhum deles analisa o processo de adaptação estratégica de empresas.

Outros trabalhos, dentre os quais alguns realizados no NEST - Núcleo de Estudos Estratégicos, da Universidade Federal de Santa Catarina (Martignago, 1996; Orssatto, 1995; Mello, 1997; Hoffmann, 1997; Rossetto, 1998; Monteiro, 1999; Alperstedt, 2000; Alves Filho, 2000; Oliveira, 2001), embora abordem a questão da adaptação estratégica, referem-se a outros setores que não o da indústria metal-mecânica. Todos eles foram desenvolvidos a partir da consideração de uma abordagem histórica, processual e contextual. Evidenciando, com isso, um avanço em termos de pesquisa nesta área, uma vez que a literatura aponta certa carência de estudos com estas características. Resta, no entanto, o desafio da continuidade de pesquisas nesta área, com vistas a ampliação de construções teóricas sobre o assunto para consolidar avanços no desenvolvimento de uma teoria que possa explicar os processos de adaptação estratégica de organizações que atuem em ambientes complexos e com forte influência governamental.

O trabalho de Cunha (1996) procurou estabelecer alguns marcos teóricos que poderiam servir de base para o estabelecimento de um modelo que explique o processo de adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento. Ao analisar o caso da Sociedade Anônima Indústrias Chapecó, concluiu que muito embora os resultados não tenham sido suficientes para a proposição de um modelo alternativo de adaptação estratégica, são importantes para questionar a validade e o poder de explicação de alguns modelos e, principalmente, para concluir sobre a necessidade de se desenvolver uma teoria que busque explicar o complexo fenômeno da adaptação estratégica em meio turbulento e com forte influência governamental.

Posteriormente aparece o trabalho de Rossetto (1998), que também incorporou essa preocupação e linha de pesquisa. Ao fazer um estudo multi-caso do processo de adaptação estratégica na Indústria de Construção Civil de Florianópolis, procurou teorizar o processo de adaptação estratégica naquele ramo de indústria. Criou, com isso, um arcabouço teórico que explica como aconteceu o processo de adaptação estratégica daquelas empresas.

Novas contribuições surgem mais recentemente com os trabalhos de Alves Filho (2000) e Alperstedt (2000). O primeiro, investigou como se processou a adaptação organizacional estratégica de uma instituição financeira – o Banco do Estado de Santa Catarina. Ao analisar o processo de adaptação estratégica desta organização à luz de quatro modelos teóricos de referência, constatou a adequação existente entre as formulações teóricas destes modelos com o processo de adaptação da empresa pesquisada. Deste trabalho, resultou, ainda, a construção de um modelo teórico que demonstra o inter-relacionamento complexo dos fatores que intervieram na adaptação estratégica daquela organização. O segundo, numa mesma linha de investigação, estudou o processo de adaptação estratégica de uma organização universitária – a Universidade do Sul de Santa Catarina. A partir de uma rica descrição do processo de adaptação daquela organização, evidenciou a importância da liderança central e da cultura organizacional nas mudanças e no comportamento estratégico da universidade.

Este estudo pretende engajar-se nesta linha de pesquisa, dando sequência aos trabalhos já realizados, com o intuito de contribuir no desenvolvimento de uma teoria sobre adaptação estratégica de organizações que atuam em ambientes complexos, turbulentos e dinâmicos.

A proposta deste estudo, portanto, consiste em compreender o processo de adaptação estratégica de uma empresa do setor metal-mecânico situada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul e construir um modelo teórico que explique tal processo e sirva de contribuição para o desenvolvimento da ciência no campo da teoria das organizações.

#### 1.4 – ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O setor metal-mecânico é constituído de um complexo que agrega vários segmentos industriais, dentre os quais destacam-se: bens de capital, eletroeletrônico, automotivo, autopeças, naval, aeronáutico, siderúrgico, alumínio e fundição.

A Kepler Weber S/A, empresa objeto deste estudo, enquadra-se no subsetor bens de capital mecânicos. O conceito de bens de capital mecânicos abrange o conjunto de máquinas e equipamentos utilizados na produção de outros bens (mecânica, equipamentos industriais, máquinas e implementos agrícolas e máquinas rodoviárias) (DIEESE e CNM, 1998).

O desenvolvimento do setor metal-mecânico, em especial as indústrias ligadas ao subsetor de bens de capital, sempre esteve ligado às influências do desenvolvimento econômico do país. O

início do setor de bens de capital no Brasil deu-se na segunda metade do século XIX, na região Sudeste. As condições de infra-estrutura e o potencial de consumo dessa região permitiram a emergência de uma indústria de bens de capital que aumentou sua importância entre a segunda e a terceira década do século XX. Esse setor teve novo e decisivo impulso no pós-Segunda Guerra Mundial, quando a demanda interna foi incrementada e as importações se tornaram escassas, possibilitando a expansão do setor com base no modelo de industrialização por substituição de importações (DIEESE e CNM, 1998).

A década de 50 foi marcada pela emergência de um novo padrão de industrialização, possibilitando a consolidação e ampliação do setor. A década de 60, por outro lado, foi marcada pela crise do setor em razão da retração dos investimentos, fruto das políticas de combate à inflação. O setor retoma seu crescimento só na segunda metade da década de 70, através do II Plano Nacional de Desenvolvimento (DIEESE e CNM, 1998).

Nos anos 80, registram-se algumas mudanças estruturais no setor, através da introdução de inovações tecnológicas e do incremento da capacidade produtiva. A partir da abertura da economia, em 1990, o setor passou a receber de forma abrupta o impacto das transformações gestadas durante a década de 80 nos países desenvolvidos. Esse fato, associado à recessão, trouxe efeitos desastrosos para o desempenho da produção no subsetor de bens de capital mecânicos. Durante os anos 90, o Brasil passou à condição de importador de bens de capital mecânico. A produção do setor limitou-se a produção de máquinas convencionais para o mercado interno (Cruz, 1993).

Durante os anos 90, o setor de bens de capital mecânicos apresentou uma evolução negativa. Embora o PIB da indústria de transformação do Brasil tenha crescido, nesta década, em torno de 3,7% no ano, o crescimento médio do produto do subsetor de bens de capital mecânicos atingiu índice negativo (Moreira & Correa, 1997).

Estudos recentes (em especial o do DIEESE/CNM (1998), que faz um amplo diagnóstico da indústria metal-mecânica brasileira) apontam como causas da evolução negativa do setor de bens de capital, na década de 90, os impactos da abertura externa, que foram mais acentuados nesse setor do que na média da indústria brasileira e o fato deste setor responder de forma mais acentuada às mudanças na política econômica.

Estes estudos evidenciam que a dinâmica do setor está intrinsicamente ligada à própria evolução da economia e à forma como são acionados os instrumentos da política econômica. Em épocas de recuperação econômica, as taxas de crescimento do consumo e da produção no setor sobem. Em períodos de recessão econômica, ao contrário, o setor sofre os impactos diretos na queda do seu desempenho.

O ambiente da indústria do setor metal-mecânico, portanto, especialmente o de bens de capital mecânicos, tem se mostrado complexo, incerto, instável e submetido às influências das decisões governamentais. Neste contexto, as organizações que fazem parte deste setor, para enfrentarem os desafios do ambiente e garantirem sua sobrevivência, devem adotar estratégias para se adaptarem às contingências e mutações do mesmo.

A situação das empresas que atuam neste setor não é diferente da de outras organizações que atuam em outros setores. Todas as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para desempenharem satisfatoriamente, terem sucesso, e sobreviverem ao longo do tempo de forma eficaz.

A teoria organizacional contemporânea tem enfatizado a importância do desenvolvimento de estudos que possibilitem uma melhor compreensão da natureza mutante do ambiente e das relações que se estabelecem entre as organizações e os seus ambientes, de maneira a buscar um melhor entendimento sobre como as organizações adaptam a suas estruturas organizacionais para atenderem as diversas restrições e pressões ambientais.

Muitas, no entanto, são as posições divergentes sobre o caráter desse relacionamento organização-ambiente. Algumas, assumem uma visão mais *determinista* (Hannan e Freedman, 1977; Aldrich e Pfeffer, 1976), apregoando que as organizações são controladas pelas forças e ações ambientais. Outras, em situação oposta, defendem que as organizações exercem controle sobre o ambiente, adotando uma visão *voluntarista* (Child, 1972; Lawrence e Lorsch, 1973). Outras, ainda, sugerem a consideração da justaposição entre estas duas visões para compreender as interações e interdependências recíprocas entre a organização e o ambiente. Em determinados momentos as organizações são influenciadas pelo ambiente, em outros, exercem poder sobre ele (Hrebiniak e Joyce, 1985; Whittington, 1988).

Este processo de ajuste e de adequação da organização ao seu ambiente é entendido neste trabalho como *adaptação estratégica organizacional* (Lawrence & Dyer, 1981), na qual tanto a

organização procura modificar-se para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades, constitui-se em instigante objeto de estudo quer para desvendar os inter-relacionamentos complexos dos fatores que intervieram na adaptação estratégica de organizações que atuam no setor metal-mecânico, quer para contribuir na geração de novos conhecimentos no campo da pesquisa em adaptação estratégica, embora o trabalho se volte para o estudo de um caso apenas neste setor.

Da consideração destas reflexões explicita-se o seguinte problema de pesquisa para o qual o presente trabalho procurou dar resposta:

***Como ocorreu a adaptação estratégica organizacional da Kepler Weber S/A, indústria do setor metal-mecânico, subsetor de bens de capital mecânicos, da cidade de Panambi-RS, no período de 1976-2000?***

#### 1.5 – QUESTÕES DE PESQUISA

De acordo com Triviños (1987), as questões de pesquisa representam o que o investigador deseja esclarecer, constituindo-se em perguntas orientadoras do trabalho de investigação.

O foco principal da investigação foi compreender, em profundidade, o processo de adaptação estratégica ocorrido na empresa, avaliar as implicações decorrentes dos inter-relacionamentos entre a organização e seu ambiente e verificar as vertentes teóricas que pudessem explicar tal processo, além de construir um modelo teórico do processo de adaptação estratégica da empresa e formular outras proposições teóricas, com base na análise e estudo desenvolvidos.

Com o objetivo de nortear o trabalho, foram definidas quatro questões de pesquisa:

- 1) Quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização estudada no período de 1976-2000?
- 2) Como e por que estas mudanças estratégicas foram implementadas na organização? São elas produtos da ação planejada, intencional dos seus dirigentes ou emergiram de

ações espontâneas, atendendo a um padrão de comportamento da organização ao longo do tempo?

- 3) Quais eram as condições do ambiente objetivo da organização no período estudado?
- 4) Qual a interpretação deste ambiente objetivo dada pela coalizão dominante, isto é, qual era o ambiente subjetivo?

## 1.6 – OBJETIVOS

Apresenta-se, a seguir, os objetivos que orientaram o trabalho de pesquisa.

### 1.6.1 – Objetivo geral

Compreender o processo e o contexto da adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, indústria do setor metal-mecânico, sub-setor de bens de capital mecânicos, no período de 1976-2000,

### 1.6.2 – Objetivos específicos

Descrever, analisar e interpretar as mudanças estratégicas ocorridas ao longo do período de estudo.

Determinar quais foram, como se desenvolveram e que fatores contextuais internos e externos ocasionaram as mudanças estratégicas da empresa.

Desenvolver um modelo teórico capaz de explicar o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa, considerando a turbulência do ambiente e a forte influência governamental.

## 1.7 – CONTRIBUIÇÃO, RELEVÂNCIA E ORIGINALIDADE DO ESTUDO

Inicialmente, é importante destacar que o presente estudo sugere importante contribuição acadêmica na medida em que se propôs a desenvolver um modelo teórico que explica o processo

de adaptação estratégica organizacional de empresa que atua em ambiente turbulento e com forte influência governamental. Apesar de que alguns trabalhos já tenham abordado o tema, estudos desta natureza constituem-se, ainda, em tema propício para a exploração. Poucos são os estudos que exploram a adaptação estratégica, em ambientes com tais características, e numa perspectiva histórica, contextual e processual. Pettigrew (1992) tem afirmado que grande parte das pesquisas sobre esse assunto são a-históricas, a-processuais e desenvolvidas sem o exame mais aprofundado do contexto em que as organizações estão inseridas. Pesquisas de que se têm conhecimento, realizadas em outros tipos de organizações, são, na sua maioria, *cross-sectorial*, ou seja, se limitam a modos de análise que consideram simples eventos ou conjunto de episódios discretos, separados de acontecimentos mais distantes, fornecendo poucos detalhes quanto à natureza ou ao contexto dentro do qual as mudanças estratégicas ocorrem (Miller e Friesen, 1982).

Em contraposição à essa abordagem limitada que Pettigrew (1992) e Miller e Friesen (1982) fazem referência, a presente pesquisa apresenta-se como *histórica*, pois estuda os últimos vinte e quatro anos da vida da organização e leva em conta como as mudanças aconteceram ao longo destes anos. Considera, portanto, a dinâmica *processual* ocorrida. E contempla os antecedentes que deram forma e significado às mudanças estratégicas, na análise do *contexto* externo e interno da empresa, no período objeto de estudo.

Destaca-se, portanto, a contribuição que a pesquisa se propôs a dar em termos de avanço do conhecimento científico no campo da teoria das organizações, com a oferta do modelo de adaptação estratégica da organização, como também das demais proposições teóricas, resultantes da investigação observada deste estudo de caso, e que incorporam o conjunto particular de resultados na caminhada da construção de uma teoria mais ampla a respeito do tema “*adaptação estratégica organizacional*”.

De outra parte, destaca-se também o caráter relevante e original da pesquisa em relação à investigação do tema “*adaptação estratégica organizacional*” em empresa do setor metal-mecânico da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Conhecer a história, as mudanças e os inter-relacionamentos que configuraram a evolução organizacional de uma organização – a Kepler Weber S/A – que desempenha papel relevante na economia da região, bem como as especificidades da sua atuação no setor – metal-mecânico – que também contribui fortemente na agregação de valor da produção da região, permite uma melhor compreensão dos fatores e

contingências que influenciam as ações dos agentes no processo de desenvolvimento desta região.

Relevante e original, também é a contribuição do presente trabalho para os administradores atuais e futuros da Kepler Weber S/A. Possibilitar a compreensão teórica do processo de adaptação estratégica da empresa, numa análise longitudinal, proporciona aos seus gestores, por certo, uma importante reflexão e avaliação do comportamento estratégico adotado, como também das possibilidades e perspectivas futuras na condução dos negócios. Greiner (1975) tem afirmado que o passado de uma organização, quando bem analisado e interpretado, pode levar a seus dirigentes a direção dos êxitos futuros.

### 1.8 – LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os limites do presente trabalho estão relacionados à natureza do estudo. Em se tratando de um estudo que procura interpretar o processo de adaptação estratégica de uma organização, as limitações são impostas em termos do escopo e desenho da pesquisa.

No que tange ao escopo da pesquisa, o foco se restringe ao tema *adaptação estratégica*. Abordagens teóricas e referências bibliográficas estão restritas a este limite.

Em relação ao *design* da pesquisa é necessário considerar as características da abordagem qualitativa na opção metodológica, sobretudo nos aspectos ligados às inferências e suposições que foram produzidas e desenvolvidas durante o processo de pesquisa. Esta abordagem, como outras, não elimina a subjetividade do pesquisador no processo de coleta e interpretação dos dados. Cuidados especiais foram tomados para diminuir o efeito deste fator, mas isso deve ser considerado na análise dos resultados finais.

Outro aspecto a ser considerado diz respeito ao nível de generalização dos resultados da pesquisa. Como está explicitado na parte que trata da metodologia, não se buscou promover uma generalização dos resultados. Tanto o modelo teórico apresentado quanto as demais proposições teóricas inserem-se na categoria de *teoria substantiva*. O estudo procurou abordar um contexto específico e está relacionado a um processo específico, no caso restrito à empresa Kepler Weber S/A. Qualquer tipo de conclusão e inferência serve, apenas, para explicar o processo de adaptação estratégica daquela empresa.



## CAPÍTULO 2

### METODOLOGIA

O homem não age diretamente sobre as coisas. Sempre há um intermediário, um instrumento entre ele e seus atos. Isto também acontece quando faz ciência, quando investiga cientificamente. Sendo assim, não é possível fazer um trabalho científico, sem conhecer os instrumentos. E estes se constituem de uma série de termos e conceitos que devem ser claramente distinguidos, de conhecimentos a respeito das atividades cognoscitivas que nem sempre entram na constituição da ciência, de processos metodológicos que devem ser seguidos. A fim de chegar-se a resultados científicos, é preciso imbuir-se de espírito científico (Cervo e Bervian, 1983).

No exercício da produção do conhecimento científico, todas as ciências utilizam métodos. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e interpretação da realidade que se pretende mostrar.

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados no trabalho. Num primeiro momento, serão definidas as bases filosóficas norteadoras da linha de pesquisa empregada, do ponto de vista das dimensões ontológicas e epistemológicas, seguida da especificação do seu caráter qualitativo. Posteriormente, será apresentado o *design* da pesquisa, que compreende a adoção da perspectiva contextualista, a configuração da pesquisa como estudo de caso simples e, por fim, a identificação dos procedimentos de coleta e análise dos dados, com foco na *direct research* (Mintzberg e McHugh, 1985).

## 2.1 – OS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DA PESQUISA: SEUS ALICERCES ONTOLÓGICOS E EPISTEMOLÓGICOS

Para Hughes (1980), todos os instrumentos ou procedimentos de pesquisa encontram-se inextricavelmente permeados de compromissos para com visões particulares do mundo e modos de conhecimento do mundo adotados pelo pesquisador que os utiliza. Utilizar um questionário, uma escala de atitudes, assumir o papel de observador participante, selecionar uma amostra aleatória, medir índices de crescimento populacional, e assim por diante, tudo isso significa estar envolvido em concepções de mundo que autorizam a utilização desses instrumentos em relação aos fins concebidos. Nenhuma técnica ou método de investigação confere autenticidade a si próprio: sua eficácia, sua própria categoria enquanto instrumento de pesquisa capaz de investigar o mundo depende, em última análise, de justificativa filosófica.

Os métodos de pesquisa, portanto, operam dentro de um determinado conjunto de suposições sobre a natureza da sociedade, a natureza do homem, a relação entre os dois e como ambos podem ser conhecidos.

Por esta razão, é preciso examinar, inicialmente, as teorias do conhecimento nas quais esses métodos de investigação se fundamentam, posicionando-se em relação a elas.

Ao discorrer sobre as teorias do conhecimento, Hughes (1980) apresenta duas perspectivas: a “ortodoxia positivista” e a humanista. Para este estudo empregou-se a perspectiva humanista das ciências sociais.

A perspectiva humanista, segundo Hughes (1980), é mais adequada para a compreensão e análise dos fenômenos sociais, na medida em que o mundo sócio-histórico é um mundo simbólico criado pelo espírito humano e não pode ser entendido simplesmente como uma relação entre coisas materiais. Nesta perspectiva, os seres humanos são tanto sujeitos quanto objetos de investigação. Na essência da interação social está o significado individual dos agentes, cujos valores, concepções e ações aparecem como produtos humanos, que precisam ser entendidos, a fim de dar sentido a constelações singulares que constituem a história humana. Aparece aqui, a preocupação com a formação de conceitos individuais, a partir da linguagem dos atores, que combinam elementos que representam um fenômeno culturalmente significativo.

Nesta perspectiva, a preocupação central está na compreensão e na explicação da dinâmica das relações sociais que, por sua vez, são depositárias de crenças, valores, atitudes e hábitos das pessoas. Estas questões estão contidas naquilo que Weber apud Hughes (1980) caracteriza como “ação social” – certo significado que um ator social atribui à sua conduta e, por meio deste significado, relaciona-se ao comportamento de outras pessoas. A interação social ocorre quando as ações são reciprocamente orientadas em direção a ações de outros. As ações orientam-se reciprocamente porque os atores interpretam e fornecem um significado tanto a seu próprio comportamento quanto ao de outros, e não de forma mecanicista (Hughes, 1980).

Nesta mesma linha, Berger e Luckmann (1973) afirmam que é a partir das interações sociais que as ações das pessoas formam padrões de conduta. Estes padrões de conduta, por vez, constituem as histórias das organizações.

É da relação entre o homem, o produtor, e o mundo social, produto dele, numa relação dialética, que a realidade é socialmente construída (Berger e Luckmann, 1973). Esta relação recíproca também deve ser considerada no estudo dos processos de mudança e adaptação estratégica das organizações. É impossível entender adequadamente uma organização sem entender seu processo histórico. A consideração da história da organização, fruto da ação humana, e da relação dialética que se estabelece entre os agentes organizacionais, tanto no contexto interno quanto externo da organização, exige o emprego de uma compreensão humanista na análise de tais fenômenos.

A dinâmica organizacional é fruto dessa interação social. O entendimento do processo de mudança e adaptação estratégica requer a compreensão da dimensão dos valores subjacentes à ação das pessoas, como agentes de mudança no contexto organizacional.

## 2.2 – A ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

Burrell e Morgan (1979) apontam para a importância do posicionamento dos pesquisadores quanto às bases filosóficas que dão sustentação às investigações no campo das ciências sociais. Ao discorrerem a respeito das suposições sobre a natureza das ciências sociais, fazem referência aos pressupostos relativos à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à natureza metodológica. Afirmam estes autores que, dependendo das concepções ontológicas, epistemológicas e de modelos da natureza humana adotadas, tendem a certas opções metodológicas.

Portanto, a opção metodológica a ser empregada num trabalho de pesquisa deve ser coerente com os fundamentos filosóficos norteadores da visão de mundo do pesquisador.

Em decorrência da opção pela perspectiva humanista das ciências sociais, como fundamentação filosófica, no que tange aos alicerces de natureza ontológica e epistemológica, explicitada na seção anterior, enquadra-se a presente pesquisa nas características da abordagem qualitativa. Para melhor entender os procedimentos metodológicos decorrentes desta definição, passar-se-á a discorrer sobre as características que a fundamentam.

Muitas são as tentativas de caracterizar a abordagem qualitativa de pesquisa na literatura. Em nome de um enfoque “alternativo” ao positivismo, aparecem inúmeras tentativas de explicitar os fundamentos do termo “qualitativo”. Alguns autores (Mazzotti e Gewandsznajder, 1999; Triviños, 1987) chamam a atenção para a falsa dicotomia quantitativo-qualitativo, que já deu margem a muitos equívocos no campo da pesquisa em ciências sociais.

Sob o rótulo “qualitativo”, então, aparecem uma grande variedade de definições e características julgadas essenciais ao processo de investigação. A de Patton apud Mazzotti e Gewandsznajder (1999), reúne o que há de mais geral entre as diversas modalidades incluídas nessa abordagem. Para esse autor, a principal característica das pesquisas qualitativas é o fato de que estas seguem a tradição “compreensiva” ou interpretativa. Isto significa que essas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado. Dessa posição decorrem as três

características essenciais aos estudos de natureza qualitativa: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística. A investigação holística parte do princípio de que a compreensão do significado de um comportamento ou evento só é possível em função da compreensão das inter-relações que emergem de um dado contexto. A abordagem indutiva pode ser definida como aquela em que o pesquisador parte de observações mais livres, deixando que dimensões e categorias de interesse emergam progressivamente durante o processo de coleta e análise de dados. Por fim, investigação naturalística é aquela em que a intervenção do pesquisador no contexto observado é reduzida ao mínimo.

Strauss e Corbin (1990) também concordam que o termo pesquisa qualitativa dá margem a muita confusão, porque pode significar coisas diferentes para diferentes pessoas. Contudo, entendem que as pesquisas qualitativas são pautadas por fazerem referências à vida das pessoas, às histórias, aos comportamentos, como também sobre o funcionamento das organizações, movimentos sociais ou relacionamentos de interação. Ao discorrerem sobre os tipos de habilidades requeridas para o pesquisador fazer pesquisa qualitativa, apontam a exigência de sensibilidade teórica e social, a habilidade de manter distância analítica enquanto redige sobre experiências passadas e conhecimento teórico para interpretar o que está vendo.

Triviños (1987), ao focar o tema na área da educação, salienta que existem pelo menos duas dificuldades para definir o que se entende por pesquisa qualitativa. A primeira diz respeito à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação e aos limites deste campo de investigação. A segunda dificuldade apontada, se refere à busca de uma concepção precisa da idéia de pesquisa qualitativa. Esta última dificuldade apresenta caracteres difíceis, porque ela é derivada da postura geral de alguns pesquisadores que não definem precisamente seus pontos de vista metodológicos ainda que eles sejam perceptíveis no desenvolvimento da pesquisa e na interpretação dos resultados.

Em relação à primeira dificuldade apontada por Triviños (1987), Merriam (1998) considera que a pesquisa qualitativa é um conceito “guarda-chuva” que cobre diversas formas de investigação que nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor ruptura possível do ambiente natural.

No âmbito da segunda dificuldade, Triviños (1987) entende que as posições qualitativas dos pesquisadores baseiam-se especialmente na fenomenologia e no marxismo. Dessas posições

pode-se distinguir, por consequência, dois tipos de enfoques na pesquisa qualitativa, que correspondem a concepções ontológicas e gnosiológicas específicas, de compreender e analisar a realidade: a) os enfoques *subjetivistas-compreensivistas*, que privilegiam os aspectos conscienciais, subjetivos dos atores (percepções, processos de conscientização, de compreensão do contexto cultural, da realidade a-histórica, de relevância dos fenômenos pelos significados que eles têm para o sujeito – originários dos trabalhos de Schleiermacher, Weber, Dilthey, Jaspers, Marcel e Sartre apud Triviños (1987), entre outros; b) os enfoques *crítico-participativos com visão histórico-estrutural* – dialética da realidade social que parte da necessidade de conhecer a realidade por meio de percepções, reflexão e intuição, para transformá-la em processos contextuais e dinâmicos complexos – originários dos trabalhos de Marx, Engels, Gramsci, Adorno, Marcuse, Fromm e Habermas apud Triviños (1987), entre outros.

Independente desse espectro variado de enfoques teóricos, é possível, segundo Triviños (1987), caracterizar a pesquisa qualitativa por meio de dois traços fundamentais: sua tendência definida de natureza desreificadora dos fenômenos, do conhecimento e do ser humano; e a rejeição da neutralidade do saber científico.

Para além destes traços, Merriam (1998) identifica algumas outras características que considera essenciais para configurar formas de pesquisa qualitativa. A primeira, se refere a uma suposição filosófica chave – todos os tipos de pesquisa qualitativas são baseadas na visão de que a realidade é construída por indivíduos que interagem com seus mundos sociais. Desta forma, os pesquisadores envolvidos estão interessados em entender os significados construídos pelas pessoas, isto é, como estas dão sentido ao seu mundo e às experiências que tiveram nele. Uma segunda característica apontada é que o pesquisador constitui um instrumento primário para a coleta e análise dos dados. A terceira, indica que a pesquisa qualitativa envolve trabalho de campo para observar comportamentos. O emprego de uma estratégia indutiva de pesquisa, apresenta-se como uma quarta característica importante. E finalmente, este enfoque de pesquisa é ricamente descritivo.

### 2.3 – DESIGN DA PESQUISA

Para Yin (1990), o *design* da pesquisa é a sequência lógica que conecta os dados empíricos com as questões de pesquisa iniciais, e finalmente, com suas conclusões. Em outras

palavras, é um plano de ação para ir *daqui* para *ali*, onde *aqui* pode ser definido como o conjunto inicial das perguntas a serem respondidas e o *ali* o conjunto de conclusões (respostas) a respeito daquelas questões. Ainda, segundo Yin (1990), os principais componentes do *design* de uma pesquisa são as questões de estudo, suas proposições/objetivos, sua unidade de análise, o elo lógico entre os dados e as proposições e o critério para interpretar as descobertas.

As questões de estudo, as proposições/objetivos, a unidade de análise, bem como seus fundamentos de ordem ontológica e epistemológica e o caráter metodológico da pesquisa já foram definidos no capítulo e seções anteriores. Falta, explicar, portanto, os vínculos lógicos entre os dados a serem levantados e os objetivos, além dos procedimentos de coleta e análise dos dados, como também os métodos para interpretação das descobertas.

Assim, na sequência, será ressaltado como as categorias processo, tempo e contexto foram consideradas no trabalho; depois aparecerá a caracterização do trabalho como um estudo de caso, como estratégia de pesquisa e, por fim, os procedimentos a respeito da coleta e análise dos dados, realizados segundo os fundamentos da *direct research*, método escolhido para a execução desta tarefa.

### 2.3.1 – As definições sobre as categorias processo, tempo e contexto do estudo

Nos estudos sobre adaptação estratégica, três categorias assumem importância central para explicar o fenômeno: processo, tempo e contexto. Poucos são os estudos que exploram estas categorias de forma explícita. A maior parte deles tem mostrado maior ênfase na investigação de processos que consideram eventos isolados e dissociados de um foco de análise numa perspectiva temporal ou contextual.

Os trabalhos de Pettigrew (1985; 1987; 1988; e 1992), têm se constituído numa boa referência de exceção na literatura a esse respeito. Este autor apresenta um modelo de estudo do processo de mudança estratégica que envolve a interação contínua entre o *contexto*, o *processo* e o *conteúdo da mudança*, junto com a habilidade de regular as relações entre os três elementos (Figura 1).

O *conteúdo da mudança*, para Pettigrew (1987), refere-se à área particular de transformação em estudo. O conteúdo da mudança pode ser classificado de acordo com um

conjunto de características mais abstratas as quais podem afetar a adoção da mudança: algumas mudanças são radicais, outras incrementais; algumas tecnológicas e outras centradas em mudanças nos papéis.

Em relação ao *contexto da mudança*, Pettigrew (1987) afirma que analiticamente é útil a distinção entre *contexto interno* e *externo*. O *contexto externo* refere-se ao contexto econômico, político e social, bem como à percepção, à ação e à interpretação das políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais; os movimentos sociais e processos de profissionalização de longo prazo. O *contexto interno* refere-se à estratégia, estrutura, cultura, gerenciamento e processo político atuais da organização que ajudaram a moldar os processos de mudança.

Já o *processo da mudança*, para Pettigrew (1987), refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas quando elas procuram mover a organização do seu estado presente para um estado futuro.

Em termos gerais, o “*o que*” da mudança é o “*conteúdo*”; muito do “*por que*” da mudança origina-se de uma análise dos “*contextos interno e externo*”; e o “*como*” da mudança pode ser entendido a partir da análise do “*processo*” (Pettigrew, 1992).

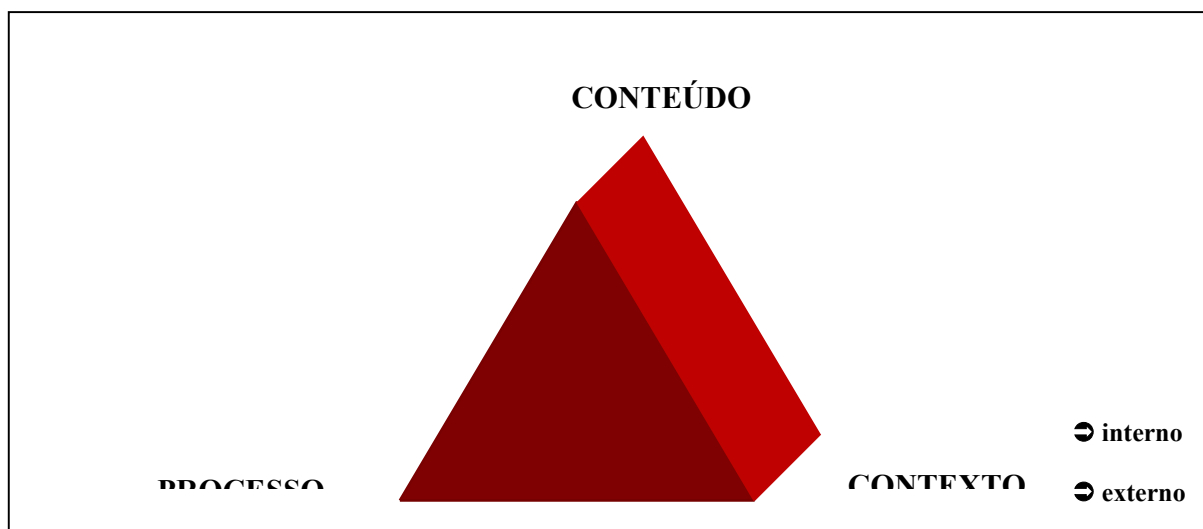


Figura 1 – Modelo de estudo do processo da mudança estratégica  
Fonte: Pettigrew (1987)

A abordagem de Pettigrew (1987) estabelece um tipo de análise holística e dinâmica do processo de adaptação estratégica. Parte do pressuposto de que para entender as origens, o



desenvolvimento e a implementação das mudanças estratégicas, é preciso utilizar-se de uma teoria que contemple a multiplicidade dos níveis de análise. O ponto de partida é a noção de que formular o conteúdo de qualquer nova estratégia inevitavelmente requer o gerenciamento de seu contexto e processo.

Com essa perspectiva, inicialmente serão evidenciadas as posições adotadas em relação às categorias: processo e tempo. Posteriormente será explicitada a posição referente ao contexto.

#### a) Processo e tempo

Em relação a estas categorias, alguns autores como Pettigrew et. al. (1988) e Mintzberg (1983) têm chamado a atenção para a necessidade de se tratar a questão da adaptação estratégica com base em uma abordagem processual, muito embora poucos tenham se aprofundado no tema. Van de Ven (1992) constitui-se numa boa exceção à regra. Ao fazer uma extensa revisão da literatura, apresenta três sugestões para estudar o processo de adaptação estratégica: primeiro, é necessário definir claramente o significado do conceito de “processo”; segundo, deve-se tornar explícita a teoria do processo; e, terceiro, é necessário estabelecer um design de pesquisa adequado para observar o processo de adaptação estratégica, que é semelhante a um caminho consistente com as definições e a teoria do processo.

Buscando esclarecer o conceito de processo, Van de Ven (1992) apresenta três tipos de definição: (1) uma lógica que salienta uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes; (2) uma categoria de conceitos ou variáveis que se referem a ações individuais ou organizacionais; e (3) uma sequência de eventos que descrevem como as mudanças acontecem através do tempo.

Enquanto a primeira definição correlaciona variáveis e a segunda examina as mudanças das variáveis no tempo, a terceira definição de Van de Ven (1992), adota uma perspectiva histórica e dinâmica da mudança, enfocando as sequências de incidentes, atividades e estágios que ocorrem durante o período de existência do sujeito.

Em relação às teorias que fundamentam os modelos de processo, Van de Ven (1992) as classifica em quatro grupos: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionista. As teorias do ciclo de vida consideram o processo como uma sequência de estágios unitários, cumulativos e conjuntivos, regulados por leis naturais ou institucionais, levando as entidades a uma

diferenciação progressiva. As teorias teleológicas concebem o processo como uma sequência de ações adaptativas. Incorporam a suposição da equifinalidade da teoria de sistemas. Vários são os caminhos para atingir uma meta ou objetivo estabelecido. A linha dialética supõe que o desenvolvimento de entidades existe num mundo pluralista de coalizão de eventos, forças ou valores contraditórios que competem uns com os outros para dominação e controle. Por fim, estão as teorias que adotam uma visão evolucionista do processo. O processo é considerado como uma sequência recorrente, cumulativa e conjuntiva de eventos de variação, seleção e retenção.

Neste estudo, adotou-se o conceito de processo como uma sequência de eventos, provocada por ações individuais e organizacionais que se tornam inteligíveis pelo estabelecimento de relação causal entre variáveis dependentes e independentes, que descreve como as estratégias da Kepler Weber mudaram no tempo, e a teoria teleológica, como fundamentação do modelo do processo que considera-o como uma sequência de ações adaptativas, planejadas ou não, na busca de um determinado objetivo. Estas definições (conceito de processo e teoria de processo) são coerentes com o conceito de estratégia, como “um padrão estabelecido na organização, resultante de um fluxo de decisões ou ações do seu processo decisório” (Mintzberg, 1987), adotado neste estudo, ou seja, a estratégia é resultante tanto de um processo planejado quanto emergente. Além disso, a definição de processo adotada considera, também, que a mudança estratégica envolve a categoria tempo.

A consideração desta categoria reforça a necessidade do desenvolvimento de pesquisas longitudinais no estudo da adaptação estratégica. Esta posição é endossada por vários autores que propõem estudos numa perspectiva mais dinâmica para a análise dos processos de mudança e adaptação estratégica. Goes e Meyer (1990) afirmam que o estudo longitudinal auxilia o trabalho de desvendar as complexidades dos processos de mudança estratégica. Kieser (1994), ressalta a necessidade de uma análise histórica das decisões da organização, tomadas no passado, para interpretar o processo de adaptação estratégica. Miller e Friesen (1982) vêem na pesquisa longitudinal um importante instrumento para o entendimento das organizações, uma vez que possibilita que a precedência temporal seja estabelecida para interpretar os eventos ocorridos, bem como as inferências sobre tais eventos.

Tushman e Romanelli (1985) apresentam o modelo do equilíbrio pontuado, procurando descrever a mudança organizacional através do tempo. A evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incremental pontuados por períodos de mudança descontínua. Estes

autores afirmam que as organizações progridem através de períodos convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos convergentes. Neste modelo, o estágio de convergência refere-se a um longo período de tempo onde ocorrem mudanças incrementais e a adaptação. As reorientações são períodos relativamente curtos de mudanças revolucionárias.

Considerar a dimensão temporal no estudo da adaptação estratégica torna a explicação do processo de mudança mais completo, uma vez que decisões tomadas em um determinado momento na organização podem produzir efeitos em um prazo longo na história da organização. É muito difícil explicar uma decisão estratégica sem conhecer os fatos e razões que antecederam tal decisão.

Esta preocupação em tornar o estudo da adaptação estratégica mais dinâmico é reforçada por Giddens (1989) que, além de considerar necessário se levar em conta a dimensão temporal, quando se estuda os fenômenos sociais, propõe, ainda, a consideração do contexto. Para este autor, o processo de adaptação estratégica sofre influência do contexto (um conjunto de fatores internos e externos à organização). Portanto, para explicar o processo de adaptação estratégica de uma organização é preciso entender o contexto em que as mudanças tem origem.

#### b) Contexto

Apesar da literatura sobre adaptação estratégica apresentar várias referências sobre a necessidade da utilização de uma abordagem contextual não existe um entendimento comum sobre a definição e delimitação do contexto.

Para Giddens apud Rossetto (1998), a explicação do processo de adaptação organizacional exige a consideração do contexto em que a mudança teve origem. O processo de adaptação organizacional não ocorre no vácuo, segundo este autor. Para explicá-lo, é necessário entender o conjunto de fatores externos e internos à organização que influem no mesmo.

Friesen e Miller (1986), na mesma linha de argumentação, afirmam que a natureza da mudança organizacional é determinada em relação a um conjunto específico de condições externas e internas. Os fatores contextuais dos ambientes externo e interno à organização devem ser examinados para poder interpretar a mudança estratégica na organização.

Dentre as características que normalmente são atribuídas à abordagem contextualista destacam-se: 1) o reconhecimento de que as organizações não apenas reagem ao ambiente, mas

também o criam; 2) trabalha com múltiplos e distintos níveis de análise e pressupõe a possibilidade de interconexão entre estes níveis a partir de perspectivas tanto teóricas quanto empíricas; 3) concebe o processo como uma sequência contínua e interdependente de ações e eventos para explicar a origem, a continuidade e o resultado do fenômeno em estudo; e 4) objetiva a construção de teorias que considerem múltiplos níveis de análise (Pettigrew, 1992; Cunha, 1996).

Afinado com este entendimento, o presente trabalho adotou a abordagem contextualista, uma vez que a análise do processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, no período 1976/2000, se baseou na análise histórica, processual e contextual dos fenômenos, identificando os antecedentes e as consequências das mudanças estratégicas ocorridas. Considerou, portanto, tanto o contexto interno quanto externo da organização como ambientes que reuniram um conjunto de variáveis e condições que deram forma e significado às mudanças estratégica na Kepler Weber.

Entretanto, não se definiu a constituição destes contextos a priori – dos níveis de análise mencionados no conjunto das características que configuram a abordagem contextualista. Isto só ocorreu após as entrevistas com os membros da coalizão dominante da organização. Tanto o conteúdo quanto a importância relativa destes contextos foram objeto de análise a partir da interpretação e valoração dos entrevistados. Ao invés da utilização do conceito de níveis de análise, proposto por Pettigrew e Whipp (1991), esta pesquisa utilizou o conceito de “*campo organizacional*” (DiMaggio e Powell, 1983), para definir o espaço de influência do contexto sobre a organização.

Ao considerar o conceito de *campo organizacional* – definido como o espaço de poder que é formado por atores e fatos (DiMaggio e Powell, 1983), optou-se pelo entendimento de que a delimitação das variáveis e a concepção da dimensão do contexto deveriam ser construídos durante o processo de pesquisa, oriundas da percepção que os atores envolvidos no processo tivessem sobre o espaço das relações influentes no processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A.

Para tanto, utilizou-se o modelo de Child e Smith (1987), denominado “firm-in-sector”, para delimitar o espaço de influência (contexto) e interpretar as mudanças estratégicas processadas na Kepler Weber, concentrando o foco de análise nos aspectos ligados às condições

objetivas (ambiente geral e específico) e à arena cognitiva (interpretação destes ambientes pelos membros da coalizão dominante).

Em resumo, portanto, este trabalho estudou o processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A a partir de uma perspectiva contextual, longitudinal e interpretativa (Pettigrew, 1987; Kimberly, 1976); considerou o processo como uma sequência de eventos que descreve como a organização muda suas estratégias no tempo, buscando atingir determinados objetivos (Van de Ven, 1992); e utilizou o conceito de campo organizacional (DiMaggio e Powel, 1993) para estabelecer os limites de análise.

### 2.3.2 – A pesquisa como estudo de caso singular

No presente estudo analisou-se o processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, no período compreendido entre 1976/2000, configurando-se, do ponto de vista metodológico, como um estudo de caso singular, de natureza qualitativa.

Mintzberg (1983) é um dos autores que recomenda o estudo de caso na construção de modelos de análise de mudanças organizacionais, construídos a partir de dados e observações de fatos e desenvolvidos de forma indutiva, através da investigação sistemática do comportamento organizacional de uma determinada organização.

O estudo de caso, para Yin (1984), constitui-se em uma maneira adequada a ser utilizada quando questões do tipo “*como*” e “*por que*” são colocadas, tendo o pesquisador pouco controle sobre os eventos.

Para Merriam (1998) o estudo de caso pode ser caracterizado como sendo *particularista, descritivo e heurístico*. Tem característica *particularista* pois seu foco concentra-se numa particular situação, evento, programa ou fenômeno, sendo importante pelo que revela sobre o fenômeno e pelo que pode representar. É *descritivo* pois o produto final de um estudo de caso se constitui numa rica descrição do fenômeno em análise. Especificamente, o presente trabalho configura-se como um estudo de caso de análise *longitudinal*, conforme explicitado na seção anterior em que mostrou seu caráter temporal, em face do período histórico abrangido pela pesquisa (1976/2000). Sua característica *heurística*, finalmente, significa que o estudo de caso ilumina o entendimento do leitor a respeito do fenômeno investigado. Possuindo, assim, a

intenção de “descoberta”, de “achado”, ao discorrer sobre as razões de um problema, o pano de fundo de uma situação, o que aconteceu e o “porque”.

Muito embora alguns autores (Eisenhardt, 1989) tenham defendido a idéia de que a produção de uma boa teoria é resultado da adoção de rigorosa metodologia na análise de múltiplos casos, tendo em vista a preocupação com os domínios da teoria para fins de generalização, optou-se por trabalhar com a estratégia de estudo de caso simples (Yin, 1984).

A opção pelo estudo de caso simples amparou-se no argumento de que o modelo teórico de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, gerado através deste estudo, enquadra-se na denominação de “teoria substantiva”. Segundo Blaikie (1995), as teorias substantivas não têm o objetivo de alcançar um alto nível de generalidade. Elas são geradas para contextos específicos e estão relacionadas com um processo específico.

Além do mais, segundo Dyer & Wilkins (1991), não é o número de casos analisados que assegura a criação de uma teoria com alta qualidade. Argumentam, estes autores, que muitas pesquisas aplicadas em estudos de casos simples produziram mais e melhores teorias do que pesquisas aplicadas em estudos de casos múltiplos.

### 2.3.3 – Coleta e análise dos dados

A pesquisa qualitativa, classificação em que se enquadra o presente trabalho, segue um processo de pesquisa que não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a coleta de dados em determinados momentos passa a ser, também, análise de dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações. Ela assume características de um processo simultâneo, não linear (Triviños, 1987).

Cervo e Bervian (1983) afirmam que há diversas formas de coleta de dados, todas com suas vantagens e desvantagens. Na decisão do uso de uma forma ou de outra o pesquisador levará em conta a que mais vantagens oferecer, respeitados os objetivos da pesquisa. Nesta pesquisa foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, entrevistas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (Lakatos & Marconi, 1986).

Pela natureza do trabalho, optou-se por privilegiar a entrevista *semi-estruturada*. Esta técnica, ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessária, enriquecendo a investigação. Em geral, ela parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (Triviños, 1987).

Foram entrevistadas doze pessoas que são ou foram membros da coalizão dominante da organização, no sentido atribuído por Miles e Snow (1978). Todos eles exercem e/ou exerceram, cargos estratégicos (presidência, superintendência, direção, gerência, conselho de administração) na Kepler Weber S/A, ao longo dos cinco períodos estratégicos em que a história da empresa foi dividida. O pesquisador assumiu o compromisso formal de não divulgar os nomes dos entrevistados para resguardar o caráter pessoal das informações prestadas.

A duração média de cada entrevista foi de duas horas. Em alguns casos foi necessário retornar ao entrevistado, em função de que novos fatos e dados foram identificados a partir da construção das interpretações e descobertas que emergiram durante o processo, exigindo aprofundamento e/ou aperfeiçoamento de assuntos e acontecimentos relatados. Todas as entrevistas foram pautadas pelos seguintes procedimentos:

- a) realização de contato telefônico com o entrevistado, informando-lhe os objetivos da entrevista, tempo médio previsto de duração e solicitação de agendamento de local e data para a realização da mesma;
- b) elaboração de um pequeno roteiro de entrevista, contendo tópicos que o pesquisador julgava interessante, em função dos objetivos do estudo, que eram apresentados ao entrevistado ao início do encontro e que orientava a entrevista. Porém, o entrevistado

gozava de total liberdade para discorrer sobre a sua percepção do assunto da maneira que lhe conviesse;

- c) a conversa informal preponderou em todas as entrevistas. Em algumas situações os entrevistados se subsidiavam em documentos da empresa para reafirmar, comprovar e/ou esclarecer determinado assunto;
- d) todas as entrevistas foram gravadas, contando-se com a aquiescência dos entrevistados e posteriormente transcritas pelo pesquisador, para facilitar a análise e recuperação das informações no processo de interpretação dos resultados da pesquisa.

A pesquisa documental constitui-se numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes. Diversos tipos de documentos podem servir como fonte de informação para prover o pesquisador com dados complementares para melhor compreensão do problema investigado, tais como arquivos históricos, registros estatísticos, revistas especializadas, atas de reuniões de diretoria, disponíveis na organização ou fora dela (Godoy, 1995).

Em relação a esta técnica, buscou-se informações complementares sobre o processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, em vários documentos internos da empresa, como também externos. Destacaram-se, no âmbito interno, o jornal informativo “Canal KW”; os balanços contábeis patrimoniais e de resultados; relatórios de diretoria; planos estratégicos e cadernos de apresentação da empresa para o público e clientes. No âmbito externo, utilizaram-se informações de notícias em jornais que tratavam sobre a empresa e do livro “Origem e Descendência da Família Kepler”, que relata a história da família Kepler, o surgimento e parte do desenvolvimento da empresa Kepler Weber S/A.

A pesquisa bibliográfica trata do levantamento da bibliografia já publicada e que tenha relação com o tema em estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com o que foi escrito sobre o assunto objeto de estudo. Incluem-se aqui as obras literárias em geral. São os chamados documentos de fontes secundárias (Lakatos & Marconi, 1986).

Neste sentido, foi realizada pesquisa em livros e revistas especializadas como reforço de informações, principalmente na caracterização do campo das condições objetivas da empresa – ambiente geral e específico -, que exigiu a compreensão de fatos e acontecimentos do contexto



político e econômico mais amplo relacionados à história da empresa e que não estavam suficientemente presentes na interpretação dos sujeitos (entrevistados), mas que estabeleciam relação com as mudanças e decisões ocorridas na empresa.

Como método para a coleta e análise dos dados na presente pesquisa, foram utilizados os procedimentos propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg (1978) e Mintzberg e McHugh (1985). A *direct research* constitui-se em um tipo de pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução ao invés de prescrição e dedução implícita e explícita. É caracterizada por uma forma simples e direta de investigação, na qual o pesquisador observa situações e traça o fluxo de decisões de uma organização. Significa avaliar em termos organizacionais reais como as ações e decisões acontecem nas organizações. Este tipo de pesquisa, pela sua natureza, exige do pesquisador um trabalho de abstrair do particular para o geral, para compreender os dados observadas no trabalho de campo.

Mintzberg (1978) aponta dois passos essenciais na pesquisa indutiva. O primeiro, se refere ao trabalho de detetive, de traçar modelos. Essencialmente um trabalho de investigação de um fenômeno procurando ordem e um sentido de consistência, num processo que nem sempre é nítido. O segundo passo na indução é o salto criativo em direções relevantes, procurando descrever alguma coisa nova.

Este mesmo autor argumenta que a construção de uma teoria requer rica descrição. Riqueza que vem da sistematização de informações e do acompanhamento e análise de fatos e episódios na dinâmica de funcionamento das organizações. Por isso a necessidade do pesquisador estar “em contato” com o fenômeno a ser estudado. A consideração da história da organização e sua ideologia na estratégia corrente, bem como os aspectos ligados às personalidades e estilos dos tomadores de decisões, são importantes na avaliação de trabalhos desta natureza.

A *direct research*, que utiliza um modo longitudinal de análise, isto é, abordando a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, segue as seguintes etapas (Mintzberg 1978; Mintzberg e McHuhg, 1985):

- 1) *Coleta de dados* procurando identificar as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos na organização, como também dos eventos importantes e tendências do ambiente que afetaram ou afetam o comportamento organizacional;

- 2) *Inferência dos períodos e estratégias de mudança*. Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica, sempre que possível observando uma escala comum, sendo analisados para que se possam inferir os padrões e consistências ao longo do tempo, isto é, as estratégias;
- 3) *Análise intensiva dos períodos de mudança*, interpretando as percepções dos padrões surgidos nos períodos específicos de mudança a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para identificação das principais mudanças estratégicas;
- 4) *Análise teórica* do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

Embasada nestes procedimentos metodológicos, a presente pesquisa cumpriu as seguintes fases de trabalho (mas não estritamente seqüenciais):

- 1) Realização das entrevistas, pesquisa documental e bibliográfica, de forma simultânea, de modo que a coleta e análise dos dados constituíam-se, sempre, em processo interativo, para identificar categorias conceituais e descobertas emergentes;
- 2) Elaboração de uma lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico, com base nas informações e dados extraídos das entrevistas e da análise documental;
- 3) Definição dos períodos estratégicos históricos, com base na interpretação dos entrevistados e do pesquisador;
- 4) Caracterização das condições do contexto externo da organização que tiveram influência nas ações e decisões da empresa, com base nas percepções dos entrevistados e da pesquisa bibliográfica;
- 5) Análise teórica de cada período estratégico;
- 6) Construção do modelo e proposições teóricas.

## **CAPÍTULO 3**

### **REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo procura apresentar as diferentes abordagens teóricas utilizadas em trabalhos de pesquisa que enfocam o tema da adaptação estratégica organizacional, bem como explicitar as principais teorias, abordagens e conceitos utilizados no presente estudo.

Esta revisão está estruturada em três partes. A primeira parte apresenta o enfoque da organização como um sistema social e a caracterização do ambiente em que ela atua; a segunda trata da adaptação estratégica organizacional, discorrendo sobre as perspectivas teóricas para o estudo da adaptação organizacional; a terceira e última parte focaliza a estratégia e a mudança estratégica, destacando os diversos conceitos de estratégia, seu processo de formação e sua relação com a mudança estratégica.

#### **3.1 – ORGANIZAÇÃO E AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Na administração clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados. O sucesso empresarial dependia da eficiência das operações internas. Pouca, se é que alguma, atenção era dedicada à adaptação da organização às mudanças no ambiente externo.

A teoria organizacional contemporânea toma uma perspectiva muito mais ampla das organizações e sua administração. As organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes, para terem sucesso no desempenho das suas atividades (Bowditch e Buono, 1997).

A defesa do imperativo de conceber as organizações como sistemas abertos, compostos de variáveis mutantes relacionadas e interdependentes, também é enfatizada por Katz e Kahn (1974), quando afirmam que as organizações têm propriedades que lhes são peculiares, mas compartilham de outras propriedades em comum com todos os sistemas vivos, tais como: importação de energia, transformação em produto, entropia, homeostase dinâmica, diferenciação e equifinalidade. No entanto, reforçam estes autores, as teorias tradicionais das organizações têm tratado as organizações como sistemas fechados, o que leva, muitas vezes, a desconsiderar diferentes ambientes organizacionais e a natureza da dependência organizacional em relação ao ambiente, como também leva a uma superconcentração nos princípios do funcionamento organizacional interno, com a conseqüente falha em desenvolver os processos de *feed-back* que são essenciais ao sucesso e à sobrevivência das organizações.

Thompson (1967), ao trabalhar as dimensões da racionalidade e da informalidade na dinâmica das organizações, toma emprestado de Gouldner os conceitos de modelos *racional* e *sistema natural*, para explicar as complexas relações organizacionais. No modelo *racional*, de inspiração no pensamento das teorias clássicas - administração científica (Taylor); controle administrativo (Gulick e Urwick) e burocracia (Weber), a organização é concebida como um sistema fechado, no qual tudo passa a ser funcional e previsível. Já, em relação ao modelo de *sistema natural*, a lógica é outra. Se vê a organização como uma unidade em interação com o seu ambiente, cujas ações, planos e decisões têm conseqüências imprevisíveis e repercutem em outras unidades sociais, das quais ela depende e sobre as quais ela exerce influência.

Neste trabalho, as organizações são entendidas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas, em constante mudança. Na seção seguinte, procurar-se-á ampliar o entendimento desta visão de organização, incorporando o caráter social na compreensão das organizações enquanto organismos sociais em permanente processo de construção-reconstrução, como também caracterizar o ambiente com o qual as organizações estabelecem essa relação dialética do construir-reconstruir-se.

### 3.1.1 – A organização vista como um sistema social

A abordagem da organização vista como um sistema aberto, de características biológicas, que identifica e traça o mapa de ciclos repetidos de insumo, transformação, produto e insumo

renovado, os quais compreendem o padrão organizacional, não é suficiente para se compreender a gama de relacionamentos complexos que envolvem as organizações sociais. Segundo Katz e Kahn (1974), existem diferenças entre os sistemas biológicos e os sociais. Um sistema social é um construção de eventos ou acontecimentos e não de partes físicas e, por conseguinte, não tem estrutura separada de seu funcionamento.

Para estes mesmos autores, o uso de modelos físicos para a compreensão de estruturas sociais é prejudicial às ciências sociais. Eles têm afirmado que enquanto os pesquisadores estiverem comprometidos com um arcabouço teórico baseado em modelos físicos, não perceberão os fatos sociopsicológicos essenciais do caráter altamente variável e livremente articulado dos sistemas sociais. Nestes sistemas, as partes não são constantes porque são formadas de comportamento humano. As estruturas sociais são sistemas essencialmente inventados. São sistemas feitos pelo homem e, quase sempre, imperfeitos. Firmam-se em atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas dos seres humanos. São os relacionamentos que proporcionam consistência, forma e significado à organização.

As organizações são, portanto, sistemas sociais planejados, articulados e mantidos em conjunto por laços psicológicos. Sofrem influência de três tipos de forças: pressões do meio ambiente, geradas pelo requisito direto e observável de uma determinada situação; valores e expectativas compartilhados; e imposição de regras. Os padrões formais de comportamento, conseguidos por intermédio da imposição de regras, são comportamentos em papel, sancionados por normas, as quais por sua vez, são justificadas por valores. Desta forma, papéis, normas e valores fornecem bases interrelacionadas para a integração de organizações (Katz e Kahn, 1974).

Para Berger e Lukmann (1973), esses papéis, normas e valores surgem como ordem social que é um produto humano, ou mais precisamente, uma progressiva produção humana. É das interações sociais que as tipificações serão expressas em padrões específicos de conduta. O mundo social sempre está em processo de construção e contém nele as raízes de uma ordem institucional em expansão. O mundo institucional, por conseguinte, é experimentado como realidade objetiva. As organizações, por sua vez, que são facticidades históricas e objetivas, defrontam-se com os indivíduos na qualidade de fatos inegáveis. Ainda, segundo estes autores, esta objetividade do mundo institucional é uma objetividade produzida e construída pelo homem e o mundo institucional passa a ser, por consequência, a atividade humana objetivada em cada organização particular.

A organização, portanto, como um sistema social, é resultado da ação das pessoas que a constroem. Estas pessoas, por outro lado, sofrem profundas influências do meio sócio-econômico-cultural em que vivem – do meio ambiente. É por essa relação dialética entre *homem-mundo social-ambiente*, que as organizações são construídas.

### 3.1.2 – O ambiente organizacional

Ao discorrer sobre a organização vista como um sistema social ficou clara a influência considerável que o meio ambiente mais amplo exerce nas organizações. Hall (1984), afirma que os ambientes das organizações são fatores cruciais para compreender o que se passa nelas e com elas.

Entretanto, há controvérsias na literatura quanto à definição do que se entende por ambiente e o que efetivamente constitui o ambiente de uma organização. Esta controvérsia decorre da dificuldade de definir claramente as fronteiras entre a organização e seu ambiente. A própria definição de onde acaba a organização e começa o ambiente é uma questão em aberto. Se o ambiente fosse uma coisa “lá fora” da organização e que qualquer um, dentro da organização, pudesse apontar e identificar prontamente, seria cômodo. Mas não é assim que acontece. O ambiente entra na organização como informação e, como toda a informação, está sujeito aos problemas das comunicações e do processo decisório (Hall, 1984).

Apesar dessa dificuldade conceitual e do espectro relativamente amplo de definições sobre o conceito de ambiente, o tema básico gira em torno de um enfoque nos fatores externos à organização. Daft (1983) apud Bowdith e Buono (1997) o define como “todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetar a organização como um todo ou partes dela”. Uma outra visão, mais ampla, é defendida por Miles (sd) apud Bowdith e Buono (1997), que o considera “qualquer coisa que não faça parte da própria organização”.

Estas definições de ambiente, embora pertinentes para o estudo das organizações, assumem uma amplitude demasiadamente genérica, carecendo de precisão para serem analiticamente úteis. Numa tentativa de precisar melhor o conceito de ambiente organizacional, Bowdith e Buono (1997) apresentam duas distinções analíticas feitas, segundo eles, por muitos teóricos que trabalham o assunto: (1) o ambiente geral *versus* o específico; (2) o ambiente real *versus* o percebido.

O *ambiente geral* se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações. Nele estão incluídas as condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, a estrutura legal, o sistema ecológico, fatores ligados ao mercado e condições culturais. Reúne as condições que potencialmente podem afetar as organizações. Porém, o grau de relevância destes fatores se apresenta de forma diferente para cada organização. Por isso, é importante que cada organização acompanhe as tendências e mudanças na sociedade.

O *ambiente específico* enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesse público, associações de classe e outros públicos ou entidades relevantes da organização. Este ambiente pode variar dependendo do domínio específico que a organização tiver escolhido, ou seja, da gama de produtos e serviços oferecidos ou mercados servidos (Bowditch e Buono, 1997).

A segunda distinção analítica feita por Bowditch e Buono (1997), trata da diferença entre o *ambiente real (objetivo)* e aquele interpretado por meio da percepção dos administradores – o *ambiente percebido (subjetivo)*. O primeiro é composto pelas entidades, objetos e condições que existem fora da empresa, concentrando-se nos ambientes geral e específico de uma dada organização. Trata-se de um ambiente que é “real”, mensurável e externo à empresa. O *ambiente percebido*, por sua vez, reflete a percepção e a interpretação subjetivas do ambiente real.

Essa diferenciação de ambiente também é encontrada no modelo de Child & Smith (1987), denominado “firm-in-sector”, no qual os autores distinguem três aspectos importantes no setor para explicar a transformação organizacional: as *condições objetivas*, a *arena cognitiva* e a *rede de colaboradores potenciais e atuais*. As *condições objetivas* do setor, neste modelo, são constituídas por fatores externos que podem criar pressões para a transformação, na medida em que a viabilidade da empresa depende da extensão para a qual seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais. O setor é encarado como realidade objetiva possuindo características identificáveis e mensuráveis que são consequências para a estratégia e estrutura corporativa. O setor como *arena cognitiva* é o resultado da interpretação que os membros da organização fazem do ambiente externo. O setor pode ser compreendido como uma construção mental, que existe somente na medida em que é elaborado pelos membros da organização motivados pelas suas crenças, ideologias, e experiências de vida. Finalmente, o setor não é

constituído somente por competidores. Ele possui, também, segundo estes mesmos autores, uma *rede de colaboradores atuais e potenciais*. As organizações não estão isoladas, mas sim ligadas entre si por padrões de cooperação e afiliação (Richardson, 1972).

Bowditch e Buono (1997) têm afirmado que, embora seja possível supor que haja uma correspondência direta entre essas duas dimensões – *ambientes objetivo e subjetivo*, pesquisas experimentais vêm indicando que as correlações entre as medidas do real de uma organização e as medidas das características percebidas daquele ambiente não é muito alta. Isto é importante, segundo esses autores, porque as pessoas reagem em função das suas percepções e não dos fatos reais. Porém, o ambiente objetivo não pode ser desprezado, sob pena de ignorar fatos e influências importantes deste ambiente que podem afetar o desempenho da organização.

Hall (1984), ao discorrer sobre a análise do impacto dos ambientes na organização, mostra que a organização seleciona os aspectos do ambiente com que irá lidar (ambiente subjetivo). E este processo de escolha é afetado pelos processos de seleção das outras organizações com quem ela mantém contato. Ao mesmo tempo, é claro, segundo ele, que os vínculos intraorganizacionais são afetados pelas pressões ambientais (ambiente objetivo). De modo que, as organizações vão construindo ou inventando seus ambientes.

Ainda, a despeito da importância tanto do ambiente objetivo como do percebido, a maioria dos estudos tem enfatizado uma única perspectiva. Trabalhos teóricos mais contemporâneos nesta área (Child e Smith, 1987; Johnson, 1992), têm enfatizado a importância da interação entre atributos ambientais objetivos e as percepções dos administradores. É importante reconhecer, portanto, que tanto o ambiente real como o percebido das organizações apresentam-se como aspectos fundamentais na análise ambiental que devem ser explicitamente considerado nos processos de tomada de decisão (Bowditch e Buono, 1997).



### 3.2 – ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Na seção anterior procurou-se compreender a dinâmica das organizações como sistemas sociais em constante interação com seus ambientes. As abordagens teóricas apresentadas mostram a importância da consideração destes ambientes nos processos de tomada de decisão e de adaptação às condições mutantes do meio externo. A adaptação estratégica passa a ser uma necessidade constante e condição de sobrevivência organizacional, sobretudo pelo excessivo grau de turbulência e complexidade que o ambiente vem apresentando nos últimos tempos. É grande o número de elementos distintos que exercem influência significativa sobre as organizações.

Sempre que se fala em adaptação estratégica, aparecem duas orientações: a) a orientação *determinista*, que define o ambiente como determinante da sobrevivência da organização e; b) a orientação *voluntarista* para a qual a organização tem a capacidade de decidir e manipular parcialmente o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais. Na sequência procurar-se-á explicitar melhor o entendimento destas duas perspectivas teóricas.

#### 3.2.1 – A orientação determinista

A orientação determinista, associada às obras de Aldrich e Pfeffer (1976); Hannan e Freedman (1977); e McKelvey (1982), sustenta que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente. A empresa reage, então, em função das pressões e ações do meio, adaptando-se de acordo com as exigências do seu ambiente.

No escopo do determinismo ambiental, aparecem duas perspectivas de análise de adaptação organizacional: (1) *seleção natural*; e (2) *institucional*.

A perspectiva da *seleção natural* (Aldrich e Pfeffer, 1976; Hannan e Freeman, 1977; Aldrich, 1979; Kasarda e Bidwell, 1979), tem suas raízes na teoria Darwiniana (Hawley, 1950, 1968 apud Miles, 1982). Postula que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (Aldrich e Pfeffer, 1976).

O modelo da *seleção natural* não lida com unidades organizacionais únicas, mas tem seu interesse nas populações de organizações. As organizações que têm o ajuste apropriado ao ambiente são selecionadas para sobreviverem. As organizações que não estão de acordo com os padrões definidos pelo ambiente são eliminadas (Aldrich e Pfeffer, apud Hall, 1984).

Para estes autores, há três estágios no modelo da *seleção natural*. O primeiro estágio é quando ocorre variação nas formas organizacionais da população considerada. Variações essas que podem ser planejadas ou não. Uma vez que as variações tenham ocorrido, inicia-se o estágio da seleção. As formas organizacionais mais adequadas ao ambiente sobrevivem. O estágio final é o da retenção. As formas selecionadas são preservadas, duplicadas ou reproduzidas por meio de dispositivos existentes na sociedade.

Dentre as críticas atribuídas a esse modelo está o fato de que ele menospreza as escolhas estratégicas que se fazem em benefício das organizações ao supor que são as mudanças no ambiente, e não na organização, que determinam sua sobrevivência (Van de Ven, apud Hall, 1984). Também o modelo tende a apresentar uma imagem do ambiente desprovido de atores humanos, ignorando as variáveis de poder, conflito, ruptura e classe social na análise dos processos sociais (Perrow, apud Hall, 1984).

Apesar das críticas, o modelo da *seleção natural* tem mostrado utilidade em duas áreas. Primeiro, a sobrevivência organizacional, como indicador positivo, e a morte organizacional, como indicador negativo, servem como um tipo de “verificador final” de efetividade organizacional. Também, é útil como um conceito que enfatiza a importância dos fatores ambientais nos processos de adaptação organizacional (Hall, 1990).

A perspectiva *institucional* parte da premissa que a forma e o comportamento que a organização adota são consequência não de um processo racional, mas de pressões por conformidade, provocadas por forças internas e externas, que levam as organizações a parecerem-se umas com as outras. As opções estratégicas e as intenções dos membros da organização seriam vistas como originados de uma ordem institucional em que a organização se vê imersa (Hall, 1984).

A adoção de formas e comportamentos similares promove o que DiMaggio e Powel (1983) chamam de “isomorfismo institucional”. Estes autores citam três razões que explicam este isomorfismo das organizações dentro de um mesmo campo. Em primeiro lugar estão as forças coercitivas (isomorfismo coercitivo) do ambiente, tais como as regulamentações ambientais e as expectativas culturais capazes de impor uniformidade às organizações. As organizações adotam formas que são institucionalizadas e legitimadas pelo Estado.

Em segundo lugar, segundo DiMaggio e Powell (1991), as organizações se imitam e modelam umas às outras (isomorfismo mimético). Esse tipo de isomorfismo deriva da tendência dos dirigentes em adotar procedimentos implantados com êxito por outras organizações, em face da incerteza e exigência ocasionada pelo ambiente.

Uma terceira razão de isomorfismo institucional provém das pressões normativas (isomorfismo profissional) que se originam da progressiva profissionalização da força de trabalho, especialmente dos gerentes. O compartilhamento de regras e rotinas de trabalho comuns entre as organizações é consequência da especialização profissional que conduz a uma certa homogeneidade no tratamento das exigências organizacionais.

Para Hall (1990), a perspectiva institucional, analisada a partir da obra de DiMaggio e Powell (DiMaggio e Powell, 1983; Powell, 1985; DiMaggio, 1988), enfatiza a maneira como as práticas institucionalizadas são introduzidas nas organizações. O isomorfismo é desenvolvido na medida em que as organizações promovem o intercâmbio de pessoas e encaram exigências comuns, tais como políticas governamentais. Apresenta, assim, a idéia de que o processo de adaptação organizacional é consequência da ordem institucional na qual a organização se vê imersa. Ignora os sentimentos e significados dos atores individualmente, como também o fato de que as organizações podem ser ajustadas em função da vontade do seus membros, e não simplesmente pelas demandas de um ambiente irresistível.

Ao se referir a um enfoque institucional “alternativo”, baseado nas obras de Meyer e Scott (1983) e Zuckert (1988), Hall (1990) levanta a discussão enfocando a maneira como as práticas e padrões adquirem a condição de valores nos processos de institucionalização e como se legitima tais padrões, a partir das interações sociais. Enfoque este, que encontra na tese de Berger & Luckmann (1973) o entendimento de que o mundo social sempre está em processo de construção e contém nele as raízes de uma ordem institucional em expansão.

Apesar de reconhecer a importância da *perspectiva institucional* no entendimento das ações e comportamentos das organizações, Hall (1990) aponta alguns problemas que, segundo ele, podem trazer sérias consequências para a teoria institucional.

O primeiro problema diz respeito à tautologia embutida na teoria, ou seja, o efeito circular pelo qual as variáveis são definidas, cada uma em termos das demais, dificulta e obscurece o estabelecimento do que é causa e consequência.

O segundo problema apontado por Hall (1990), é que a abordagem institucional tem prestado pouca atenção à tarefa de definir o que se encontra institucionalizado e o que não está. Segundo este autor, nem tudo que é chamado de institucional na teoria está institucionalizado. Existe uma tendência a aplicar a teoria institucional de forma “ex post facto”.

O terceiro problema é essencialmente ontológico. A teoria pode proporcionar o desenvolvimento de mitos individuais e coletivos acerca dos significados da realidade. O perigo, na visão deste autor, está em converter a realidade que foi a origem do mito em um mito mesmo.

Por fim, Hall (1990) aborda o problema da extensão da teoria. Há uma tendência a aplicar a teoria institucional a uma grande variedade de situações e organizações. O cuidado em considerá-la para situações específicas seria, no mínimo, prudente.

### 3.2.2 – A orientação voluntarista

A orientação voluntarista, que encontra sustentação nas obras de Child (1972), Lawrence e Lorsch (1973), e Weick (1969), prevê que as organizações complexas têm a habilidade de alterarem-se de acordo com as contingências do ambiente, como também e, principalmente, exercem influência no ambiente em que operam. Em resposta às mudanças ambientais os agentes organizacionais fazem escolhas estratégicas.

Dentre as perspectivas fundamentadas no voluntarismo pode-se destacar três abordagens de adaptação estratégica: (1) *seleção racional*; (2) *escolha estratégica*; e (3) *dependência de recursos*.

Na perspectiva de análise da *seleção racional* o papel do executivo é considerado importante no processo de adaptação organizacional. Ao contrario da perspectiva de análise da seleção natural, que minimiza a função gerencial, na medida em que a possibilidade de sucesso da estratégia organizacional está condicionada à sujeição às regras impostas pelo ambiente, a seleção racional considera que os executivos das organizações selecionam, adotam e descartam componentes estruturais, com o objetivo de manter o equilíbrio da organização com seu ambiente.

O conceito de racionalidade nesta perspectiva sofre alguns questionamentos. Miles e Snow (1978) argumentam que, baseando-se nos limites cognitivos da tomada de decisão, as decisões ditas racionais são questionáveis, pelo fato de que muitas vezes os indivíduos tomam

decisões com base em percepções imperfeitas da realidade. Para March e Simon apud Miles e Cameron (1982), a racionalidade limitada segundo a qual os executivos tomam as decisões, na dinâmica do processo decisório das organizações, gera algumas restrições ao tipo de informações que os mesmos dispõem.

Contudo, é importante considerar que a perspectiva da seleção racional se caracteriza como uma ruptura em relação à perspectiva da seleção natural nos processos de adaptação organizacional. Tal ruptura é expressa na premissa de que embora as condições ambientais determinem amplamente a eficácia de diferentes estruturas e processos organizacionais, a ação gerencial exerce papel também importante nas alterações dos componentes estruturais, na busca do equilíbrio na relação organização-ambiente.

A perspectiva *da escolha estratégica* enfatiza o papel do aprendizado e da escolha no processo de adaptação organizacional. Se a perspectiva da seleção natural tem negado ou ignorado o processo pelo qual as organizações adaptam-se aos seus ambientes em mutação, a perspectiva da escolha estratégica enfatiza a existência da vontade organizacional (Child, 1972).

Estabelecida por Barnard (1938), através do seu livro “The functions of the executive”, a perspectiva da escolha estratégica realça a importância do papel da alta administração na criação e gestão dos propósitos organizacionais e na capacidade dos membros da organização, através de coalizões, de não só serem influenciados pelo ambiente, mas de efetivamente influenciarem o mesmo. Barnard (1938) estabeleceu um conceito de organização como sendo “uma espécie de cooperação entre homens que são conscientes, deliberados e dispostos”.

Para Miles e Snow (1978), a perspectiva da escolha estratégica possui cinco importantes características: *coalizão dominante, percepções, segmentação, procura/busca de atividades e restrições dinâmicas*.

A *coalizão dominante*, para estes autores, representa um grupo de tomadores de decisão, existente em cada organização, que exerce grande influência sobre o sistema. São agentes estratégicos que têm a responsabilidade de identificar e solucionar problemas. Esta característica também é realçada por Hambrick e Mason (1984). Argumentam eles que as estratégias e a eficácia organizacional são resultado dos sistemas de valores e das bases cognitivas dos atores/agentes mais influentes da organização. Portanto, da coalizão dominante.

Na medida em que a coalizão dominante exerce poder e influência na organização, a sua atuação se dá, segundo Miles e Snow (1978), sobre o ambiente *percebido* por ela. A ação da organização, portanto, é resultado da resposta da coalizão dominante dada ao ambiente percebido. Por outro lado, as condições ambientais que são deliberadamente ignoradas têm pouco efeito sobre as decisões e ações da coalizão dominante.

A *segmentação*, por sua vez, é definida pela divisão do ambiente, de acordo com a percepção da coalizão dominante. O arranjo organizacional em unidades, bem como a alocação de recursos à estas unidades, será feito de acordo com as respectivas prioridades estratégicas.

A *busca ou procura de atividades*, evidenciada por Miles e Snow (1978), refere-se à responsabilidade que a coalizão dominante tem de avaliar os elementos do ambiente considerados mais críticos para a organização. Com base nesta avaliação determina-se o tipo de postura e atitude da organização em relação ao ambiente.

Por fim, as *restrições dinâmicas* dizem respeito ao fato de que a coalizão dominante toma decisões adaptativas que tendem a ser restringidas pelas estratégias, estruturas e desempenhos passados e atuais da organização. A coalizão dominante pode diminuir ou remover as restrições existentes, através de alterações nas estratégias. Contudo, cada nova estratégia adotada ou nova direção escolhida estará sujeita ao seu conjunto de restrições (Miles e Snow, 1978).

Como pode ser percebido, a escolha estratégica é vista como representando um importante papel intermediário na relação ambiente/organização. Papel este que, segundo Miles (1982), envolve duas áreas primárias de responsabilidade. A primeira, diz respeito à responsabilidade dos administradores estratégicos de entender e desenvolver não apenas os recursos organizacionais, como também as variáveis ambientais, níveis de competências e de comprometimento. Do ponto de vista interno da organização, isso envolve a identificação e desenvolvimento de competências distintivas para a organização. Do ponto de vista externo, os administradores devem desenvolver a capacidade de identificar as restrições e oportunidades existentes no ambiente, para melhor avaliar os riscos e vantagens para a organização. A segunda responsabilidade está ligada à necessidade de criar e manter um alinhamento efetivo entre a organização e seu ambiente.

A terceira abordagem das perspectivas fundamentadas no voluntarismo ambiental diz respeito ao modelo de *dependência de recursos*. Este modelo também considera o ambiente como fonte de influência crítica nas organizações, contudo de uma maneira ligeiramente diferente do

modelo da seleção natural. O modelo de *dependência de recursos* sustenta que as decisões são tomadas dentro do contexto político interno das organizações (Hall, 1990).

As organizações tentam manipular o ambiente para seu próprio benefício. Em lugar de serem receptoras passivas das forças ambientais, a exemplo do modelo da seleção natural, as organizações tomam decisões estratégicas para adaptarem-se ao ambiente.

Este modelo parte da suposição de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita. As organizações não são auto-suficientes. Essa condição implica na dependência do ambiente para a obtenção de recursos necessários à sua sobrevivência.

Nesta perspectiva a organização é concebida como participante ativo em suas relações com o ambiente e exige, de parte dos administradores, que estes administrem tanto a própria organização, quanto o ambiente no qual a organização está inserida.

Um elemento chave no modelo de *dependência de recursos* é a opção estratégica (Chandler, 1962; Child, 1972). Sempre existirá uma escolha a ser feita pelos agentes organizacionais. Neste caso, as decisões são tomadas com base num conjunto de alternativas com relação à estratégia que a organização irá utilizar ao lidar com o ambiente.

Ao se referirem ao conceito de opção estratégica Child (1972) e Aldrich e Pfeffer (1976) observam que há três maneiras pelas quais as opções estratégicas surgem a partir da relação que se estabelece com o ambiente. A primeira, é que quem toma decisões tem, de fato, autonomia. Esta autonomia é maior do que seria sugerido por uma estrita aderência ao determinismo ambiental. A segunda maneira implica na intenção de manipular o ambiente em favor da organização. A terceira, se baseia no fato de que condicionantes ambientais particulares são percebidos e avaliados de maneira diferente por diferentes pessoas. Os atores organizacionais definem a realidade em termos de sua história e valores próprios.

### 3.2.3 – A orientação interativa do determinismo e voluntarismo

A divisão entre voluntarismo e determinismo na literatura sobre teorias de adaptação estratégica tem provocado alguns debates em torno da sua utilidade e validação. Autores como Astley e Van de Ven (1983) e Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que os estudos e pesquisas a respeito de organizações complexas deveriam admitir ambas as orientações e trabalhar numa perspectiva de justaposição de tais orientações para estudar suas interações e interdependências

recíprocas através do tempo. Tal argumentação concebe o desenvolvimento de uma orientação interativa do processo de adaptação estratégica nas organizações.

Hrebiniak e Joyce (1985) partindo do argumento de que voluntarismo e determinismo não estão nos extremos de um simples *continuum*, mas na realidade representam duas variáveis independentes, desenvolvem uma tipologia de adaptação organizacional, na qual a interação dessas variáveis resulta em quatro tipos principais de adaptação: (1) *seleção natural*; (2) *diferenciação*; (3) *escolha estratégica*; e (4) *escolha indiferente*. A figura 2 apresenta o desenho destes quadrantes, permitindo uma melhor visualização desta tipologia sugerida por estes autores.

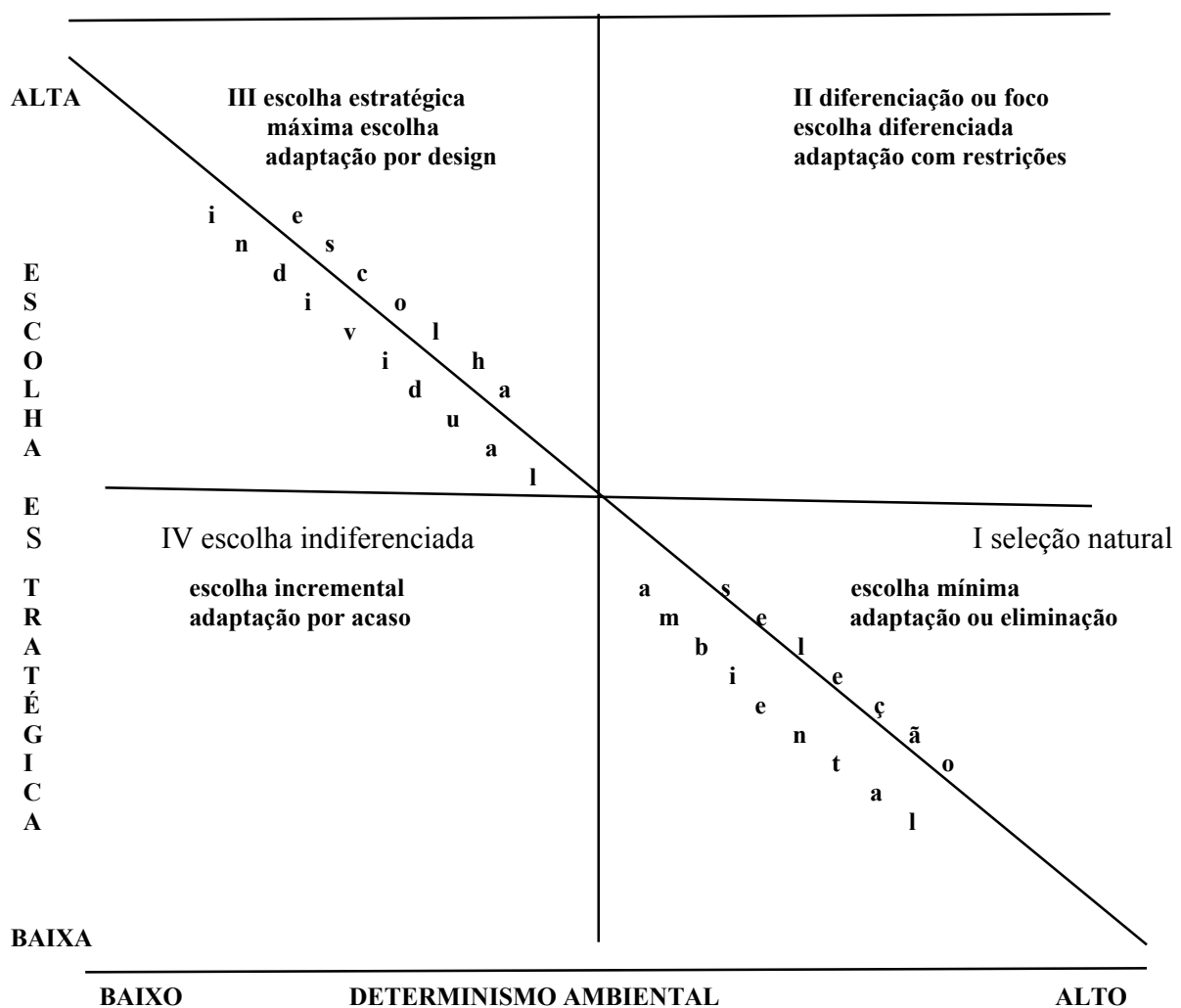


Figura 2 – Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação estratégica

Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985)



O quadrante I – *seleção natural*, resulta da interseção do alto grau de influência ambiental e baixa capacidade de escolha estratégica. Basicamente mostra as condições que caracterizam a abordagem à adaptação denominada ecologia das populações ou seleção natural. A adaptação é determinada pelos fatores externos, na medida em que o ambiente seleciona as organizações, sobrevivendo apenas aqueles formatos com variações apropriadas. Neste quadrante, portanto, o mercado ou as forças competitivas determinam o retorno “justo” que a organização pode alcançar. A ação gerencial é restrita.

No quadrante II – *diferenciação*, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do meio são altos, definindo um contexto turbulento para a adaptação. Sob estas condições há claros fatores exógenos que afetam o processo de tomada de decisão, mas a organização pode exercer escolhas. Reúne organizações incluídas em múltiplos nichos ou domínios, cada um com suas próprias pressões, oportunidades e populações de organizações concorrentes.

No quadrante III – *escolha estratégica*, as organizações contam com alta escolha estratégica e baixo determinismo do meio. A escolha estratégica determina o domínio organizacional; assim, a autonomia e o controle constituem regras, não exceções. As organizações, neste quadrante, não enfrentam problemas quanto às variações ambientais e geralmente não sentem a falta de recursos; também há poucas restrições políticas. A adaptação é feita por *design*. Inovação organizacional e comportamento pró-ativo fazem parte do processo.

O quadrante IV – *escolha indiferente*, apresenta uma situação plácida, caracterizada por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do meio. As organizações aqui incluídas carecem de escolha estratégica. Apesar do pequeno número de pressões externas. As mudanças podem ser rotuladas como *escolha indiferente*, na medida em que as organizações, aparentemente, não apresentam estratégias coerentes para levarem vantagens com as condições ambientais episódicas. Este quadrante apresenta uma situação de instabilidade, o que força as organizações a movimentarem-se para outros domínios.

Whittington (1988) é outro autor que adverte para o perigo da dicotomização dos estudos organizacionais entre orientações voluntaristas e deterministas. Para ele a atenção sobre um extremo pode obscurecer a compreensão e a aplicação do outro. Ele propõe uma visão alternativa realista na qual o ambiente possa ser considerado como pré-condição essencial para o

desenvolvimento da capacidade interna de escolha estratégica, passível de afetar, em contrapartida, a composição dos fatores ambientais.

Tais visões e argumentos nos mostram que a adaptação organizacional é um processo dinâmico que é resultado de uma força e tipo de poder ou dependência entre a organização e o meio.

Mudanças resultam da interação entre voluntarismo e determinismo (Weber, 1949); da interação entre várias forças políticas e econômicas (Dahl, 1963); e da interação entre meios e fins, o tempo todo (Thompson, 1967; March, 1981). Tanto o voluntarismo quanto o determinismo provêm de impulsos para a mudança; cada um é causa e consequência do outro em um processo de adaptação. Para entender a dinâmica do fenômeno mudança é necessário “pensar em círculos” (Weick, 1979) para investigar a reciprocidade da relação entre organização e ambiente, bem como para estudar o resultado que se obtêm (Hrebiniak e Joyce, 1985).

Os processos de mudança e adaptação estratégica das organizações devem ser vistos e estudados, portanto, numa perspectiva que envolve tanto a consideração de toda a ação organizacional interna, fruto da dinâmica e articulação institucional provenientes da ação e comportamento dos agentes organizacionais, quanto das relações, interações e interdependências recíprocas da organização com o ambiente externo, ao longo do tempo.

### 3.3 – ESTRATÉGIA E SEU RELACIONAMENTO COM A MUDANÇA ESTRATÉGICA

Na seção anterior foram apresentadas as principais perspectivas teóricas para o estudo da adaptação estratégica. Discorreu-se sobre as diferentes visões que procuram explicar a complexa relação organização-ambiente, no que tange ao grau de influência dos condicionantes ambientais e das capacidades organizacionais de exercer influência. Neste processo de ajuste e de adequação da organização ao seu ambiente, entendido como *adaptação estratégica* (Lawrence & Dyer, 1981), aparecem sempre, de forma subjacente, os conceitos de *mudança organizacional* ou *mudança estratégica* e de *estratégia*.

A presente seção tem o objetivo de discutir esses conceitos, estabelecendo suas relações de interdependência e complementariedade no estudo da adaptação estratégica – tema de interesse deste trabalho. Inicialmente discorrer-se-á sobre os conceitos de estratégia e seu processo de formação; e posteriormente, sobre mudança estratégica.

### 3.3.1 – Estratégia: conceito e processo de formação

Entender o conceito de estratégia é essencial para a compreensão da mudança estratégica. A natureza da definição e a concepção do termo podem expandir ou restringir a interpretação da mudança estratégica.

A literatura tem mostrado que o conceito de estratégia é utilizado sob diferentes enfoques e abordagens. Machado-da-Silva et. al.(1998), apresenta seu entendimento de estratégia baseado em duas linhas de abordagem: uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. A abordagem econômica apregoa o uso da estratégia como instrumento de eficiência organizacional frente ao ambiente competitivo. A partir dos estudos e abordagens dos economistas clássicos liberais, a explicação dos fenômenos organizacionais vêm sendo precedida pela utilização de uma lógica que utiliza a idéia da ação racional como pressuposto fundamental de avaliação. Este enfoque embasou o desenvolvimento da teoria neoclássica da firma, cujos fundamentos impulsionaram, por volta da década de 50, a investigação das possibilidades de escolha estratégica e, mais tarde, o estabelecimento das modernas teorias da ação, de custo de transações, dos jogos e da teoria evolucionária da firma (Carroll, 1987; Rumelt, Schendel e Teece, 1994).

A abordagem organizacional, para Machado-da-Silva et. al.(1998), concentra-se na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura e tecnologia. Ao citar Rumelt, Schendel e Teece (1994), afirmam que a utilização do conceito de estratégia, nesta perspectiva, marcou a delimitação da administração estratégica como um campo de estudo, sobretudo a partir da publicação dos trabalhos pioneiros de Chandler (1962) e de Ansoff (1965).

Em seu clássico estudo de corporações americanas, Chandler (1962) concluiu que qualquer alteração na postura estratégica da organização conduz ao desencadeamento de uma mudança na estrutura formal. Preconizou, com isso, a máxima de que “a estrutura segue a estratégia”. Por outro lado, novos estudos têm demonstrado que esta máxima não é tão absoluta assim, na medida em que envolve múltiplas variáveis.

Ansoff (1965), por sua vez, centrou-se na procura de uma visão mais completa acerca da formulação e da implantação da estratégia nas organizações. Juntamente com o trabalho de Chandler (1962), seu estudo repercutiu no avanço das pesquisas em direção ao melhor entendimento das questões de conteúdo, quais sejam aquelas voltadas para a conexão entre estratégia e desempenho, que encontraram em Porter (1986) um dos seus maiores expoentes. Nessa direção, o estudo de Porter (1986), mostra que a escolha de uma estratégia competitiva remete a duas questões centrais. A primeira, refere-se à atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade. A segunda, envolve os determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Com isso, apresenta o conceito de estratégias genéricas que pressupõe a opção, por parte da empresa, no controle dos custos e despesas gerais, na diferenciação de seus produtos entre os concorrentes, ou na satisfação das exigências de um grupo específico de compradores.

Na visão de Porter (1990), tanto a atratividade da indústria quanto a posição competitiva podem ser modificadas por uma empresa. Reconhece o autor que embora a atratividade da indústria seja em parte um reflexo de fatores sobre os quais uma empresa tem pouca influência, a estratégia competitiva tem poder considerável para tornar uma indústria mais atrativa, através de uma escolha estratégica. A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este meio ambiente em favor da empresa.

Machado-da-Silva et. al. (1998) entende que existe uma interação entre as abordagens de natureza organizacional e econômica no estudo de Porter (1986). Afirma ele que ao utilizar conceitos desenvolvidos na área da organização industrial, Porter (1986) adotou a escolha estratégica em um ambiente predominantemente econômico como foco de análise. Conclui, com isso, que tal interação retrata a capacidade da abordagem organizacional de comportar o uso de vários quadros conceituais, cuja diversidade se estende, à própria definição de estratégia.

Uma das críticas que se faz do modelo de Porter (1990) diz respeito à sua inadequação ao ambiente empresarial atual. Nem sempre uma empresa consegue adotar um tipo de estratégia competitiva, conforme propõe o modelo. A complexidade e dinâmica do ambiente exige, muitas vezes, que as empresas usem estas estratégias dinamicamente, adotando uma postura intermediária, em que nenhuma delas é claramente seguida, ou uma postura integrada, em que as vantagens são reunidas ( Mintzberg, 1988; Chrisman, Hofer & Boulton, 1988).

Para Mintzberg (1987), estratégia é um conceito que as pessoas definem de uma forma e, com frequência, usam de outra, sem perceber a diferença. Ela tem sido tratada como *plano*, como *manobra*, como *padrão*, como *posição* e como *perspectiva*.

Estratégia como *plano* envolve deliberação, ou escolha intencional de cursos gerais de ação para lidar com uma situação em andamento, com o foco sobre o papel dos líderes enquanto responsáveis pelo estabelecimento de uma direção para a organização. Nesta definição, as estratégias têm duas características essenciais: elas são feitas antes das ações nas quais serão aplicadas, e elas são desenvolvidas deliberadamente e propositadamente.

A estratégia como *manobra* específica visa neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor. Neste sentido, as estratégias podem ser entendidas como estratégias que direcionam as ações para dentro do domínio da competição direta, onde ameaças e simulações e várias outras manobras são empregadas para obter vantagem. Isto coloca o processo de formação de estratégia em cenário mais dinâmico, com mudanças provocando contra-mudanças e assim por diante.

O conceito de estratégia como *padrão* presume que a adoção de uma dada estratégia pressupõe o atendimento a um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de propósitos ou intenções. Estratégia é um padrão – especialmente um padrão em um fluxo de ações. Esta definição engloba o comportamento resultante. Em outras palavras, por esta definição, estratégia tem consistência no comportamento, quer ou não intencionado.

A definição de estratégia como *posição* estabelece a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, bastante ligada ao conceito de competição. Encoraja a olhar para as organizações no contexto, especialmente em seus ambientes competitivos – como elas encontram suas posições e protegem-nas de maneira a encontrar competitividade, de modo a evitá-la ou subvertê-la. Este entendimento possibilita pensar em organizações em termos ecológicos, como organismos em nichos que lutam para sobreviver em um mundo de hostilidades e incertezas, tanto como simbioses.

Por último, a noção de estratégia como *perspectiva*, ou seja, estratégia é uma perspectiva dividida pelos membros de uma organização, através de suas intenções e ações, que traduzem a mente coletiva da organização. Esta definição origina questões intrigantes sobre intenções e

comportamento no contexto coletivo. Se a organização é definida como ação coletiva na perseguição de uma missão comum, a estratégia como perspectiva focaliza a atenção nos reflexos e ações da coletividade. Aqui o conteúdo da estratégia consiste não somente numa posição escolhida pela organização, mas de uma maneira particular de perceber e entender o mundo. Estratégia, neste sentido, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Estes conceitos de estratégias são tratados mais tarde por Mintzberg (1990) e mais recentemente por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), numa perspectiva de análise a partir da classificação de escolas de pensamento na formação de estratégias. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), identificaram dez escolas de pensamento no campo da administração estratégica.

As três primeiras escolas são de natureza prescritiva. Estão mais preocupadas em como as estratégias *devem ser* formuladas do que em como elas *são* formuladas. Todas elas têm tratado estratégia como tentativas conscientemente deliberadas de alinhar a organização ao seu ambiente e vêem a formulação de estratégia como um processo que envolve o desenho conceitual (*escola do design*), planejamento formal (*escola do planejamento*), e posicionamento competitivo (*escola do posicionamento*).

A *escola do design* propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. A formação de estratégia é vista como um processo de concepção. Trata-se de um processo deliberado de pensamento consciente; a responsabilidade pela definição e controle da estratégia é da direção superior; e se consubstancia num processo racional – diagnóstico seguido por prescrição e depois ação.

A *escola de planejamento*, responsável pelo surgimento da “administração estratégica”, concebe a formação de estratégia como um processo formal, onde a estratégia é guiada por um quadro de planejadores altamente qualificados, com acesso direto ao executivo principal. As estratégias, de um modo geral, surgem prontas desse processo formal, devendo ser explicitadas em programas e planos operacionais.

Já a *escola do posicionamento*, que teve grande influência na obra de Porter (Estratégia competitiva), trabalha a formação de estratégia como um processo analítico. Esta escola foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes – as chamadas estratégias genéricas. As estratégias, portanto, são vistas como posições genéricas no mercado; o mercado, por sua vez, é representado pelo contexto

econômico e competitivo; a estratégia surge de uma seleção de posições no mercado, com base em cálculos analíticos.

As outras seis escolas são classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como descritivas: (1) a *escola empreendedora*, que trata a formação de estratégia como um processo visionário; (2) a *escola cognitiva*, que apresenta a estratégia como um processo mental; (3) a *escola de aprendizagem*, que considera a estratégia como um resultado de um processo emergente; (4) a *escola política*, que enxerga a estratégia surgindo de um processo de conflito e disputa de poder; (5) a *escola cultural*, que vê estratégia como um processo ideológico; e (6) a *escola ambiental*, que trata a formação de estratégia como um processo passivo.

Na *escola empreendedora* a estratégia existe na mente de um líder como uma perspectiva. Ela serve tanto como inspiração quanto como sentido do que deve ser feito – é uma visão de futuro da empresa. O processo de formação de estratégia é enraizado na experiência e na intuição deste líder; cabe a ele promover a visão (estratégia), manter controle sobre ela e adaptá-la sempre que necessário. Isto sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e seu senso de direção, emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o curso de ação.

Na *escola cognitiva*, a formação de estratégia é um processo cognitivo situado na mente do estrategista. As estratégias emergem como perspectivas, na forma de conceitos, mapas e esquemas, que dão forma à maneira pela qual as pessoas lidam com informações vindas do ambiente. Este mundo visto pelos gestores (ambiente percebido) pode ser modelado, emoldurado ou construído, a partir da interpretação que cada um faz das condições objetivas do ambiente.

Cada uma das quatro escolas seguintes, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), procurou abrir o processo de formulação de estratégia além do indivíduo, para outras forças e outros agentes. Para a *escola de aprendizado* a formação de estratégia assume a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual formulação e implementação tornam-se indistinguíveis; a estratégia emerge em passos curtos, à medida em que a organização se adapta ou “aprende”. Também com uma natureza emergente aparece a *escola de poder*, porém com um ponto de vista diferente. Aqui a formulação de estratégia é moldada por poder e política decorrentes tanto de um processo interno quanto externo à organização. Na *escola cultural* a formulação de estratégia é um processo de interação social, baseada nas crenças dos membros da

organização, que têm origens nos processos de aculturação e de socialização em que são submetidos. Já, para os autores da *escola ambiental*, o ambiente é o agente central no processo de geração de estratégias; a liderança torna-se um elemento passivo para fazer a leitura deste ambiente e garantir uma adaptação adequada pela organização.

Por fim, a *escola de configuração*, que procura delinear os estágios e sequências do processo de formação de estratégia como um todo integrado. Desta forma, a estrutura da empresa, o contexto onde ela está inserida e o comportamento dos membros é que dão origem a um determinado conjunto de estratégias. Ela descreve o processo como sendo de transformação – “saltos quânticos”, incorporando grande parte da literatura e da prática prescritiva sobre “mudança estratégica”.

Na verdade, muito do que tem sido propalado e escrito sobre estratégia pressupõe sua conceituação como um conjunto de diretrizes conscientemente deliberadas que orientam as decisões organizacionais. Este conceito chamado de estratégia planejada por Mintzberg (1978) é representativo das escolas prescritivas de pensamento estratégico. A estratégia é concebida como um processo controlado, consciente e formal de interação entre a empresa e seu ambiente (escola do Planejamento).

A posição defendida pelos seguidores das escolas descritivas (*empreendedora, cognitiva, de aprendizagem e cultural*), por outro lado, parte da idéia de que toda organização se comporta estrategicamente, mesmo sem evidências de procedimentos intencionais.

Outro autor que também faz uma classificação de abordagens genéricas no processo de formação de estratégias, a exemplo de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) é Whittington (1993), apud Gimenez et.al.(1998). Este autor identifica quatro abordagens: (1) *clássica*; (2) *evolucionária*; (3) *processualista*; e (4) *sistêmica*.

A abordagem *clássica* (Ansoff, 1979; Porter, 1980) concebe a formação de estratégia como um processo racional de análise deliberada com o objetivo de maximizar a vantagem a longo prazo da empresa. A estratégia é resultado de planos elaborados numa perspectiva racional e com base em informações da organização e do ambiente.

A abordagem *evolucionária* (Freeman & Boeker, 1984; Hannan & Freeman, 1988), ao contrário, descarta qualquer possibilidade de planejamento racional. Parte do pressuposto de que



não existe a escolha estratégica dos gestores e as mudanças ambientais são difíceis de prever. O ambiente seleciona os mais aptos a sobreviverem.

Os *processualistas* (Cyert & March, 1963; Mintzberg, 1987), embora considerem a racionalidade do planejamento imperfeita, não concordam com a fé dos evolucionistas na supremacia das forças de mercado. Diferenças individuais de interesses, e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos cuidadosamente elaborados. Por outro lado, imperfeições do mercado permitem a existência de estratégias não ótimas que emergem de um padrão de decisões passadas.

Na abordagem *sistêmica* (Whitley, 1991; Whittington, 1992) o contexto social das empresas torna a estratégia dependente dos sistemas sociais particulares nos quais ela surge. O processo é concebido como racional, mas guiado por objetivos pluralísticos e não somente pela maximização de lucros, como na perspectiva clássica.

Com essa classificação, Whittington (1993), apud Gimenez et. al.(1998), conclui que existem duas diferenças fundamentais na caracterização destas abordagens: em relação aos resultados da estratégia (maximização de lucros ou resultados múltiplos); e em relação a natureza do processo de formação de estratégia (deliberado ou emergente).

Em relação ao primeiro aspecto levantado por Whittington (1993), conclui-se que tanto a abordagem clássica, quanto a evolucionária vêm no lucro o único objetivo organizacional. Enquanto que as abordagens sistêmica e processual consideram a existência de outros resultados no processo estratégico, tais como, as coalizões de poder (abordagem processualista) e a influência dos valores e ideologias (abordagem sistêmica), que podem restringir a maximização dos lucros.

Já em relação à natureza do processo de formação de estratégias, que é a segunda diferença levantada por Whittington (1993), as abordagens se agrupam de maneira diferente. As abordagens *clássica* e *sistêmica* consideram viável um processo racional de formação de estratégia. As abordagens *evolucionária* e *processualista*, de outra parte, enxergam esse processo governado pelo acaso. Limitações cognitivas e vieses inerentes ao comportamento humano estão presentes e exercem forte influência.

Quando Mintzberg (1990), Whittington (1993) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), classificam as diferentes visões de estratégia em escolas e abordagens genéricas estão, na verdade, discorrendo não apenas sobre o conceito de estratégia mas fundamentalmente sobre o processo de formação de estratégia no contexto organizacional. Estes dois aspectos ( conceito de estratégia e processo de formação de estratégia) devem, portanto, serem trabalhados analiticamente de forma integrada, uma vez que a própria concepção de estratégia pressupõe seu processo de formação.

O exame da literatura demonstra, conforme foi explicitado, a diversidade de conceitos e abordagens sobre estratégia. No conjunto das explanações evidencia-se que a abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de um conceito consensual. Não há uma definição universalmente aceita. Existe, sim, um conjunto de definições reconhecidamente válidas na literatura.

Para efeitos desta pesquisa utilizou-se a definição de estratégia como “*um padrão em um fluxo de decisões ou ações de uma organização*” (Mintzberg, 1985: p.161). Esta definição além de considerar a combinação entre os cinco tipos de estratégias considerados por Mintzberg (1987) – plano, manobra, padrão, posicionamento e perspectiva – comentados anteriormente, também considera a estratégia como resultado pós-fato no processo de tomada de decisão de uma organização, evidenciando o seu processo de formação - aspecto de fundamental importância neste estudo.

Para Mintzberg (1978; 1990), a análise da estratégia como resultado do processo decisório de uma organização remete à identificação de dois tipos de estratégia: pretendidas e realizadas. Estes dois tipos, segundo este autor, combinam teoricamente com, no mínimo, três caminhos: (1) estratégias pretendidas que foram realizadas; chamadas estratégias *deliberadas*; (2) estratégias pretendidas e que não foram realizadas, em função de expectativas não realizadas, falso julgamento sobre o ambiente ou mudanças durante a implementação da estratégia; chamadas estratégias *não realizadas*; e (3) estratégias realizadas que não foram pretendidas, surgidas ao longo do caminho; chamadas estratégias *emergentes*. A figura 3 permite uma melhor visualização destes tipos de estratégias.

Provavelmente não se encontrará na literatura uma definição simples de estratégia que contemple todas estas relações e diferenças que as diversas escolas e abordagens sobre estratégia

contemplam. Mas existem hoje algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que podem ser assim resumidas: *estabelece relação com o ambiente; a essência é complexa; afeta a organização; envolve questões tanto de conteúdo como de processo; não são puramente deliberadas; existem em níveis diferentes; e envolve vários processos de pensamento* (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000).

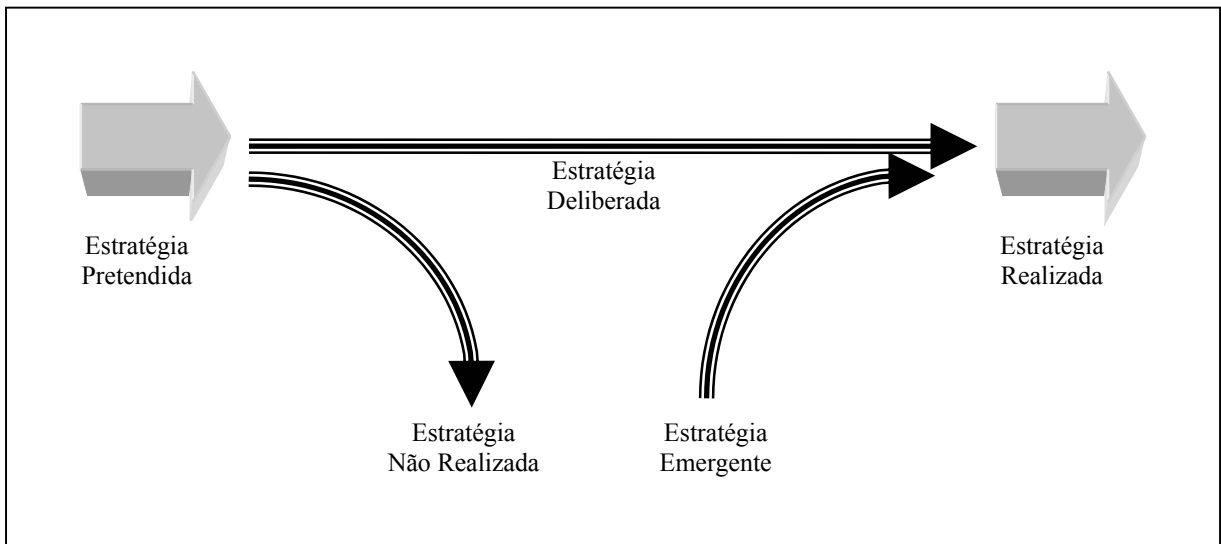


Figura 3 – Tipos de Estratégias  
Fonte: Mintzberg (1978)

### 3.3.2 – MUDANÇA ESTRATÉGICA

Um conceito que pode caracterizar a época que atravessamos, é o da mudança. Mudança em todos os aspectos possíveis e imagináveis. Desde alterações de natureza social e cultural, de comportamento, hábitos e valores das pessoas, até as relacionadas aos aspectos políticos, tecnológicos e econômicos, sobretudo ligados às novas formas de organização, reposicionamento institucional e relação com o meio ambiente.

Gerenciar uma organização, nestes tempos, pressupõe gerenciar a mudança. Isto significa enfrentar alterações rápidas e complexas; confrontar-se com ambiguidades; compreender as necessidades de novos produtos, mercados e serviços; garantir um sentido de direção em meio ao caos e à vulnerabilidade; e, muitas vezes, conviver com a possibilidade da perda de significado daquilo que se ajudou a construir.

Com essa avassaladora onda de mudanças proliferam os modelos de mudança. Cada um com seus pressupostos e bases conceituais que procuram explicar os processos de mudança organizacional. Conhecê-los, aprender o significado subjacente de cada um e julgar sua relevância e utilidade tornou-se um imperativo tanto de ordem acadêmica, quanto profissional.

Estudar a mudança, pressupõe, então, não apenas adotar um modelo de referência, nem tão pouco procurar unidade e coerência entre modelos, mas, e principalmente, enriquecer-se no conhecimento de suas diferenças e complementariedades. Considerar a simultaneidade de perspectivas é de fundamental importância para construir o entendimento do real significado da mudança estratégica.

Diante destas considerações, esta seção pretende, num primeiro momento, discorrer sobre a pluralidade das abordagens sobre mudança organizacional e, depois, explicitar o que se entende por mudança estratégica e a perspectiva como ela foi trabalhada nesta pesquisa, vez que o presente trabalho contemplou, também, o objetivo da descrição das mudanças estratégicas que se efetivaram na empresa objeto de estudo, ao longo dos últimos vinte e quatro anos.

Leavitt (1965) apud Lobos (1978), numa referência à mudança organizacional apresenta três tipos de abordagens: *estrutural*, *tecnológica* e *humana*. A abordagem *estrutural* procura otimizar o desempenho organizacional pela otimização da estrutura. A abordagem *tecnológica* da mudança organizacional salienta os métodos de pesquisa operacional, do processamento de dados e técnicas de simulação para a solução dos problemas organizacionais. A abordagem focalizada nas *peças* tenta mudar o mundo organizacional através da mudança do comportamento dos atores na organização.

Esta classificação sugerida por Leavitt (1965) apud Lobos (1978) concebe as organizações como sistemas multivariados, fruto da interação entre um conjunto de variáveis, tais como tarefa, estrutura, tecnologia e comportamento humano.

Numa tentativa de fazer uma sistematização crítica da produção prática e teórica de modelos de mudança, Motta (1998) apresenta um conjunto de perspectivas teóricas, sob diferentes dimensões de análise do fenômeno mudança organizacional. Além das perspectivas *estrutural*, *tecnológica* e *humana*, já referenciadas por Leavitt (1965) apud Lobos (1978), o autor acrescenta as perspectivas *estratégica*, *cultural* e *política*, estendendo o quadro das abordagens destinado ao estudo da mudança organizacional na teoria das organizações.

No modelo da perspectiva *estratégica*, segundo Motta (1998), a organização é vista como um sistema aberto e inserido em um contexto social, econômico e político; privilegia-se a forma de relacionamento com a sociedade, ou seja, sua razão de ser, seus produtos e serviços. Enfatiza-se a tomada de decisões considerando, sobretudo, o fluxo de informações entre a organização e seu ambiente. Valoriza-se a busca da racionalidade nos processos e sistemas organizacionais.

No enfoque da perspectiva *estratégica*, parte-se da premissa de que para mudar uma organização é preciso redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação.

Para a perspectiva *cultural*, a organização é um conjunto de valores, crenças e hábitos coletivamente compartilhados. A análise cultural tende a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional.

A programação coletiva nasce de imposições internas em decorrência do processo de adaptação da organização ao seu ambiente. Por isso, parte da cultura organizacional constitui-se por assimilação da cultura externa, e outra parte por contradição de valores externos como defesas contra competidores.

Nesta perspectiva, a mudança organizacional é vista como um empreendimento coletivo através da mobilização das pessoas para alterar seus valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns. Para mudar uma organização, então, é necessário substituir a programação coletiva em busca de um novo sentido de identidade.

A perspectiva *política*, apresentada por Motta (1998), vê a organização como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. Tal como num sistema político, o poder é visto como um fim em si mesmo, ou como um instrumento para que determinadas idéias prevaleçam sobre outras.

A organização é uma grande arena política, dominada por interesses individuais. As pessoas agem de forma a maximizar seus interesses ou conservar seus recursos de poder.

O padrão de inferência com relação à mudança pode ser visto de maneira que para mudar uma organização é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de ação. A mudança organizacional pressupõe nova base de informações; critérios de

concentração e distribuição de poder; e uma grande tarefa de negociação interna e de solução de conflitos.

Wood Jr.(1995), ao apresentar abordagens e conceitos sobre mudança organizacional, com a intenção de traçar um quadro geral, decide ser simples e esquemático em relação ao tema. Classifica a mudança organizacional em dois grupos: as mudanças estruturais e as mudanças comportamentais. As mudanças estruturais, para este autor, estão ligadas aos princípios da Escola de Administração Clássica. Já as mudanças comportamentais são mais características da Escola de Relações Humanas.

Ao dar destaque às mudanças comportamentais, Wood Jr. (1995) discorre sobre a vertente da cultural organizacional, resultante de contribuições de várias correntes sociológicas, antropológicas, filosóficas e das ciências políticas para os estudos das organizações. Para este autor, é nos anos 80 que esta abordagem ganha corpo e fama, quando muitos administradores começam a perceber a necessidade de mudar os valores comuns, os símbolos e as crenças do grupo, para que os resultados positivos de mudanças aparecessem nas empresas.

Para Basil & Cook (1974), a mudança organizacional é entendida como uma resposta da organização à crise. Para esses autores, poucos são os casos de mudança provenientes de atitudes proativas dos dirigentes organizacionais. Consideram a tecnologia, o comportamento social e as instituições de um modo geral como forças provocadoras da mudança nas organizações.

Elliott (1990), por sua vez, defende a idéia da condução planejada do processo de mudança organizacional. Para ele, o processo de mudança pode ser conduzido segundo as intenções e expectativas dos dirigentes organizacionais. Se o processo for efetivamente gerenciado pode reduzir o efeito do impacto da mudança na organização.

Nos processos de mudança planejada aparecem, também, fatores de natureza cognitiva, que também devem ser considerados. Os viéses cognitivos, a percepção que se tem do ambiente, ou seja, o modo de interpretar a realidade, delimitado por valores e crenças compartilhados na organização, influem tanto na constatação da necessidade de mudança como no modo de conduzi-la ( Daft e Weick, 1984; Huff, Narapareddy e Fletcher, 1990).

Dentre aqueles que defendem a tese de que a mudança organizacional deve ser entendida como algo que vai além dos chamados processos planejados de mudança aparecem Kanter, Stein

e Jick (1992). Segundo esses autores é importante reconhecer três tipos de forças que podem provocar a mudança: a relação entre as organizações e seus ambientes; o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida; e o exercício da política, em termos de luta pelo poder.

Como se pode perceber, vários são os esforços e abordagens destinados aos estudos de mudança organizacional na teoria das organizações. As abordagens à mudança proporcionam uma espécie de caricatura de crenças e pressupostos subjacentes relativos às dimensões importantes das organizações que são exploradas através de várias concepções na teoria organizacional, ao longo de toda sua história.

Estas diferentes perspectivas de mudança organizacional permitem-nos concluir que os modelos desenvolveram-se ao longo do tempo, em oposição e em complemento de uns aos outros, na tentativa de uma visão mais ampla do fenômeno mudança organizacional. A mudança organizacional deve ser entendida, portanto, como um processo multifacetado, inter e multidisciplinar, e deve desfrutar da riqueza proporcionada pela diversidade de modelos ou focos de análise.

Aceitar a pluralidade de teorias e modelos permite-nos descobrir novas maneiras de ver a realidade e, possivelmente, novos objetos de estudos. Facilita o progresso das teorias e a reinvenção dos próprios modelos de mudança organizacional (Motta, 1998).

Apesar desta pluralidade de abordagens e modelos sobre mudança organizacional, que conceituam o fenômeno “mudança” sob diferentes ângulos e níveis de análise, todos eles convergem para um entendimento comum de que a mudança organizacional está associada a idéia de um processo de transformação das organizações, que se configura a partir dos interesses e objetivos dos indivíduos e das forças e contingência do ambiente, numa perspectiva interativa e contínua. Resta, agora, apurar, de forma mais precisa, o que se entende por mudança estratégica.

Goes e Meyer (1990) definem mudança estratégica como uma tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização. A mudança estratégica, segundo esses autores, provoca um comportamento de resposta da organização às constantes ameaças do ambiente.

O entendimento de que a mudança estratégica pode ser vista como uma resposta da organização às mudanças do ambiente, a exemplo de Goes e Mayer (1990), também é

corroborado pelas teses de Hampton (1992) e Johnson (1992). A dinâmica das mudanças no ambiente, para Hampton, exige que os gestores tenham a capacidade de entendimento do processo de mudança e utilizem de forma adequada as estratégias disponíveis para administrar tal processo na organização. Johnson, por sua vez, faz referência à mudança estratégica enquanto resposta da organização, ao longo do tempo, às mudanças do ambiente de negócios, que é essencialmente construído internamente, mais do que objetivamente entendido. Essa definição de mudança estratégica leva a distinção analítica do ambiente (ambientes real e percebido), assunto já discorrido na seção que trata sobre “o ambiente organizacional”.

Para Chakravarthy (1982), a mudança estratégica não pode ser tratada como um fenômeno isolado de formulação ou escolha de estratégias, mas sim como um processo que envolve as percepções e avaliação das condições ambientais. A partir das percepções e avaliação dos dirigentes organizacionais do contexto ambiental surgem novas estratégias que promovem a mudança estratégica. Tese também corroborada por Child e Smith (1987), quando apresentam o modelo denominado “*firm-in-sector*” para explicar a transformação organizacional, através das mudanças estratégicas.

Muito embora as definições e abordagens acima tenham trazido bons subsídios para uma melhor compreensão do conceito sobre mudança estratégica, neste estudo adotou-se uma perspectiva de entendimento mais amplo deste processo. Esta perspectiva, já evidenciada por alguns autores (Pettigrew, 1985, 1987; Child & Smith, 1987; Orssatto e Cunha, 1995; Rossetto, 1998; Alves Filho, 2000), procura entender a mudança estratégica a partir da consideração das dimensões políticas e culturais do fenômeno, das percepções cognitivas dos membros da organização e das interconexões entre os vários níveis do ambiente que moldam o processo ao longo do tempo.

Neste sentido, a mudança estratégica passa a ser vista como um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, que podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, a escolha do conteúdo da estratégia ou o processo de implementação da mesma (Pettigrew, 1987). Estas dimensões – contexto, conteúdo e processo da mudança - foram explicitadas com mais detalhes no Capítulo que trata da metodologia da pesquisa.



A mudança estratégica, nesta perspectiva, não pode ser vista apenas como um processo racional e linear de solução de problemas, mas sim como um processo que combina elementos políticos e culturais decorrentes da ideologia dominante, das relações de poder e das negociações entre os membros da coalizão dominante da organização.

Neste sentido, alguns estudos têm mostrado a importância e as relações das variáveis de poder e cultura nas abordagens de mudança estratégica organizacional. Os estudos de Pettigrew (1987; 1988; 1992) têm caracterizado com muita evidência a perspectiva da cultura organizacional nos processos de mudança organizacional. Mostram que os sistemas de linguagens utilizados nas organizações são objetos interessantes para a análise da mudança, porque eles próprios determinam uma certa ordem e coerência de conduta, como também descrevem as relações de causa e efeito em tempos de turbulência e transição na vida das organizações. A consideração, portanto, dos sistemas de linguagens, credos, rituais, símbolos e sagas organizacionais, são importantes elementos para o entendimento das ações e decisões de uma organização.

Pfeffer e Salancik (1978), por outro lado, ao analisarem a relação entre mudança organizacional, mudança ambiental e poder, constataram que a amplitude das ações sobre a organização, empreendidas pelo conjunto de *stakeholders* que agem dentro e em torno da organização, determina um desequilíbrio no sistema interno de poder.

Nesta mesma linha de raciocínio, Mintzberg (1983) apresenta um modelo de sistema de poder, constituído de quatro subsistemas, que trata da distribuição interna do poder e, conseqüentemente, da influência deste nos processos de mudança estratégica organizacional.

O primeiro subsistema apontado por Mintzberg (1983) é o de *autoridade*, inerente ao cargo ou função que uma pessoa exerce. O subsistema de *ideologia*, diz respeito ao conjunto de crenças e pressupostos compartilhados pelos membros da organização. É a dita cultura organizacional. O subsistema de *conhecimento profissional*, está ligado às capacidades e habilidades dos profissionais que integram a organização. Por fim, o subsistema de *política*, refere-se ao comportamento de indivíduos ou grupos que se caracteriza por ser informal, ilegítimo, não reconhecido pela autoridade formal, nem pelo conhecimento profissional.

## **PARTE II**

### **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

## CAPÍTULO 4

### O CONTEXTO EXTERNO DA KEPLER WEBER S/A

O objetivo deste capítulo é descrever o *contexto externo* com que se confrontou a Kepler Weber S/A, em seu processo de adaptação estratégica, caracterizando os *ambientes geral e específico* da empresa, no período compreendido entre 1970-2000. Embora o quadro de análise do processo de adaptação da Kepler Weber S/A se restrinja ao período 1976-2000, julgou-se oportuno caracterizar o contexto externo desde o início dos anos 70, uma vez que muitos aspectos, sobretudo no campo político e econômico, originários do início da década de 70, tiveram repercussão na condução da política econômica do país nos anos subsequentes.

O *contexto externo*, aproximado pelas *condições objetivas do setor*, segundo a classificação de Child e Smith (1987), é traduzido pelo conjunto de fatores externos que podem criar pressões para a transformação da organização, na medida em que a viabilidade da empresa depende da extensão para a qual seu comportamento é apropriado para aquelas condições ambientais. Contrapõe-se à *arena cognitiva*, definida como a interpretação que os membros da organização fazem do ambiente externo, fruto da construção mental dos dirigentes a respeito deste ambiente. Esta construção, por ser inerente a percepção dos dirigentes, será abordada no capítulo que descreve o processo de adaptação estratégica da empresa, que trata do *contexto interno*, do *conteúdo* e do *processo* das mudanças estratégicas observadas no âmbito de cada período estratégico da empresa.

O *ambiente geral* se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. Inclui aspectos relacionados às condições tecnológicas, fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, além da estrutura legal e condições culturais (Bowditch e Buono, 1997). Em função das peculiaridades do objeto de análise – empresa industrial que atua no segmento da agricultura – dar-se-á maior ênfase à descrição das condições econômicas e políticas do *ambiente geral*, fazendo referência a outros aspectos, somente quando sua abordagem for considerada relevante para a consecução dos objetivos do estudo.

O *ambiente específico* enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização. Inclui os clientes, fornecedores, sindicatos, autoridades regulamentadoras, grupos de interesses e outros segmentos ou entidades considerados relevantes para a organização. Está relacionado ao espaço de domínio específico da organização, ou seja, à gama de produtos ou serviços oferecidos ou mercados servidos (Bowditch e Buono, 1997).

Neste estudo, o *ambiente específico* será abordado por intermédio da caracterização dos setores agrícola e industrial metal-mecânico (bens de capital), campos de atuação específicos da empresa. O setor agrícola constitui-se no principal mercado dos produtos da Kepler Weber. Cerca de oitenta por cento do faturamento da empresa (dados históricos dos balanços) é proveniente de negócios neste setor. O setor industrial metal-mecânico (bens de capital), por sua vez, compreende o setor onde a empresa atua, por força da natureza dos produtos que produz (máquinas e equipamentos industriais utilizados na produção de outros bens).

Com essa análise ambiental, descrição das condições objetivas do setor, através da caracterização dos *ambientes geral e específico*, completa-se o exame do *contexto externo* das mudanças estratégicas da organização, de acordo com a categorização de Pettigrew (1987).

A caracterização do ambiente da organização em estudo assume papel importante para a compreensão do seu processo de adaptação estratégica organizacional. Na teoria organizacional contemporânea as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar a condições externas mutantes. Contrariamente ao pensamento da administração clássica, onde as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados e, portanto, pouca atenção era dedicada à adaptação da organização às mudanças no ambiente externo.

## 4.1 - AMBIENTE GERAL: CONDIÇÕES MACRO-ECONÔMICAS E POLÍTICAS DO BRASIL NO PERÍODO 1970-2000

### 4.1.1 - A SITUAÇÃO POLÍTICA E ECONÔMICA DO BRASIL NOS ANOS 1970

A década de 70 é conhecida como um período de forte crescimento da economia brasileira. Apesar de algumas contradições no campo social e uma certa desaceleração da economia no final da década, o período foi marcado pela prosperidade econômica.

Principalmente no início dos anos 70, a economia brasileira beneficiou-se do grande crescimento do comércio mundial e dos fluxos financeiros internacionais para desencadear um ciclo expansivo e de resultados positivos em quase todos os setores da economia.

Neste período, é possível destacar duas fases que têm influência decisiva na condução dos rumos do país e repercussão no âmbito da ação política e econômica da nação:

- i. do “milagre econômico brasileiro” (1968-1973); e
- ii. do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND – 1974-1979).

A primeira fase, caracterizada por um crescimento acelerado, decorrente em grande parte das reformas ocorridas nos anos anteriores, que possibilitaram conter a inflação e criaram as condições favoráveis para o crescimento econômico, associado, ainda, às condições internacionais favoráveis. A segunda, em que a manutenção do crescimento se deu em função da vontade política do governo militar (Geisel) de transformar o Brasil em potência mundial emergente, na intenção de retirá-lo da condição terceiro-mundista e inserí-lo no chamado primeiro mundo.

#### 4.1.1.1 – O “Milagre Econômico Brasileiro”

Esta fase é caracterizada pelas maiores taxas de crescimento do produto brasileiro na história recente do país. É um período de vários anos consecutivos em que a economia do país, favorecida por vários fatores e circunstâncias, teve um crescimento acelerado, com taxas médias anuais superiores a 10%, com destaque para o produto industrial, enquanto a taxa de inflação apresentava índices relativamente baixos, com média anuais inferior a 20%.

A Tabela 1 apresenta uma melhor visualização da fase áurea da economia brasileira, no chamado “*milagre brasileiro*”, ao mostrar a evolução do produto interno bruto e das taxas de crescimento dos principais setores da economia.

**TABELA 1: CRESCIMENTO DO PIB E DOS PRINCIPAIS SETORES DA ECONOMIA (1970-1973)**

<i>Ano</i>	<i>PIB</i>	<i>Indústria</i>	<i>Agricultura</i>	<i>Serviços</i>
1970	10,4	11,9	5,6	10,5
1971	11,3	11,9	10,2	11,5
1972	12,1	14,0	4,0	12,1
1973	14,0	16,6	0,0	13,4

Fonte: Vasconcellos et al. (1996)

Muitos são os fatores que contribuíram para esta fase de expansão econômica. Havia um clima favorável aos investimentos econômicos, destaque para o saneamento da economia e das finanças públicas; a estabilidade sócio-política, embora sob a égide de um regime autoritário; as perspectivas seguras de expansão e lucratividade dos empreendimentos econômicos; e a restauração da confiança dos investidores.

O crescimento da economia brasileira foi fortemente beneficiada, também, pela conjuntura econômica mundial, francamente favorável. Existia uma oferta grande de capital, e o Brasil, como outros países em desenvolvimento, buscou crédito externo em escala crescente. O forte controle exercido pelo setor público nas ações de arrecadação interna de tributos permitiu a recuperação da capacidade do estado de investir em grandes projetos (Brum, 1997).

A política do governo, em termos de alavancagem da economia, deveria processar-se com o investimento em diversos setores da economia e com menor participação do Estado e, por consequência, maior participação do setor privado. É importante destacar que o crescimento do país se colocava também como uma necessidade de legitimar o regime militar e recolocar o país nos trilhos do desenvolvimento (Vasconcellos; Gremaud e Júnior, 1996).

O extraordinário desempenho econômico do país, no início dos anos 70 até o final de 1973, época do *milagre brasileiro* (1968-1973), que possibilitou dobrar o tamanho da economia brasileira em apenas seis anos, pode ser atestado também com outros indicadores de desempenho da economia nesta fase. As exportações passaram de US\$ 2,7 bilhões em 1970 para

US\$ 6,2 bilhões em 1973, enquanto as importações subiram de US\$ 2,8 bilhões para US\$ 7,0 bilhões, no mesmo período. As reservas internacionais aumentaram de US\$ 656 milhões em 1969 para US\$ 6,417 bilhões em 1973. Por outro lado, a dívida externa saltou de US\$ 5,3 bilhões em 1970 para US\$ 12,6 bilhões em 1973 (Brum, 1997).

Esse grande incremento do endividamento externo levou alguns autores (Lacerda et al.,2000; Cruz,1984), a classificarem o período do *milagre econômico* como *de crescimento conduzido por financiamento externo*, uma vez que o volume de capital externo que entrou no país sob a forma de empréstimos foi decisivo no financiamento deste crescimento.

#### 4.1.1.2 – O II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND – 1974-1979)

O rápido crescimento econômico ao longo do *milagre* levou ao aparecimento de alguns desequilíbrios, que gerariam pressões inflacionárias e problemas na balança comercial. A continuidade do ciclo expansionista do início dos anos 70, dependeria fundamentalmente de uma situação externa favorável. Esta situação foi rompida pela crise internacional desencadeada pelo primeiro choque do petróleo no final de 1973.

Este fato inusitado abalou não só a economia brasileira mas também a economia mundial. O combustível básico que movimentava a economia mundial desde o início do século XX deixava de ser barato e abundante.

A economia brasileira que vinha de um período de expansão, na qual o setor industrial estava funcionando com aproveitamento pleno da sua capacidade instalada sofre um retrocesso pela brusca elevação dos preços de produtos essenciais que o país importava em grande quantidade, como petróleo, aço, petroquímicos, fertilizantes, bens de capital e industrializados diversos, provocando um desequilíbrio na balança comercial e no balanço de pagamentos com o exterior e revelando um alto grau de vulnerabilidade econômica do país.

A elevação dos preços dos produtos importados e a alteração profunda na estrutura de preços provocam uma aceleração inflacionária, passando do patamar de 15% a.a., no final do período do *milagre*, para o patamar de 77,2% a.a., em 1979.

A Tabela 2 mostra a evolução das taxas de inflação e os desequilíbrios das contas externas do Brasil no período de 1974-1979.

**TABELA 2 – TAXA DE INFLAÇÃO E CONTAS EXTERNAS DO BRASIL  
(1974-1979)**

Ano	IGP-DI	Exportações (US\$ milhões)	Importações (US\$ milhões)	Balança Comercial (US\$ milhões)	Saldo Transações Correntes (US\$ milhões)	Dívida Externa (US\$ milhões)
1974	34,5	7.951	12.641	-4.690	-7.122	17.165
1975	29,4	8.669	12.210	-3.540	-6.700	21.171
1976	46,3	10.128	12.383	-2.255	-6.017	25.985
1977	38,6	12.120	12.023	97	-4.037	32.037
1978	40,5	12.659	13.683	-1.024	-6.990	43.510
1979	77,2	15.244	18.083	-2.839	-10.742	49.904

Fonte: Vasconcellos et al. (1996)

O governo Geisel, logo que assumiu, em março de 1974, alterou em parte os rumos da política externa brasileira em relação à orientação seguida pelos governos do ciclo militar anteriores, adotando uma linha de maior autonomia e de projeção da personalidade nacional no mundo. No campo das relações externas, priorizou os interesses econômicos em detrimento dos interesses político-ideológicos. No campo econômico, propõe a transformação do Brasil em potência mundial emergente, com meta de inserir o país no chamado primeiro mundo, até o final do seu mandato (1979). Para viabilizar tal projeto era preciso melhorar qualitativamente e desempenho da economia, sobretudo da indústria, e reconduzir o país aos quadros democráticos (Brum, 1997).

Neste contexto, surge o II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND), para dar continuidade aos esforços de crescimento econômico dos anos anteriores. As grandes metas governamentais apontavam para: a) manter a performance do “*milagre*”, embora com taxas de crescimento econômico um pouco menores (entre 8% e 10%) do que as da fase anterior; b) implantar um novo padrão de industrialização, baseado na expansão da indústria de bens de produção ou indústria básica, para buscar a autonomia na área da indústria de bens de capital e dos insumos básicos e, com isso, formar a base material dos outros setores produtivos; c) diminuir as disparidades de renda, através da descentralização do crescimento econômico, deslocando projetos e programas especiais do eixo São Paulo-Rio de Janeiro-Belo Horizonte; e corrigir a distorção do setor de transporte, reorientando o sistema de modo a priorizar os transportes ferroviário e marítimo em vez do transporte rodoviário, por razões de diminuição de custos.



Os resultados econômicos do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND) não podem ser contabilizados nem como sucesso total, nem como fracasso absoluto. Houve avanços, embora com elevados custos econômicos e sociais. E também algumas distorções.

A economia, de um modo geral, manteve-se em crescimento, embora em taxas bem inferiores às do *milagre econômico* (média de 6,7% ao ano), numa fase em que a economia mundial estava em recessão. A exceção do setor da agricultura, que em 1978 apresentou resultado negativo, todos os outros setores tiveram crescimento no período, como pode ser visualizado na Tabela 3.

As indústrias de bens de capital (máquinas, equipamentos, aparelhos e ferramentas), de insumos básicos (aço, alumínio, papel e celulose, petróleo, petroquímica e fertilizantes...) e da mineração tiveram um crescimento considerável. Esse avanço determinou a consolidação do processo de industrialização no Brasil e completou a fase de substituição de importações, uma das metas estratégicas do projeto Brasil-Potência do governo Geisel, consubstanciado no II PND.

**TABELA 3: CRESCIMENTO DO PIB E DOS PRINCIPAIS SETORES DA ECONOMIA (1974-1979)**

<i>Ano</i>	<i>PIB</i>	<i>Indústria</i>	<i>Agricultura</i>	<i>Serviços</i>
1974	9,0	7,8	1,0	9,7
1975	5,2	3,8	7,2	2,9
1976	9,8	12,1	2,4	8,9
1977	4,6	2,3	12,1	2,6
1978	4,8	6,2	-3,0	4,3
1979	7,2	6,9	4,9	6,7

Fonte: FIBGE

Talvez o resultado mais concreto, do ponto de vista da expressão resultante da implementação do projeto Brasil-Potência, foi o surgimento de alguns grandes grupos econômicos nacionais – sobretudo empreiteiras, bancos, redes de lojas e de supermercados, e indústrias nas áreas de siderurgia, metal-mecânica, cimento, papel e celulose, bens de capital e agropecuária -, dando início à formação de um complexo financeiro-industrial no país.

Entretanto, em meio a expressiva expansão do setor industrial no período, constatou-se um agravamento das dificuldades econômicas e financeiras do país. Além do descontrole na balança comercial, ocorreu também o desequilíbrio na balança de pagamentos com o exterior,

passando os déficits em conta corrente a serem cobertos com empréstimos junto aos bancos estrangeiros, aumentando significativamente a dívida externa, conforme mostra a Tabela 2.

Outro fato significativo deste período foi a ampliação do setor estatal na economia. Apesar de que na ótica oficial do governo a solidez da economia do país dependeria do equilíbrio do desenvolvimento formado pelo tripé empresas estatais, empresas estrangeiras e empresas privadas nacionais, exigindo, portanto, uma política de contenção da estatização e de fortalecimento do setor privado, a perna mais fraca do tripé, acabou, na prática, ampliando-se mais do que em qualquer outra época o setor estatal da economia. Grandes investimentos foram feitos na empresa estatal – Eletrobrás, Petrobrás, Embratel e outras (Fausto, 1995).

Também, o governo, não conseguiu implementar a política de expansão do transporte ferroviário e da navegação. Nem conseguiu conter a concentração econômica, metas prioritárias do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND).

Para agravar mais o quadro das dificuldades econômicas e financeiras do país, neste final de década, a economia brasileira e mundial se deparam com o segundo *choque* nos preços do petróleo, em março de 1979. O preço médio do barril de petróleo, que, no início de 1979, era de 12,37 dólares, atingiu, em dezembro daquele ano, 22,77 dólares, aumentando 84%, em menos de um ano (Furtado, 1988). Fato que contribuiria na crise dos anos 80

#### 4.1.2 - A SITUAÇÃO POLÍTICA E ECONÔMICA DO BRASIL NOS ANOS 1980

Nos anos 80, a economia brasileira foi marcada por graves desequilíbrios externos e internos. Se a década de 70 pode ser lembrada como a década da prosperidade econômica, a década de 80 leva o estigma da *década perdida*. As dificuldades internas da economia brasileira no final dos anos 70 e início dos anos 80, agravadas por um conjunto de mudanças adversas no cenário econômico internacional, levaram o Brasil ao colapso financeiro e à mais grave crise econômica de sua história.

A chamada *década perdida* caracterizou-se pela queda nos investimentos e no crescimento do PIB, pelo aumento do déficit público, pelo crescimento das dívidas externa e interna e pela ascensão inflacionária.

A exemplo da descrição dos fatos e acontecimentos da década anterior, também nesse período é possível identificar dois momentos distintos que marcaram o quadro político e econômico do país, com repercussão em todos os segmentos e setores da sociedade:

- i. o III Plano Nacional de Desenvolvimento (III PND – 1980-1984); e
- ii. a constituição da Nova República (1985-1990).

O primeiro momento, da promulgação do III PND, estabelece uma tentativa do novo governo militar (Figueiredo) de atualizar e adequar o Projeto Brasil-Potência à nova situação da economia, que apresentava claros sinais de fraqueza no final do período anterior e início deste novo período. O segundo momento, de transição de um regime autoritário para um regime democrático, é consequência da desintegração progressiva do sistema de poder implantado no país desde 1964 (regime militar) e da emergência política da sociedade civil, que passou a ocupar mais espaços no cenário político nacional.

#### 4.1.2.1 – O III Plano Nacional de Desenvolvimento (III PND – 1980-1984)

Os anos 80 iniciam sob a égide de um novo governo e de uma nova proposta para consolidar os êxitos econômicos e políticos auferidos no período anterior. O General Figueiredo, que assumira a Presidência da República em 15 de março de 1979, promulga o III Plano Nacional de Desenvolvimento – III PND, que consistia fundamentalmente na idéias de manter o crescimento acelerado da economia e de combater a inflação, para repetir o sucesso do *milagre brasileiro*”.

No entanto, as dificuldades econômicas internas e, principalmente, as alterações profundas no quadro econômico internacional, com o “segundo choque do petróleo”, a recessão econômica nos países capitalistas industrializados, a elevação das taxas de juros no mercado internacional e a suspensão de novos empréstimos ao país, impediram a manutenção de um ritmo de crescimento acelerado e o controle da inflação.

A conjunção das dificuldades internas e das condições desfavoráveis da economia mundial provocaram a deterioração do quadro econômico brasileiro, como pode ser observado na Tabela 4, através da análise dos indicadores relativos ao desempenho da economia no período 1980/84 (crescimento do PIB, dívida externa bruta e inflação), em que se destacam a elevação dos níveis de inflação e o crescimento do endividamento externo.

**TABELA 4: EVOLUÇÃO DO PIB, DA DÍVIDA EXTERNA E DA INFLAÇÃO (1980-1984)**

<i>Ano</i>	<i>Crescimento Do PIB (%)</i>	<i>Dívida Externa Bruta (Em bilhões de dólares)</i>	<i>Inflação (IGP-DI)</i>
1980	9,1	53,9	110,2
1981	-3,1	61,4	95,2
1982	1,1	69,7	99,7
1983	-2,8	81,3	211,0
1984	5,7	91,0	223,8

Fonte: Adaptado de Brum (1997) e Lacerda et. al. (2000)

As facilidades de contrair crédito externo, com que o Brasil financiara o crescimento acelerado da economia na década anterior, haviam terminadas. Restou, em 1983, a alternativa de socorro ao Fundo Monetário Internacional - FMI, para saldar compromissos. O Brasil, então, se submetia às exigências dos credores, sob a tutela e a auditoria do FMI. Na prática, era a falência financeira do país.

Com uma política econômica fortemente recessiva, principalmente no período 1981/83, houve queda na produção e nas atividades econômicas em geral, falência de empresas, aumento dos índices de desemprego e arrocho salarial dos trabalhadores. Era o fim da sobrevida do “*milagre*” e, por extensão, da era militar no governo.

Os setores mais fortemente atingidos pela recessão foram as indústrias de bens de consumo, de bens de capital, construção civil, comunicações e transporte, justamente aquelas que deram suporte ao novo padrão de industrialização desenvolvido no Projeto Brasil-Potência, do governo Geisel.

No ano de 1984, houve uma retomada do crescimento da economia brasileira, ocasionada pela recuperação da economia americana e pelo aumento das exportações e crescimento da renda agrícola, em função de uma forte alta nos preços dos produtos primários (Lacerda et al., 2000). Este crescimento pode ser observado pela evolução do PIB (Tabela 4), que aponta um crescimento de 5,7%, no ano.

Apesar de um crescimento positivo da produção industrial e agrícola neste ano, a taxa de inflação manteve-se em alta, conforme dados da Tabela 4. A relativa estabilidade da taxa de inflação era reflexo da crescente indexação da economia, que resultava na elevação dos patamares inflacionários a cada novo choque de oferta, choque cambial ou tentativa de mudança

na estrutura de apropriação da renda. Diante destas constatações, o conceito de inflação inercial ganha espaço nas análises teóricas da conjuntura econômica (Lacerda et al., 2000).

#### 4.1.2.2 – A Constituição da Nova República (1985-1990)

A legitimidade dos governos militares que conduziram o país durante os últimos 21 anos (1964-1985) havia sido conquistada por força do desempenho positivo da economia. A partir do momento em que o desempenho da economia começou a apresentar sinais de declínio e índices negativos, levando o país ao colapso financeiro e um quadro recessivo sem precedentes, deteriorou-se rapidamente esse grau de legitimidade.

Diante de um quadro político e econômico de descrédito, ainda em 1984, a sociedade civil, juntamente com os partidos de oposição ao regime militar e o movimento sindical organizaram a maior mobilização popular da história do país, em torno da campanha das “*diretas já*”, que tinha por finalidade conseguir a aprovação, pelo Congresso Nacional, da Emenda Constitucional que instituía eleições diretas para a escolha do presidente da República. Apesar de ser uma aclamação geral de todo o povo brasileiro, a referida Emenda não obteve aprovação na Câmara dos Deputados, inviabilizando a eleição direta. Diante deste fato, o PMDB, principal partido de oposição na época, no embalo do fervor da mobilização nacional, articulou uma aliança de compromissos com dissidentes do PDS, partido que dava sustentação política ao governo militar, denominada Aliança Democrática, tendo Tancredo Neves como candidato a presidente e José Sarney a vice, que derrotou o candidato Paulo Maluf, do PDS, no Colégio Eleitoral. Contudo, a doença e a morte inesperada de Tancredo Neves impediram sua posse. Quem assumiu a Presidência da República, em 1985, foi o vice-presidente José Sarney (Brum, 1997).

Com a Nova República, inicia-se um novo ciclo histórico no país, agora sob a coordenação de políticos civis. Novos desafios e esperanças surgem a partir da posse do novo governo. No campo político, impunha-se a necessidade de superar o autoritarismo e implantar o Estado de Direito Democrático. No campo econômico, era preciso criar condições para um novo ciclo de expansão econômica, uma vez que a economia brasileira apresentava um quadro de asfixia generalizada, em função dos resultados negativos dos últimos anos de governo militar.

Na esfera política, várias leis que visavam à restauração de instituições políticas democráticas, foram votadas e promulgadas em 1985. Destas, é importante destacar: o reestabelecimento de eleições diretas para Presidente da República; a extensão do direito de voto aos analfabetos; a possibilidade de legalização de todos os partidos políticos que atendessem a

requisitos mínimos de registro; o restabelecimento de eleições diretas para prefeito de todos os municípios. Na área sindical foi retirada a intervenção nos sindicatos e anistiados e reintegrados os líderes punidos pelo regime militar. Este processo de democratização do país determinou, em 1986, a eleição da Assembléia Nacional Constituinte, cujos trabalhos, desenvolvidos nos anos de 1987/88, culminaram com a promulgação da nova Constituição da República Federativa do Brasil, em 5 de outubro de 1988 (Brum, 1997).

Segundo Vasconcelos et al. (1996), a condução da política econômica da Nova República elegeu o combate inflacionário como meta principal. Isto foi tentado através da decretação de diversos planos econômicos que visavam o controle da inflação, alguns de natureza heterodoxa e outros com componentes de controles ortodoxos. Trata-se de uma fase marcada por grandes oscilações nas taxas de inflação e de crescimento econômico, e completa deterioração das contas públicas.

Uma das características da Nova República era a heterogeneidade da composição ministerial, fruto da ampla aliança feita em 1984. Sarney iniciou seu governo com a equipe ministerial indicada por Tancredo Neves. A área econômica ficou a cargo de Francisco Dornelles, no Ministério da Fazenda, adepto do gradualismo de cunho ortodoxo no combate à inflação, e João Sayad, no Ministério do Planejamento, que defendia os “choques heterodoxos”.

Francisco Dornelles, no Ministério da Fazenda, adotou uma linha de austeridade, implementando uma série de medidas restritivas para reduzir o déficit público e, por consequência, a inflação. O Ministro João Sayd, no Planejamento, voltava-se para o médio e o longo prazos. Porém, tais medidas tiveram um impacto pequeno e de curta duração e, já a partir de junho de 1985, observava-se uma aceleração inflacionária, que culminou com a queda do Ministro Dornelles em agosto e sua substituição por Dilson Funaro, que assumiu a Pasta da Fazenda com o propósito de dar mais unidade e implantar mudanças na política econômica.

Com a constatação de que os planos de estabilização de inspiração ortodoxa, adotados na primeira metade da década de 80, não conseguiram evitar a escalada da inflação e que os grandes estrangulamentos não estavam sendo atacados, fatos que poderiam comprometer o apoio político e a base de sustentação parlamentar do novo governo, surge à necessidade de uma ação mais corajosa de parte do governo. Neste contexto, surgem os três grandes programas de estabilização da economia, que marcaram a segunda metade da década de 80: o *Plano Cruzado* (28 de fevereiro de 1986); o *Plano Bresser* (12 de junho de 1987); e o *Plano Verão* (14 de janeiro de 1989).

O *Plano Cruzado* introduziu uma nova moeda, substituindo o cruzeiro pelo cruzado, e definiu regras de conversão de preços e salários de modo a evitar efeitos redistributivos, ou seja, buscou promover um “choque neutro” que mantivesse sob o cruzado o mesmo padrão de distribuição de renda do cruzeiro (Vaconcellos et al., 1996).

As principais medidas do plano, em síntese, foram as seguintes:

- i. extinção da indexação, pela eliminação da correção monetária;
- ii. congelamento dos contratos, das hipotecas e dos alugueis por um ano e dos preços por prazo indeterminado;
- iii. reajuste dos salários pelo seu valor médio dos últimos seis meses anteriores, mais um abono de 15% para o salário mínimo e 8% para os demais salários. Os reajustes posteriores seriam automáticos (“gatilho”) sempre que a inflação atingisse 20%;
- iv. livre negociação entre empregadores e empregados na data do dissídio coletivo de cada categoria, para aumentos de salários, porém, sem repasse aos preços dos produtos e serviços;
- v. criação do seguro-desemprego.

O plano atacava basicamente o aspecto inercial da inflação. Ao extinguir a correção monetária, cortava a corrente alimentadora da inflação inercial e das expectativas inflacionárias. Desestimulava a especulação financeira e, por conseqüência, estimulava os investimentos produtivos.

A princípio, o plano foi considerado um sucesso, pois as taxas de inflação efetivamente caíram no curto prazo. Enquanto funcionou, conseguiu sacudir o consumidor, carrear investimentos para a produção, impulsionar o número de microempresas e de pequenas e médias empresas, expandir as atividades econômicas, ampliar emprego, aumentar o poder aquisitivo população, promover sensível redistribuição de renda, aumentar o consumo e recuperar a confiança da sociedade em si própria e no país. Obteve, com isso, grande apoio popular, o que se podia constatar pelo trabalho de fiscalização, pela população – os chamados *fiscais do Sarney* –, dos preços congelados.

O *Plano Cruzado*, no entanto, mostrou-se ser um plano com objetivos limitados e com prazo curto de duração. No final de 1986 e início de 1987 os sinais do desaquecimento da economia já eram percebidos, com a queda da demanda e profunda desestruturação das condições de oferta devida à longa permanência do congelamento. Tem-se um movimento de perda de reservas em razão dos saldos negativos na balança comercial, o que levou ao anúncio da

moratória em fevereiro de 1987 para estancar a perda de reservas e reiniciar as negociações da dívida externa (Vasconcellos et al., 1996).

Na tentativa de reverter o quadro de descrédito por força do fracasso do *Plano Cruzado*, o governo substituiu a equipe econômica (ministérios da Fazenda, do Planejamento e Banco Central), em abril de 1987. O novo ministro da fazenda, Luis Carlos Bresser Pereira, passou a centralizar o comando da política econômica.

Um novo conjunto de medidas com vistas a estabilização econômica foi lançado em 12 de junho de 1987, o chamado *Plano Bresser*, numa tentativa de deter a aceleração inflacionária e evitar a hiperinflação. Ao contrário do que supunha no *Cruzado*, o *Plano Bresser* era considerado um plano emergencial. As principais medidas do plano foram:

- i. congelamento de salários por três meses, no nível de 12/06, com o resíduo inflacionário sendo pago em seis parcelas a partir de setembro;
- ii. congelamento de preços por três meses, sendo que vários preços, em especial os públicos, foram aumentados antes do plano;
- iii. mudança na base do IPC (índice de preço ao consumidor);
- iv. desvalorização cambial de 9,5 %, mantendo minidesvalorizações diárias;
- v. congelamento de aluguéis, sem nenhuma compensação;
- vi. Introdução de uma “Tablita”, com desvalorização de 15% a.m., para os contratos prefixados;
- vii. criação da URP (unidade de referência de preços), para correção de salários, com base na média geométrica da inflação dos três meses anteriores.

Apesar de ser tecnicamente mais consistente que o *Plano Cruzado*, o *Plano Bresser* encontrou pouca ressonância nos agentes econômicos e na sociedade, e obteve poucos resultados concretos. Quando se iniciou a descompressão de preços, voltou a aceleração inflacionária e as pressões por reposições salariais, acabando com o plano.

Com a demissão do ministro Bresser Pereira, em dezembro de 1987, decorrente do fracasso do plano, assumiu a pasta da economia o ministro Mailson da Nóbrega e novas medidas foram anunciadas pelo governo.

Com o ministro Mailson da Nóbrega o governo optou por administrar o dia-a-dia da economia, com medidas de curto alcance, contrariamente às tentativas de combate drástico ao processo inflacionário, dos planos anteriores. Essa opção, conhecida com “*política-do-feijão-com arroz*”, tinha como metas principais a retenção da inflação ao redor de 15 % ao mês e redução gradual do déficit público, projetado em torno de 7 a 8% do PIB para 1988.



A “*política do feijão-com-arroz*” também se mostrou incapaz de reter a inflação e reduzir o déficit público. Em julho de 1988 a inflação já ultrapassava a marca de 24% e os preços públicos sofriam reajustes (Lacerda et. al., 2000).

Em novembro de 1988, o governo fez a última tentativa de negociar um pacto social, que envolvia governo, empresários e trabalhadores, para impedir a hiperinflação e um desastre econômico. Apesar de toda a discussão anterior ao pacto, este não trouxe os resultados esperados e causou descontentamento de todas as partes envolvidas. O fracasso desse esforço e a persistência de taxas inflacionárias ascendentes obrigaram o governo a lançar um novo conjunto de medidas antiinflacionárias – o *Plano Verão* -, em 14 de janeiro de 1989. Tratava-se de medidas de caráter emergencial, de curta duração, com o propósito de conseguir chegar ao fim do mandato em 15 de março de 1990.

O *Plano Verão* foi o terceiro choque econômico e a segunda reforma monetária do governo Sarney, cuja credibilidade já se encontrava bastante arranhada nesse momento. Procurava, no curto prazo, contrair a demanda agregada e, no médio prazo, promover a queda da taxas de inflação.

O *Plano Verão* foi de curta duração. O governo não conseguiu realizar nenhum ajuste fiscal, o que mantinha os elevados e crescentes déficits públicos. O descontrole fiscal, em conseqüência, levava ao descontrole monetário. O imobilismo da política econômica contribuía para um quadro de hiperinflação.

O governo Sarney encerrava seu mandato em meio a um verdadeiro caos político e econômico. Encerrava-se, também, de forma melancólica, a antes esperançosa Nova República. Os avanços políticos, com a construção de instituições democráticas, não foram acompanhados por êxitos nos planos econômico e social.

A Tabela 5 apresenta a evolução do crescimento do PIB e evolução da inflação no período do Nova República, mostrando o fraco desempenho da economia e a escalada explosiva da inflação.

**TABELA 5: EVOLUÇÃO ANUAL DO CRESCIMENTO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1985-1989)**

<i>Ano</i>	<i>Crescimento do PIB</i>	<i>Inflação</i>
1985	7,8	235,1
1986	7,5	65,0
1987	3,5	415,8
1988	-0,1	1.037,5
1989	3,2	1.782,9

Fonte: Brum (1997)

Brum (1997) afirma que a crise brasileira dos anos de 1980 foi certamente a mais longa, profunda e complexa da nossa história. E, conseqüentemente, de mais difícil superação. Em face do fraco desempenho econômico e da ineficácia e do fracasso de medidas e planos econômicos para a superação da crise, neste período, estes anos são lembrados como a “década perdida”.

#### 4.1.3 - A SITUAÇÃO POLÍTICA E ECONÔMICA DO BRASIL NOS ANOS 1990

Os anos 1990 foram marcados pelo grande desafio de viabilizar novamente o país, que se encontrava abalado pela crise profunda dos anos 80. Para além das exigências decorrentes da necessidade de superação da crise, impunha-se, também, a inserção do país numa nova etapa de desenvolvimento, provocada pelas mudanças profundas que estavam em curso no cenário mundial, no final do século XX.

As principais mudanças que se processavam no mundo e que configuravam uma nova ordem mundial, com reflexos nas economias das nações, neste final de século, podem ser resumidas na seguinte ordem:

- desideologização das relações internacionais, reforçando a democracia e estabelecendo o fim dos antagonismos entre regimes políticos;
- abertura das economias e liberalização do comércio, que estabelece um processo de globalização completo (financeiro, da produção, dos mercados, do consumo, da cultura...);

- acirramento na concorrência comercial que determina novas relações na disputa de mercados pelas corporações transnacionais;
- nova fase de expansão e ramificação do capital, proliferando novos investimentos no mundo todo;
- a revolução tecnológica liderada pela eletrônica e pela informática, acompanhadas da biotecnologia, da física, da química e de outros avanços científicos e tecnológicos;
- a emergência de novos conceitos de qualidade, produtividade, modernização e competitividade, que revolucionam as estruturas e processos produtivos das empresas;
- formação de grandes estruturas transnacionais que influenciam as grandes decisões no mundo e em cada país;

Diante deste contexto, destacam-se dois grandes fatos que marcam o quadro político-econômico do Brasil, nos anos 90. O primeiro, diz respeito ao Governo Collor e a sua estratégia de desenvolvimento calcada nos postulados neoliberais, que compreendeu o período de 1990-1992. Neste período, o país passa por uma profunda reestruturação produtiva. Essa reestruturação, designada por alguns autores (Lacerda et. al., 2000; Batista, 1994) de *modernização conservadora*<sup>1</sup>, provocou aceleração no processo de privatização de empresas estatais, abertura da economia e desregulamentação dos mercados. O segundo momento caracteriza-se pela adoção do Plano Real, anunciado em 7 de dezembro de 1993, considerado um dos mais bem-sucedidos planos de estabilização da economia brasileira. Ao desindexar a economia e reduzir substancialmente os níveis inflacionário, o Plano Real criou condições efetivas para uma nova etapa de desenvolvimento econômico e social, em bases mais sustentáveis e duradouras do que os planos de estabilização anteriores.

#### 4.1.3.1 – O Governo Collor e a Estratégia Neoliberal (1990-1992)

Depois de um longo período sem eleição direta para presidente da República (29 anos) o povo brasileiro elegeu um novo presidente. Em 1989 foram eleitos Fernando Collor de Mello e Itamar Franco como presidente e vice-presidente da República, para um mandato de cinco anos (1990-1995). Porém, o envolvimento do Presidente Collor em um esquema de corrupção, determinaria o seu afastamento da Presidência da República já no final do terceiro ano de seu mandato.

---

<sup>1</sup> Trata-se de uma expressão cunhada pelo historiador Barrington Moore para qualificar o modelo autoritário de desenvolvimento do capitalismo retardatário do século XIX, especialmente da Alemanha e do Japão.

Enquanto esteve no governo, Fernando Collor imprimiu uma política econômica embasada no pensamento neoliberal, influenciada pelos postulados do *Consenso de Washington*<sup>2</sup>, a exemplo do que ocorria em toda a América Latina. Os principais alvos eram o controle da inflação e o equacionamento da dívida externa.

Tratava-se de promover a passagem de um capitalismo tutelado pelo Estado para um capitalismo moderno, baseado na eficiência e na competitividade. A função do motor central do desenvolvimento econômico deixava de ser do Estado e passava a ser exercida pelo setor privado – nacional e multinacional (Brum, 1997).

As principais medidas adotadas no seu governo, consubstanciadas nos Planos Collor I e II, tinham por objetivos: a) desregulamentar a economia para facilitar as operações de negócios por parte das empresas; b) promover o processo de abertura da economia, expondo as empresas brasileiras à concorrência internacional e forçando a sua modernização; c) tornar o país atrativo aos investimentos do capital estrangeiro; d) reduzir o tamanho e a presença do Estado na economia, através da privatização de empresas estatais; e) tornar mais competitivas as exportações brasileiras, através da reforma dos portos; e f) promover o equilíbrio das contas públicas, através de uma reforma tributária e do ajuste fiscal.

De uma pretensão heróica à um resultado desastroso. Assim pode ser interpretado o governo Collor. A intenção de viabilizar uma política macroeconômica capaz de projetar o país a um novo patamar de desenvolvimento, acabou resultando, de concreto, numa forte recessão – com brutal elevação das taxas de juros, queda no PIB e descontrole da inflação, como pode ser observado na Tabela 6. Os resultados negativos na economia, aliado ao desgaste do governo com as crescentes denúncias de corrupção, acabaram por determinar o *impeachment* de Collor, em outubro de 1992.

---

<sup>2</sup> Expressão usada pelo economista norte-americano John Williamson. Trata-se de um decálogo de medidas liberalizantes e de ajustes sugerido para reformas nos países em desenvolvimento, concebido no âmbito de organizações sediadas ou vinculadas a Washington, como o FMI (Fundo Monetário Internacional) e o Banco Mundial.

**TABELA 6: EVOLUÇÃO ANUAL DO CRESCIMENTO DO PIB E DA INFLAÇÃO (1990-1992)**

<i>Ano</i>	<i>Crescimento do PIB</i> (%)	<i>Inflação</i> (%)
1990	-4,3	1.476,6
1991	0,3	480,2
1992	-0,8	1.158,0

Fonte: Banco Central do Brasil

#### 4.1.3.2 – O Plano Real e a Situação Político-Econômica do Brasil (1993-2000)

Com a deposição de Collor, assumiu seu vice, Itamar Franco, que mais tarde convidaria Fernando Henrique Cardoso para ser, inicialmente, seu Ministro das Relações Exteriores e, posteriormente, Ministro da Fazenda. Dois compromissos principais marcaram a orientação do seu curto e controvertido governo: resgatar a ética na administração pública (e na política), combatida pelos últimos acontecimentos que envolveram o ex-presidente Collor, e preparar o país para a implantação de um novo plano de estabilização econômica, com possibilidades de sucesso.

As possibilidades de sucesso de um novo plano de estabilização econômica dependeriam fundamentalmente da preparação do terreno para a sustentabilidade deste novo projeto de combate à inflação. Para tanto, era exigido ações no âmbito do governo, de modo a reduzir o déficit público, o que foi feito através da reorganização financeira e administrativa do setor público, e ações com vistas a preparação da opinião pública, cujo apoio era fundamental na fase da sua implantação.

A fase preparatória estendeu-se especialmente ao longo do segundo semestre de 1993, com continuidade no ano seguinte. Criadas as condições mínimas exigidas, surge o Plano Real, anunciado em 7 de dezembro de 1993, com o objetivo de estabilizar a moeda, resgatar a confiança da população e combater definitivamente a inflação, atacando as suas causas básicas.

Segundo Lacerda et. al. (2000), o Plano Real foi concebido e implementado em três etapas. Na primeira etapa procurou estabelecer o equilíbrio das contas do governo, objetivando eliminar a principal causa da inflação. A segunda etapa consistiu na criação de um padrão estável de valor, a Unidade Real de Valor (URV), um índice-moeda que neutralizava a inércia inflacionária, na medida em que se constituiu num instrumento que serviu de indexador único da economia, num período de quatro meses. A terceira etapa do plano foi à emissão de uma nova

moeda nacional com poder aquisitivo estável – o Real (01/07/94), eliminando a URV. A taxa de inflação teve uma redução imediata, muito próxima de zero.

Considerado tecnicamente consistente, o Plano Real proporcionou, de uma maneira geral, melhora do poder aquisitivo das camadas mais pobres da população e ganhos para as grandes empresas que se reestruturaram e modernizaram, enquanto penalizou quem tentou especular com o dólar apostando no fracasso do plano.

O sucesso do Plano Real constitui-se num dos principais trunfos de Fernando Henrique Cardoso em sua campanha política para a presidência da república. Foi eleito, ainda no primeiro turno das eleições de 3 de outubro de 1994, assumindo o cargo de Presidente em 01 de janeiro de 1995, para o período de 1995-1998.

Para Brum (1997), a administração do Plano Real acabou sendo, para o Presidente Fernando Henrique, não só a âncora política que o levou ao poder, como também constitui-se, na prática, na sua política macroeconômica de governo.

Este fato também teria influência nas eleições presidenciais de 1998. Apesar da economia brasileira apresentar alguns sinais de debilidade, por consequência, em grande parte, dos reflexos das crises mexicana, asiática e russa, cuja absorção destes choques teve que ser feita através da elevação das taxas de juros reais, Fernando Henrique não encontrou dificuldade para conseguir a sua reeleição à presidência da república. Em 01 de janeiro de 1999, é reconduzido ao cargo, para um mandato de mais quatro anos (1999-2002).

O balanço do Plano Real, destes últimos seis anos (1994-2000), pode ser contabilizado como favorável. A inflação declinou de uma média de 1.440% ao ano, no período de 1988-1993, para apenas 13,3% ao ano, entre o segundo semestre de 1994 e 1999 (Tabela 7). Trata-se de um efeito considerável, uma vez que foi obtido sem que a economia resvasse para uma forte recessão. Entre 1994 e 1999, também se observa que o PIB real apresentou uma taxa de crescimento médio de 2,8% ao ano, o que se compara favoravelmente aos 0,7% do período 1988-1993 (Tabela 7).

De outra parte, o plano não sofreu grandes arranhões a dura prova da mudança do regime cambial, em janeiro de 1999. O impacto da desvalorização do câmbio (45%) sobre a inflação foi pequeno, a economia apresentou um crescimento pequeno, é verdade, mas teve crescimento de 0,8% no ano (Tabela 7), a balança comercial melhorou, as metas fiscais acertadas com o FMI foram alcançadas e, ao contrário do que ocorreu no México, no Sudeste da Ásia e na Rússia, não houve falência de instituições financeiras de porte. A desvalorização do câmbio, em síntese,

criou a condição necessária para a retomada do crescimento sustentado e para a estabilidade sólida e duradoura de preços.

Alguns autores (Lacerda et. al.,2000; Gonçalves, 1998) têm entendido que o Plano Real é um programa de estabilização financeira que centrou alvo no combate da inflação tão somente, e que a aceleração do crescimento econômico, a redução do desemprego e o fim da pobreza exigem maior esforço e fazem parte de uma agenda muito mais ampla.

Neste sentido, se considerarmos que o índice de desemprego médio no período de vigência do Plano Real chegou a 6% (Tabela 7), que é comparável ao da recessão de 1981/1983, a mais forte de nossa história econômica recente, e que o PIB tenha crescido à taxa média de 2,8% ao ano (Tabela 7), no contexto de uma expectativa de crescimento médio de 4%, quando da promulgação do Plano, pairam algumas dúvidas quanto ao rumo futuro do Brasil, do ponto de vista da estabilização macroeconômica.

Porém, há quem advoga, dentro das correntes do pensamento econômico, que o grande serviço que o Plano Real pode fazer em prol do crescimento econômico, da queda do desemprego e da redução da pobreza é a consolidação da estabilidade monetária. E isso ele vem fazendo.

**TABELA 7: PRINCIPAIS INDICADORES MACROECONÔMICOS (1993-1999)**

<i>Ano</i>	<i>Inflação (% a.a)</i>	<i>PIB real (% a.a)</i>	<i>Taxas de juros real (% a.a)</i>	<i>Desemprego aberto (% PEA)</i>	<i>Investimento (% PIB)</i>	<i>Déficit fiscal (% PIB)</i>	<i>Déficit em conta corrente (% PIB)</i>
1993	2.708,0	4,9	12,5	5,3	19,3	-0,2	0,8
Média 87-93	1.440,0	0,7	11,3	4,6	21,2	1,9	0,1
1994*	26,5	5,8	24,6	5,1	20,7	-1,3	0,9
1995	14,8	4,2	33,4	4,6	20,5	4,9	2,8
1996	9,3	2,7	16,5	5,4	19,3	3,7	3,4
1997	7,5	3,6	12,2	5,7	19,9	4,3	4,4
1998	1,7	-0,1	27,3	7,6	19,9	7,5	4,6
1999	20,0	0,8	5,0	7,6	19,8	3,9	4,5
Média 94-99	13,3	2,8	19,8	6,0	20,0	3,8	3,4

Fonte: Conjuntura Econômica (Junho,2000)

\*Inflação do segundo semestre

## 4.2 – AMBIENTE ESPECÍFICO: EVOLUÇÃO DOS SETORES AGRÍCOLA E INDUSTRIAL METAL-MECÂNICO NO PERÍODO 1970-2000

### 4.2.1 – O SETOR AGRÍCOLA

#### 4.2.1.1 – FASE DA EXPANSÃO DO CICLO DA SOJA E DA CONSOLIDAÇÃO DA MODERNIZAÇÃO DA AGRICULTURA (1970-1978)

A década de 70, em quase sua totalidade, marca a fase da grande expansão do ciclo da soja, que assumiu a primazia do processo de modernização da agricultura. Até 1972, o trigo ocupou lugar de destaque. A partir deste ano, a produção de soja superou a produção de trigo e assumiu papel relevante na economia do Sul do país e, mais tarde, com seu desenvolvimento em novas fronteiras agrícolas, este papel se estende para o conjunto da economia nacional.

Esta fase coincide com o processo de intensificação da internacionalização da economia brasileira, época em que o Brasil experimentou um período de crescimento econômico considerável, beneficiado pela conjuntura econômica mundial – fase do *milagre brasileiro*, já caracterizada anteriormente. A necessidade de importar em grande escala máquinas, equipamentos e aparelhos modernos, principalmente bens de capital, para a implantação de um parque industrial sofisticado, predominantemente multinacional, levou o governo brasileiro, seguindo a estratégia e orientação dos países centrais, a incentivar a agricultura modernizada destinada à exportação. A soja foi a principal cultura a receber estímulos oficiais e, em torno dela, se ampliou o processo de modernização da agricultura na região e no país (Brum, 1988).

Favorecida pelas circunstâncias existentes no mercado mundial e escolhida com o objetivo de auxiliar na modernização do país e da agricultura, a produção de soja seguiu o caminho do mercado externo. Com o auxílio da Tabela 8 é possível constatar que a soja representava, em valor, 18,5% das exportações de produtos primários brasileiros em 1972 e 13,9% das exportações totais. No final deste período, em 1978, esta participação aumenta respectivamente para 33,3% e 15,7%, evidenciando um ciclo de expansão considerável neste período.



**TABELA 8: COMPORTAMENTO DA BALANÇA COMERCIAL BRASILEIRA E PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS INDUSTRIAIS E DA SOJA NAS EXPORTAÇÕES**  
(em bilhões de dólares)

	<i>EXPORTAÇÕES</i>			<i>IMPORTAÇÕES</i>	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(4)
1972	2,7	0,5	0,9	3,6	4,2
1975	5,0	1,3	2,6	8,7	12,2
1978	6,0	2,0	5,1	12,7	13,7

(1) Total em produtos primários

(2) Parte da soja (grãos, farelo e óleo)

(3) Total em produtos industriais

(4) Total geral

Fonte: BRUM, A.L.(1993)

O processo de modernização da agricultura seguiu uma estratégia de modernização conservadora porque tinha como objetivo o aumento da produção e da produtividade mediante a renovação tecnológica, isto é, a utilização de métodos, técnicas, equipamentos e insumos modernos, sem que fosse tocada ou alterada a estrutura agrária. Procurava viabilizar e implantar a empresa rural capitalista no campo, em consonância com a estratégia agrícola mundial liderada pelo complexo agroindustrial.

Este processo de modernização redefiniria as relações entre a agricultura e a indústria, a partir do desenvolvimento dos complexos agroindustriais. A agricultura passaria a se estruturar a partir da sua inclusão imediata no circuito de produção industrial, seja como consumidora de insumos, maquinarias e equipamentos, seja como produtora de matéria-prima para a sua transformação industrial. Surgia, assim, um novo padrão agrícola, orientado fundamentalmente para a “integração vertical” e para o incremento da produção através do aumento da produtividade, embora sem chegar a substituir totalmente o antigo padrão de expansão agrícola (Sorj, 1980).

Segundo Graziano da Silva (1996), a viabilidade desse novo padrão agrícola e dessa nova dinâmica conjunta entre indústria-agricultura-agroindústria, dependeria da existência de um sistema financeiro que tivesse capacidade de ligar o movimento da agricultura com o movimento geral da economia. Neste contexto, o governo criou dois instrumentos importantes, ainda em

meados da década de 60, mas que tiveram contribuição decisiva na década de 70, no processo de consolidação da modernização da agricultura integrada ao campo da agroindústria:

- i. o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR);
- ii. as Políticas de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).

O Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR) foi instituído em 1965, pela lei 4.829, tinha o objetivo de propiciar aos agricultores linhas de créditos acessíveis e baratas a fim de viabilizar o investimento e a modernização do setor. A maior parte do crédito agrícola na década de 70 se fez com taxas de juros nominais fixas. Num contexto de taxas de inflação alta, os empréstimos acabavam tendo taxas de juros reais negativas. O crédito agrícola era, portanto, altamente subsidiado pelo governo federal. O principal agente do sistema era o Banco do Brasil e a principal fonte de recursos para o sistema era o orçamento monetário do governo. O sistema permitia que o Banco do Brasil, através da chamada “conta movimento”, emprestava dinheiro aos produtores rurais com taxas de juros subsidiadas e sacava a descoberto esses recursos do Tesouro Nacional. Além deste tipo de financiamento, existia também a possibilidade de captação externa de recursos, onde os bancos comerciais eram obrigados a destinar parte dos recursos obtidos em depósito a vista (as exigibilidades) para o crédito rural, com taxas de juros fixadas pelo sistema.

As Políticas de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), por sua vez, procuravam garantir um preço de venda mínimo aos produtores, especialmente nos períodos de safra quando os preços agrícolas tendem a cair muito. Além de garantir uma renda mínima aos produtores, o sistema reduzia a incerteza dos agricultores em relação aos preços futuros. Este sistema foi desenvolvido a partir de dois mecanismos básicos: a) o AGF (Aquisição do Governo Federal); e o EGF (Empréstimo do Governo Federal).

O AGF consistia numa compra feita pelo governo de produtos com preços prefixados. Este instrumento permitia que o produtor poderia optar em vender seu produto no mercado, ao preço de mercado, ou para o governo, ao preço prefixado. Ao adquirir o produto, em tese, o governo deveria estocá-lo e vendê-lo posteriormente em um momento de escassez do produto no mercado, com a função de regulador de mercado.

O EGF tinha o propósito de financiar a estocagem do produto pelo agricultor de modo a facultar-lhe a possibilidade de vender o produto em um momento mais favorável, permitindo-lhe contrair recursos para pagamento dos custos incorridos na colheita, sem necessitar de uma venda imediata.

A política de crédito rural subsidiado constituiu-se, então, no principal instrumento do governo para consolidar o processo de modernização conservadora da agricultura brasileira.

Possibilitou ao Estado, também, restabelecer o seu poder regulador macroeconômico mediante uma política monetário-financeira expansionista. Com uma oferta praticamente ilimitada de recursos e juros altamente subsidiados o crédito rural possibilitou uma verdadeira revolução na agricultura brasileira na década de 70. Associado ao PROAGRO – Programa de Garantia da Atividade Agropecuária, o crédito rural viabilizou a introdução de um pacote tecnológico sofisticado, o crescimento da produção, a integração técnica e econômica dos produtores rurais ao mercado, a especialização das unidades produtivas e o crescimento da produtividade. Não é sem outra razão que a política de crédito rural foi considerada o carro-chefe da política de modernização conservadora até o final dos anos 70.

#### 4.2.1.2 – A FASE PERVERSA DA AGRICULTURA (1979-1990)

Até o final da década de 70, a conjuntura mundial foi favorável à agricultura. Permitiu lucros aos agricultores, crédito subsidiado e um processo de modernização nas lavouras. A partir de 1979, porém, com a segunda grande alta dos preços do petróleo no mercado internacional, a economia mundial entrou em crise. Um conjunto de medidas recessivas em defesa das economias dos países industrializados começa a mudar o quadro até então considerado satisfatório na agricultura.

Com a crise da economia mundial, acentuou-se a queda dos preços dos produtos primários no mercado internacional. Elevaram-se os preços dos produtos industrializados que o Brasil importava. Subiram os custos de produção agrícola. Os preços dos combustíveis e dos insumos modernos (máquinas, equipamentos, implementos, fertilizantes, defensivos, etc.), que os agricultores precisavam comprar, se elevaram em ritmo muito maior do que os preços da produção agrícola, comprometendo drasticamente os resultados provenientes da produção agrícola (Brum, 1988).

A crise financeira do Estado, agravada pelo conjunto de mudanças adversas no cenário internacional, fez com que o governo alterasse significativamente a política de crédito rural subsidiada. O mais importante instrumento de política agrícola, o SNCR – Sistema Nacional de Crédito Rural, fonte de apoio à atividade agrícola na década de 70, torna-se inviável (caro demais) e passa a sofrer modificações profundas. Paralelamente à redução da oferta de recursos, a partir de 1979, ocorre uma elevação na taxa de juros e retirada dos subsídios oficiais (ver Tabela 9).

**TABELA 9 : VOLUME DE RECURSOS DESTINADOS AO SNCR E TAXAS DE JUROS  
(1979-1990)**

<i>ANO</i>	<i>VALOR TOTAL*</i>	<i>ÍNDICE*</i>	<i>TAXA DE JURO</i>
1979	2.437.471.518.262	100,00	38 %
1980	2.331.041.792,770	95,63	45 %
1981	2.021.864.991.252	82,95	45 %
1982	1.957.914.094.346	80,33	60%CM+3 %
1983	1.477.969.394.011	60,64	80%CM+3 %
1984	902.757.339.359	37,04	CM + 3 %
1985	1.287.342.259.590	52,81	CM + 3 %
1986	1.919.654.007.862	78,76	CM + 6 %
1987	1.513.267.125.679	62,08	CM + 6 %
1988	1.967.841.047.841	43,81	CM + 9%
1999	975.124.131.850	40,01	CM + 9 %
1990	557.089.210.702	22,86	CM + 9 %

\* A preços de 1990 com inflator igual a média do IGP-DI

\*\* Tomando 1979 como base = 100

Fonte: Adaptado de Trennepohl (1993)

Graziano da Silva (1996), faz uma análise caracterizando os distintos períodos que considera não a “década perdida”, mas a “década perversa” em relação às políticas agrícolas e aos resultados da produção agrícola nos anos 80. Esta análise obedece a uma ordem cronológica no tempo: primeiro: a recessão de 1981/84 e a recuperação de 1985; depois os impactos do Plano Cruzado em 1986/87; e finalmente a instabilização que se seguiu nos anos de 1988/89, quando a taxa de inflação acumulada saltou para mais de 1000% em 1988 e quase chegou a 2000% no ano seguinte (ver Tabela 5).

Os anos de 1981 a 1984 marcam um período fortemente recessivo, registrando-se inclusive quedas expressivas no PIB em 1981 e 1983 (Tabela 4). Em relação ao setor da agricultura, a situação não foi diferente. Sucessivas frustrações de safras, a partir de 1978, tanto de trigo como de soja, por razões climáticas, obrigam o governo a realizar vultosas importações de alimentos básicos. O PIB agropecuário em 1982/83, em consequência, registra quedas, ainda que pequenas, conforme mostra a Tabela 10.

**TABELA 10: TAXA REAL DE VARIAÇÃO DO PIB AGROPECUÁRIO  
(1979-1990)**

<i>Ano</i>	<i>Taxa de variação Agropecuária (%)</i>
1979	4,9
1980	9,6
1981	8,0
1982	-0,5
1983	-0,6
1984	3,4
1985	10,0
1986	-8,5
1987	14,9
1988	0,6
1989	2,5
1990	-4,4

Fonte: Graziano da Silva (1996) – Adaptado

O ano de 1984 marca o reconhecimento explícito, por parte do governo e dos produtores rurais, de que a política agrícola, lastreada no crédito farto e barato, havia se exaurido. O volume total de recursos destinado ao sistema de crédito rural foi reduzido a um terço do concedido no final dos anos 70. Praticamente todos os subsídios implícitos foram retirados, passando os produtores a pagar uma taxa real de juros de 3% a.a. acima da correção monetária (ver Tabela 9).

Nos anos de 1985/86, percebe-se uma inflexão na orientação das políticas agrícolas em relação às implementadas nos anos anteriores. A política de crédito rural volta a tornar-se expansiva, com um aumento real de mais de 40% em relação ao ano anterior (ver Tabela 9). Os valores básicos de custos foram reajustados, passando a espelhar melhor os custos de produção e os preços mínimos foram considerados pelos próprios produtores como adequados e remuneradores. Paralelamente a essas medidas de estímulos à produção, o governo também procurou interferir no padrão de crescimento anterior, o qual favorecia culturas mais ligadas à balança comercial e os grandes produtores e empresas rurais. Restabeleceu, com isso, condições

diferenciadas para concessão de crédito rural, favorecendo os pequenos produtores (Buainain, 1987).

As circunstâncias favoráveis criadas pela estabilização alcançada nos primeiros meses do Plano Cruzado, bem como a rápida e breve recuperação do crédito rural, principalmente nos anos de 1986/87 (ver Tabela 9), induziram os agricultores a novos investimentos. A manutenção de elevados subsídios nestes dois anos foi decisiva para que o PIB agropecuário registrasse a maior taxa de crescimento da década, 14,7 % no ano de 1987, conforme mostra a Tabela 9. Contudo, a retomada do processo inflacionário, neste ano, fez com que os empréstimos – especialmente os de crédito de investimento – que deveriam voltar a ser corrigidos a partir de fevereiro de 1987 pela inflação acumulada nos últimos seis meses, se tornassem extorsivos. Esta situação determinou um endividamento considerável do setor, sobretudo dos pequenos produtores rurais, ocasionando uma descapitalização generalizada no meio rural.

O agravamento do quadro macroeconômico no final dos anos 80, fruto do descontrole inflacionário e da incapacidade demonstrada pelo governo de combatê-lo, fez com que o setor agrícola se tornasse uma das principais vítimas do fraco desempenho econômico e da ineficiência das medidas governamentais para a superação da crise instaurada no país, neste final de década.

O bom desempenho do setor na década anterior foi alavancado com financiamentos fortemente subsidiados pelo Estado, em todas as fases da cadeia produtiva – aquisição de máquinas, equipamentos e insumos, formação de lavoura e custeio, colheita, armazenagem e comercialização. Com o agravamento da crise brasileira no começo dos anos 80, esse modelo agrícola, dependente do Estado, também entrou em colapso. Na medida em que o Estado brasileiro se endividou, tanto a nível externo quanto interno, não teve mais condições de financiar a agricultura com os subsídios generosos que fomentaram o setor na década de 70. Com essa retirada progressiva de subsídios ao longo da década de 80, o setor passou a financiar a produção agrícola a uma situação de financiamento de juros reais, caracterizando uma situação bem diferente das facilidades dos tempos passados, em que o Estado, sócio generoso, favorecia a apropriação privada do lucro e acabava sempre pagando a conta em caso de eventuais prejuízos (Brum, 1997).

#### 4.2.1.3 – A AGRICULTURA NOS ANOS 90: CRISE DO SETOR E A EXIGÊNCIA DE UMA POSTURA EMPRESARIAL MODERNA NO CAMPO

Se nos anos 80 o balanço do setor não pode contabilizar resultado satisfatório, os anos 90 reservariam uma situação ainda mais crítica para o setor agrícola. O governo Collor (1990-1992), em suas primeiras ações já demonstrava a política a ser estabelecida em relação ao setor agrícola. Ao determinar a correção das dívidas dos agricultores por um índice superior a 80%, enquanto corrigia os preços dos produtos agrícolas por uma taxa apenas um pouco acima de 40%, convocava os produtores rurais a entrarem com sua cota de sacrifício para o êxito de seu plano de estabilização econômica.

A política agrícola do governo Collor configurava um novo quadro para o setor e estabelecia uma nova relação do Estado em termos de incentivos e dinamização da produção agrícola. Suas principais diretrizes, configuradas no melhor contorno neoliberal, foram (Brandimarte, 1990):

- i. diminuir a presença do governo nas funções de financiamento e comercialização da produção agrícola, deixando que os agentes atuem cada vez mais independentemente, segundo as regras do mercado, sem a interferência estatal;
- ii. incentivar a verticalização da atividade agrícola, através da interiorização da agroindústria, onde haja matéria-prima e infra-estrutura capazes de tornar economicamente viável a produção, a fim de que, no longo prazo, se criem os elos de toda a cadeia produtiva do complexo agroindustrial – sob a inteira responsabilidade dos agentes econômicos, inclusive dos bancos financiadores dos empreendimentos;
- iii. expor à sociedade brasileira o problema da ineficiência ou de inviabilidade de determinadas estruturas produtivas, uma vez que, sem a proteção do Estado, não sobrevivem os produtores que não forem capazes de incorporar novas tecnologias, nem se sustenta a produção de grãos longe de centros consumidores, pois é economicamente inviável, uma vez que seus custos superam o valor da produção;
- iv. basear a agricultura na empresa rural moderna e eficiente, superando a fase do discurso demagógico e incosequente em prol do pequeno agricultor que produz em condições precárias para a subsistência e comercialização de excedentes de baixa qualidade;
- v. aceitar o fato de que a agricultura já atingiu razoável grau de industrialização e de urbanização, com estruturas produtivas que se assemelham a verdadeiras linhas de produção industrial, e precisa acelerar sua modernização rumo a um novo patamar mais

qualificado, que supere formas antiquadas e antieconômicas de produção, que só subsistem graças aos subsídios oficiais, cada vez mais questionados pela sociedade urbana;

- vi. elaborar e implementar um plano de competitividade agrícola e um plano de regionalização da produção, que apontem as deficiências do setor e as opções regionais de investimentos e suas chances de lucros. Tais planos deverão orientar, inclusive, os bancos na concessão de financiamentos, montando eles próprios suas estruturas de avaliação de projetos e assumindo os riscos.

Essa orientação definiu a política agrícola do governo Collor, regida fundamentalmente pelo mercado, inclusive no que diz respeito ao financiamento da produção. Pretendia forçar os produtores rurais a se modernizarem rapidamente, com vistas a competitividade numa economia cada vez mais aberta à concorrência internacional

Essa mudança forte de orientação na política agrícola, associada pelo confisco do dinheiro da poupança e das contas correntes que aconteceu no governo Collor, deteriorou ainda mais o frágil quadro da agricultura brasileira. A maioria dos produtores rurais, mais uma vez, entrou em processo de descapitalização e endividamento, produzindo reflexos negativos na economia do país e principalmente das regiões cuja base econômica é originária da agricultura.

Com o advento do *Plano Real* (1993), a situação não mudou nada na agricultura. Pelo contrário, se agravou mais ainda. Novamente neste plano a agricultura brasileira foi chamada a entrar com sua quota de sacrifício (a chamada “âncora verde”) para sustentar a nova moeda introduzida. Apesar da safra 1994/95 ter sido considerada boa, do ponto de vista da produção e produtividade, o retorno aos produtores não foi compensatório. Os preços no mercado externo ficaram baixos, para conter o custo da cesta básica, enquanto o câmbio sobrevalorizado manteve baixos os preços dos produtos de exportação, como a soja, por exemplo. Assim, a adversa combinação de vários fatores – endividamento anterior, descapitalização, preços baixos, juros altos e concorrência de produtos importados – levou grande número de produtores rurais à inadimplência das dívidas contraídas junto aos bancos, comprometendo ainda mais a crise do tão combatido setor agrícola (Brum, 1997).

No governo de Fernando Henrique, que assumiu em 1995, o quadro da agricultura também continuou complicado. Procurou amenizar o terrível quadro em que se encontrava a agricultura, porém de forma moderada e sem paternalismo. Criou condições para a renegociação das dívidas agrícolas junto aos bancos e sua securitização; alongou os prazos de pagamento das dívidas agrícolas por vários anos; concedeu novos empréstimos agrícolas, com subsídios



variáveis de acordo com o tamanho da propriedade; e concedeu apoio especial à propriedade familiar, voltada principalmente à produção para o mercado interno, através do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF.

Este conjunto de medidas serviu para amenizar a crise na agricultura mas não para resolver o problema do setor. Ao longo do seu governo manteve a orientação de estimular os produtores rurais a se profissionalizarem e assumirem uma postura empresarial moderna, condição indispensável para que o setor possa competir em qualidade e preço com produtos agropecuários do mercado internacional. Reforçou a tese de que não basta serem produtores rurais; devem tornar-se empresários rurais eficientes, com informações e visão abrangente da cadeia produtiva e dos negócios, inseridos num mercado competitivo.

No balanço geral dos anos 90 fica uma triste constatação do medíocre resultado global do setor agrícola, cuja taxa de crescimento médio anual foi apenas de 1,7% entre 1990 e 1998, com destaque para os decréscimos nas produções de arroz (-2,5% ao ano, em média) e de trigo (-2,6%), conforme Tabela 11. Devido aos preços cadentes dos produtos agrícolas, houve generalizada impressão de que a agricultura se tornara a “*âncora verde*” do Plano Real. Isto é corroborado pela evolução do item “alimentação” no índice de preços ao consumidor (IPC-BR), que de agosto de 1994 até dezembro de 1998, subiu apenas 27,7% contra 65,9% do IPC-BR (Conjuntura Econômica - fev. 2000).

Grande parte dos problemas constatados do fraco desempenho da agricultura brasileira neste últimos anos decorre de uma tendência de longo prazo, observada em todas as nações, de perda da importância relativa do setor na medida em que a economia se desenvolve. Porém, não fica dúvida de que a instabilidade macroeconômica interna, sintetizada em taxas de juros elevadas, câmbio valorizado e tarifas aduaneiras discriminatórias, muito contribuiu para os resultados sofríveis apresentados no passado recente.

O ano de 1999 já mostrou uma situação um pouco diferente para o setor com a instituição do regime de câmbio flexível, o início do processo de queda das taxas de juros e o aumento na oferta de crédito interno. A desvalorização do real, em janeiro de 1999, permitiu amenizar os efeitos recessivos derivados da retração dos preços das *commodities* no mercado internacional. Por outro lado, provocou aumentos nos custos de produção, principalmente dos fertilizantes e dos insumos que dependem de matérias-primas importadas.

Contudo, os resultados positivos de 1999 ainda estão longe de representar mudanças definitivas no quadro das dificuldades da agricultura nacional. No caso dos produtos exportáveis, os agricultores ainda se ressentem das quedas de preços e do aumento da volatilidade ocorridas

nos mercados internacionais e relacionadas à crise financeira dos países emergentes e da antiga União Soviética. Vale registrar que, ao longo de 1999, os preços em dólares de soja e trigo, por exemplo, negociados nas bolsas dos Estados Unidos, registraram quedas de 21,2% e 9,5%, respectivamente, em comparação com os verificados em 1998 (Conjuntura Econômica – fev. 2000).

Para o ano de 2000, o governo criou novos programas de incentivo à agricultura e avançou na liberação de recursos para o custeio da safra 2000/2001. Esta nova liberação, corresponde a um aumento de 36% em relação ao inicialmente destinado para o ano de 2000. Estima-se, com isso, um aumento na produção de aproximadamente 5% em relação a safra de 1999/2000 (Suma Econômica – jul. 2000).

**TABELA 11 – TAXAS DE CRESCIMENTO DAS PRODUÇÕES DE CULTURAS AGRÍCOLAS SELECIONADAS (% a.a.)**

<i>Ano</i>	<i>Arroz</i>	<i>Feijão</i>	<i>Milho</i>	<i>Soja</i>	<i>Trigo</i>
1990	-32,8	-3,4	-19,7	-17,4	-44,3
1991	28,0	23,1	11,2	-24,9	-5,3
1992	4,9	1,8	28,7	28,4	-4,3
1993	1,8	-11,4	-1,8	17,6	-23,0
1994	3,5	35,8	8,3	10,4	-2,8
1995	6,9	-12,5	11,7	3,0	-26,7
1996	-11,0	-4,2	-11,3	-8,1	119,0
1997	-6,6	6,0	7,6	12,2	-27,1
1998	-17,0	-24,4	-14,8	18,7	-8,9
1999	51,9	31,4	9,1	-1,5	5,9
1990-98*	-2,5	1,0	2,2	4,4	-2,6
1990-99*	3,0	4,0	2,9	3,8	-1,8

(\*) médias aritméticas

Fonte: Conjuntura Econômica – Fevereiro, 2000 – Adaptado

## 4.2.2 – O SETOR INDUSTRIAL METAL-MECÂNICO (BENS DE CAPITAL)

### 4.2.2.1 – ANOS 1970: FASE DE EXPANSÃO E DE IMPLANTAÇÃO DO NOVO PADRÃO DE INDUSTRIALIZAÇÃO NO BRASIL

Os anos 70 registram uma fase importante no processo de industrialização do país. Nesta década se consolida a terceira fase do processo de industrialização do Brasil pela via da substituição de importações. A partir da idéia de que a indústria era tida como fundamental para a independência econômica do país era preciso criar as condições básicas para produzir progressivamente no Brasil o que antes era importado do exterior. A evolução desse processo progressivo de substituição de importações se deu através de três fases distintas: a) produção de bens de consumo imediato – não duráveis, que vai até meados da década de 1950; b) produção de bens de consumo duráveis, que se estende a partir da segunda metade da década de 1950 até início dos anos 1970; e c) produção de bens de capital e de insumos básicos, que se tornou prioridade efetiva na segunda metade da década de 1970 ou, mais precisamente, a partir de 1974, no Governo Geisel, no contexto do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND).

No início dos anos 70, época do “*milagre econômico*”, que se estendeu até 1973, o Brasil experimentou um crescimento que não teve paralelo em nenhum outro momento de sua história. O PIB teve desempenho surpreendente, cresceu em média 11,9% ao ano, chegando ao fantástico patamar de 14% em 1973 (Tabela 1). O aumento anual do PIB industrial oscilou entre 11,9% e 16,6%, alcançando a média anual de 13,6% no período (Tabela 1), puxando o desenvolvimento da economia.

Até 1973, manteve-se a tendência de maior crescimento dos segmentos mais intensivos em capitais. Conforme mostra a Tabela 12, a liderança coube ao segmento de produção de bens de consumo duráveis, seguido pelo setor de bens de capital, segmento onde se enquadra a empresa objeto de estudo deste trabalho. O setor de bens intermediários teve desempenho próximo ao do setor industrial como um todo.

**TABELA 12: CRESCIMENTO DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO EM (%)**

<i>Indústria</i>	<i>1970-1973</i>	<i>1974-1977</i>
1. Bens de consumo	12,3	4,5
1.1. Duráveis	25,5	5,5
1.2. Não Duráveis	9,1	4,2
2. Bens de produção	15,7	8,6
2.1. Capital	22,5	8,4
2.2. Intermediário	13,2	8,7
Total	14,0	6,6

Fonte: Lacerda et. al. (2000) - Adaptado

Os setores de bens de consumo duráveis e de bens de capital começaram a se destacar no período 1970-1973 e tornaram-se os principais sustentáculos do processo de industrialização por substituição de importações.

No período “*pós-milagre*” é implementada a terceira fase do processo de substituição de importações. O governo dirigiu a prioridade para o desenvolvimento das indústrias produtoras de bens de capital e de insumos básicos, deslocando o foco do setor de bens de consumo duráveis. Esta política pretendia não apenas substituir bens de consumo, mas fundamentalmente buscar a autonomia na área da indústria de bens de capital e dos insumos básicos para formar a base material dos outros setores produtivos.

Com a implementação dessa nova política de padrão industrial o governo pretendia alterar duas questões fundamentais: a) o setor de bens de produção (indústria básica), deveria assumir a posição de novo carro-chefe e passar a comandar a economia brasileira, em substituição ao setor de bens de consumo duráveis; b) a empresa privada nacional deveria assumir a liderança do processo de desenvolvimento brasileiro, em substituição das multinacionais, que deveriam passar a uma situação subordinada. Neste aspecto a nova política tinha conteúdo nacionalista (Brum, 1997).

No período “*pós-milagre*”, as taxas médias de crescimento da indústria caíram para menos da metade das registradas no período do “*milagre*”, cerca de 6,6 % ao ano em média (Tabela 12). Apesar disso, comparando as taxas de crescimento observadas nos anos do “*milagre*” e nos anos de retração da economia, grande parte ocasionada pelo primeiro choque do petróleo, nota-se que os investimentos estatais e privados privilegiaram os setores de bens de

produção de capital e intermediários. Embora apresentando taxas de crescimento inferiores às do período anterior, cresceram acima da média da indústria como um todo (Tabela 12).

Ao finalizar a década, a dinâmica industrial brasileira havia completado a sequência de fases do chamado processo de substituição de importações. Primeiro, consolidou-se o setor de bens de consumo imediato – não duráveis, processo concluído até 1950. A seguir, passou-se à consolidação do setor de bens de consumo duráveis, processo que iniciou no governo do presidente Kubitschek e que se completou nos anos do “*milagre*”. Finalmente, consolidaram-se os setores produtores de bens de capital e bens intermediários, que se desenvolveram de forma incipiente ao longo de toda essa fase, mas receberam tratamento especial na fase “*pós-milagre*”, quando sua implantação foi concluída no país.

#### 4.2.2.2 – ANOS 1980: FASE DA ESTAGNAÇÃO E DA RECESSÃO INDUSTRIAL

A crise brasileira dos anos de 1980 foi certamente a mais longa, profunda e complexa da história do Brasil. Em razão do medíocre ou nulo crescimento registrado, esse período ficou conhecido como a “*década perdida*”. Essa denominação traduz bem o que foi o desempenho do setor industrial nesta fase. Este setor, que até então havia puxado o crescimento do país, ficou a reboque de outras prioridades.

O crescimento econômico do período precedente foi puxado principalmente pela expansão da indústria, que atingiu taxas anuais médias superiores a 13%, conforme explicitado na caracterização do período anterior. Já nos anos 1980, a indústria, carro-chefe da expansão econômica, simplesmente estagnou, teve crescimento zero, na média anual, ao longo da década.

Brum (1987), aponta duas razões básicas da crise brasileira dos anos de 1980: a) o esgotamento do projeto de desenvolvimento implantado no país a partir da década de 1930; e b) a falta de um novo projeto nacional.

Ao discorrer sobre a primeira razão da crise, Brum (1987) destaca o esgotamento da matriz industrial, no início dos anos 80, como uma das causas principais da exaustão do modelo de desenvolvimento capitalista, centrado na industrialização por substituição de importações, sob a tutela do Estado.

Durante os últimos cinquenta anos, o Brasil conseguiu implantar um parque industrial moderno, diversificado e sofisticado, com destaque entre os países em desenvolvimento. As indústrias instaladas no país supriam a quase totalidade das necessidades domésticas em termos de produtos industrializados. O parque industrial existente no país, no início da década de 1980,

possuía, então, uma base relativamente sólida e com boas possibilidades de expansão, se fosse mantida uma situação de normalidade econômica.

Porém, a situação de normalidade econômica não foi mantida. O país enfrentou graves problemas decorrentes das mudanças no cenário econômico internacional, que resultaram na crise da dívida externa, descontrole inflacionário e estagnação econômica.

Diante de um quadro econômico adverso, a estratégia de substituição de importações já não tinha mais o dinamismo suficiente para continuar a ser o carro-chefe da expansão industrial e econômica do país.

Por outro lado, a excessiva e prolongada proteção do Estado à indústria no país garantiu aos empresários um mercado cativo e criou ou ajudou a reforçar uma mentalidade empresarial acomodada. Poucos foram os investimentos em desenvolvimento científico e tecnológico e também em capacitação de recursos humanos neste setor. O resultado dessa postura empresarial foi aumentar o hiato tecnológico e de produtividade industrial e, conseqüentemente, de competitividade, entre as indústrias instaladas no Brasil e as dos países altamente industrializados.

Essa postura empresarial acomodada e a estratégia de industrialização tutelada pelo estado também é criticada por Vasconcellos et. al. (1996) quando afirma que o processo de industrialização brasileiro, baseado no chamado processo de substituição de importações, tinha como uma de suas características o protecionismo, que levava a uma despreocupação com a questão da eficiência e produtividade.

Essa prática de protecionismo fez com que grande parte da indústria brasileira na década de 1980, ficasse praticamente paralisada em termos de desenvolvimento tecnológico e, por conseqüência, defasada e sucateada na sua capacidade produtiva, na maioria dos setores. Contrariamente ao movimento das relações econômicas mundiais, que se abria para a globalização, com o desafio da competitividade. É verdade, porém, que a necessidade de sobrevivência, ao longo da crise, levou alguns setores industriais específicos a um processo de modernização e de busca de competitividade. Este processo levou, inclusive, a um aumento de exportações de manufaturados, uma vez que a crise forçou as indústrias a buscar novos mercados consumidores.

Neste sentido, aparece o setor industrial metal-mecânico – bens de capital – que, em virtude da estagnação da demanda interna, durante esta fase, as exportações surgiram como opção para a ocupação da capacidade instalada do setor.

O balanço da década de 80 mostra um quadro bastante heterogêneo em termos econômicos, conforme pode ser observado na Tabela 13. Apresenta períodos de crise acentuada (1980 a 1983), quando tanto o PIB como a produção industrial de um modo geral decresceram, atingindo o pior desempenho da década. Período de recuperação econômica (1984 a 1986), onde houve uma recuperação econômica, com a produção voltando a crescer. E, finalmente, período de crescimento econômico reduzido com altas taxas de inflação (1987 a 1989).

**TABELA 13: EVOLUÇÃO ANUAL DO CRESCIMENTO DO PIB, DA INDÚSTRIA E DA INFLAÇÃO (1980-1989)**

<i>Ano</i>	<i>Crescimento do PIB (%)</i>	<i>Crescimento da Indústria (%)</i>	<i>Inflação (IGP-DI)</i>
1980	9,1	9,3	110,2
1981	-3,1	-8,8	95,2
1982	1,1	0,0	99,7
1983	-2,8	-5,9	211,0
1984	5,7	6,3	223,8
1985	7,8	8,3	235,1
1986	7,5	11,7	65,0
1987	3,5	1,0	415,8
1988	-0,1	-2,6	1.037,5
1989	3,2	2,9	1.782,9

Fonte: Brum (1997)

O desempenho do setor industrial metal-mecânico (bens de capital) pode ser avaliado tendo como referência esses períodos. Entre 1980 e 1983, a queda de produção do setor, de 35% (DIEESE, 1992), superou bastante a queda verificada na Indústria, de -1,3%, em média no período (Tabela 13). De forma inversa, entre 1984 e 1986, a indústria teve taxas de crescimento médio de 8,7% (Tabela 13) e o setor de bens de capital atingiu crescimento médio de 38,8% (DIEESE, 1992). Entre 1987 e 1989, o desempenho do setor de bens de capital seguiu de perto a média industrial brasileira, 0,4% em média (Tabela 13).

De uma maneira geral, a indústria apresentou durante essa década profundas oscilações nas taxas de crescimento em função das crises. Porém, as empresas industriais não viveram apenas maus momentos, elas passaram também por modificações positivas. As crises e os maus momentos dos anos 1980 impuseram à elas a necessidade de buscarem novos mercados consumidores, e para tanto tiveram que desencadear um intenso processo de modernização, de aumento de produtividade e de competitividade, passando por um amplo processo de reestruturação industrial e organizacional nesta fase.

#### 4.2.2.3 – ANOS 1990: FASE DA REGRESSÃO INDUSTRIAL

O início da década foi caracterizado por desempenho econômico insatisfatório, descontrole do processo inflacionário e reduzida capacidade de crescer, conforme pode ser observado na Tabela 6. Esses problemas foram herdados dos anos de 1980 e de certa forma inviabilizaram a retomada do crescimento econômico brasileiro.

Os indicadores econômicos mostram que nos anos 1990/1992 o PIB e a indústria, por duas vezes, apresentaram crescimento negativo. Mostram, também, que a partir daí começou a esboçar-se um movimento de recuperação. Mas, mesmo assim, não se reproduziu o desempenho dos anos de ouro em que o crescimento econômico superava a casa dos 11 % ao ano. Essa recessão atingiu particularmente a indústria como um todo, que por três anos seguidos, no início da década, amargou uma crise que teve efeitos perversos sobre a produção durante toda a década.

A Tabela 14 mostra a intensidade da recessão do início da década, com taxa do PIB chegando a cair até 4,3 %. Mostra também o grau de desaquecimento da indústria, que teve crescimento negativo nos três anos iniciais do período, chegando a reduzir sua produção em mais de 8 % em 1990.

A partir de 1993 o PIB registrou relativa recuperação, mas a cada ano suas taxas de crescimento tenderam a ser menores. De um crescimento de 4,9 % em 1993, chegou a 1999 com crescimento de 0,8 %. Entre 1993/1994 a indústria se recuperou um pouco dos maus resultados dos anos anteriores, registrou um crescimento neste dois anos superior a 7%. No período de 1995 a 1997 as taxas de crescimento foram bem menores, entre 1,8% e 3,9%. E, nos dois anos seguintes, 1998 e 1999, a indústria registrou novamente taxas negativas de crescimento, -2,1% e



-0,7%, respectivamente, configurando uma fase de desempenho regressivo no balanço da década (ver Tabela 14).

**TABELA 14: TAXAS DE CRESCIMENTO DO PIB E DA INDÚSTRIA  
(1990-1999)**

<i>Ano</i>	<i>PIB (%)</i>	<i>Industria (%)</i>
1990	-4,3	-8,2
1991	0,3	-2,6
1992	-0,8	-3,7
1993	4,9	7,5
1994	5,8	7,6
1995	4,2	1,8
1996	2,7	1,7
1997	3,6	3,9
1998	-0,1	-2,1
1999	0,8	-0,7

Fonte: Conjuntura Econômica (fev.2000) e  
Suma Econômica (fev.2000)

Se o desempenho da indústria como um todo foi ruim nos anos de 1990, o desempenho do setor de bens de capital foi ainda pior. A partir da abertura da economia, em 1990, o setor passou a receber de forma abrupta o impacto das transformações gestadas durante a década de 80 nos países desenvolvidos. Este fato, associado à recessão, à valorização do câmbio, aos juros altos e ao desenvolvimento tecnológico do setor em nível internacional, trouxe efeitos desastrosos para o desempenho da produção no setor de bens de capital mecânico.

No período de 1993/1996, verificou-se um aumento significativo da produtividade industrial no país. Nestes anos, além das taxas de crescimento da indústria serem positivas, conforme mostra a Tabela 14, a média anual do crescimento da produtividade durante esse período foi de 5,6%. No âmbito do setor de bens de capital mecânico esse percentual foi bem menor, de 1,6% (DIEESE, 1992). Condizente com esse cenário foi a redução de 42% na margem de lucro deste setor, no período de 1990-1995, bem mais acentuada do que o verificado no restante da indústria nacional (Moreira e Correa, 1997).

Nos anos seguintes, 1997 a 1999, também registraram-se quedas na produção deste setor. No último ano, em 1999, o setor registrou queda de 10,4% do seu faturamento (Suma Econômica – mar/2000).

A verdade é que a política industrial de caráter horizontal predominante nos anos 90 – de não priorizar setores-chave para o desenvolvimento industrial brasileiro – diferentemente do que ocorreu nas fases anteriores, trouxe impactos negativos para o setor industrial metal-mecânico (bens de capital). A abertura externa, a manutenção dos investimentos em baixos níveis e a política de juros altos contribuíram significativamente para o desempenho regressivo deste setor nos anos de 1990.

No ano 2000 aparecem alguns indícios de que o quadro de estagnação industrial começa a mudar. O governo iniciou estudos para implementar uma nova política industrial no país, depois de quase vinte anos de inércia. Pretende, com essa nova política, estimular o surgimento de grandes empresas nacionais, preferencialmente de capital brasileiro, que tenham escala de produção e capacidade de investimento para dominar o mercado mundial em seus respectivos segmentos.

Os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apontam que a indústria brasileira apresentou, no ano 2000, o melhor desempenho desde o início do Plano Real. O setor de bens de capital também apresentou um resultado favorável, registrou uma expansão de aproximadamente 6%, em relação ao ano de 1999 (Suma Econômica – jul/2000).

#### **4.3 - SÍNTESE DOS PRINCIPAIS EVENTOS DO CONTEXTO EXTERNO**

Da análise do contexto externo com que se confrontou a Kepler Weber S/A, caracterizada pelos ambientes *geral e específico*, é possível apresentar uma síntese dos principais eventos que tiveram influência no processo de adaptação estratégica da empresa, no período objeto de estudo.

##### *No âmbito do ambiente geral*

- O “milagre econômico brasileiro” (1968-1973)
- O II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND – 1974-1979)
- O segundo choque do petróleo no mercado internacional (1979)
- O III Plano Nacional de Desenvolvimento (III PND – 1980-1984)
- O governo recorre ao Fundo Monetário Internacional (1983)

- Recuperação da economia americana, com reflexos positivos na economia do país (1984)
- A constituição da Nova República ( 1985-1990)
- Instituição do “plano cruzado” (1986)
- Instituição do “plano Bresser” (1987)
- Instituição do “plano verão” (1989)
- O governo Collor e a estratégia neoliberal (1990-1992)
- *Impeachment* do governo Collor (1992)
- Instituição do “plano real” (1993)
- Eleição do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1995)
- Modernização do sistema de transportes (1996)
- Crise mexicana, asiática e russa, com reflexos negativos para a economia do país (1997)
- Reeleição do Presidente Fernando Henrique Cardoso (1999)
- Desvalorização cambial (1999)
- Recuperação da atividade industrial (2000)

*No âmbito do ambiente específico*

*a) setor agrícola*

- Ampliação do processo de modernização da agricultura (1976-1978)
- O novo padrão agrícola de integração vertical indústria-agricultura-agroindústria (1978)
- Queda dos preços dos produtos agrícolas no mercado internacional (1979)
- Alteração na política de crédito rural subsidiado (1980)
- Frustração de safras por razões climáticas (1981-1982)
- Nova queda dos preços dos produtos agrícolas no mercado internacional (1982)
- Redução mais acentuada dos recursos do Sistema Nacional de Crédito Rural (1983)
- A política agrícola de crédito rural subsidiado volta a tornar-se expansiva (1985-1987)
- Colapso do modelo agrícola dependente do estado (1988)
- Descapitalização e endividamento generalizado dos produtores rurais (1991-1992)
- A agricultura constitui-se na “ancora verde” do “plano real” (1993)
- Inadimplência das dívidas dos produtores rurais junto ao sistema bancário (1994)
- Instituição do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (1995)
- Política governamental de profissionalizar a gestão das propriedades rurais (1996-1998)

- Elevação dos preços das *commodities* no mercado internacional (1999)
- Instituição de programas de incentivo à agricultura (2000)
- Liberação de recursos para o custeio da safra (2000)

b) *setor industrial metal-mecânico*

- Política de desenvolvimento das indústrias produtoras de bens de capital (1976-1979)
- Esgotamento da matriz industrial do país (1980)
- Queda acentuada na produção do setor (1980-1983)
- Recuperação na produção do setor (1984-1986)
- Baixo crescimento na produção do setor (1987-1989)
- Desenvolvimento de inovações tecnológicas do setor internacional (1990-1993)
- Redução significativa da margem de lucro do setor (1994-1995)
- A política de juros altos com reflexos negativos no desempenho do setor (1996-1998)
- Queda geral no faturamento do setor, acentuando a crise (1999)
- Recuperação econômica do setor (2000)

## **CAPÍTULO 5**

### **O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA KEPLER WEBER S/A, NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICO- INTERPRETATIVA 1976 – 2000**

Este capítulo apresenta os resultados da investigação sobre o processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, no período 1976-2000, constituindo parte importante da resposta ao problema e aos objetivos da pesquisa, pautados pela intenção de compreender o processo de adaptação estratégica da empresa, identificando quais foram as mudanças estratégicas, como foram desenvolvidas e implementadas e quais fatores determinaram tais mudanças naquele período.

Inicialmente apresenta-se, em linhas gerais, o grupo Kepler Weber, bem como a sua situação em 2000, procurando dar uma idéia do seu porte e da sua estrutura. É uma caracterização da empresa que se julga importante seja apresentada para que o leitor tenha uma idéia melhor do que representa, na atualidade, a organização cujo passado procura-se resgatar.

Posteriormente apresentam-se os eventos críticos e as fases do processo de adaptação, definidos a partir da análise das entrevistas e dos dados secundários. Com esta descrição procura-

se reconstruir e analisar a história do processo de adaptação estratégica da empresa. Esta reconstrução considera tanto as informações secundárias quanto as primárias, mas procura enfatizar a interpretação dos informantes.

Durante todo o capítulo, procurou-se relacionar as mudanças estratégicas com o contexto, buscando, na descrição das fases e na análise teórica, realçar os eventos críticos, pois são eles que permitem explicar o processo de adaptação estratégica.

## 5.1 – CARACTERIZAÇÃO E FASE ATUAL DA KEPLER WEBER S/A

O Grupo Kepler Weber surgiu em 12 de maio de 1925, como uma pequena ferraria localizada em “Neu-Württemberg”, hoje Panambi, situada ao Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O crescimento veio como resultado da vocação industrial, da capacidade de absorver modernas técnicas de gestão e da qualidade que sempre nortearam as suas iniciativas, fazendo, inclusive, com que uma de suas empresas, a Kepler Weber Industrial S/A, atingisse o status de líder do segmento de instalações para armazenagem de grãos, no mercado latino americano.

Conta, atualmente, com 1154 funcionários, distribuídos entre as empresas Kepler Weber Industrial S/A, Kepler Weber Peças e Serviços Ltda e CEPEM – Centro de Engenharia, Projetos e Montagens Ltda, e responde por um faturamento de R\$ 126.823.000,00 (Relatório Anual KW 2000).

A composição acionária do grupo está assim constituída: *AERUS – Instituto Aerus de Seguridade Social*, com 24,70% de participação no capital social; *BB – Banco de Investimentos S.A.*, com 24,38%; *BBDTVM – Banco do Brasil Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários*, com 0,30%; *PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil*, com 24,68%; *SERPROS – Instituto Serpro de Seguridade Social*, com 24,70%; e outros, com 1,24%.

A Kepler Weber Industrial S/A, empresa que deu origem ao Grupo Kepler Weber de hoje, está sediada em Panambi, estado do Rio Grande do Sul, numa área total de 55.000 metros quadrados, local que concentra os setores de engenharia de produto e de projeto e a fabricação dos equipamentos. Atua nos segmentos de: (a) *Armazenagem de Cereais*: máquinas de pré-limpeza e de limpeza; secadores contínuos e intermitentes; silos metálicos com fundo plano ou cônico; elevadores de caçamba; transportadores de corrente, correias transportadoras e sistemas de conservação de grãos; (b) *Instalações Industriais*: projeto, fabricação e instalação de

equipamentos para maltarias, cervejarias, instalações portuárias e transporte industrial de granéis; (c) *Indústria de Alimentos*: projeto, fabricação e montagem de fábricas de alimentos balanceados para uso animal; projeto, fabricação e montagem de máquinas para armazenagem e movimentação de farinhas e farelos; e (d) *Estruturas Metálicas para Sistemas Elétricos e de Telecomunicações*: torres para linhas de transmissão; torres para suportes de antenas de telecomunicações; estruturas para pórticos de subestações e componentes metálicos para suporte de equipamentos elétricos.

A Kepler Weber Peças e Serviços Ltda, com sede também em Panambi, estado do Rio Grande do Sul, responde pela comercialização de peças originais Kepler Weber; assistência técnica e distribuição de produtos de terceiros, como correias, mangueiras, terminais hidráulicos, tintas e abrasivos.

A CEPEN – Centro de Engenharia, Projetos e Montagens Ltda, com sede em Bauru, estado de São Paulo, projeta, fabrica e instala equipamentos em aço inoxidável nos seguintes segmentos: (a) *Indústrias Alimentícias*: tanques, silos, reatores, misturadores de pós, homogeneizadores, misturadores estáticos, filtros e sistemas cleaning in process (CIP); (b) *Bebidas*: reatores para salas de xarope simples e finais, filtros de pré-capa, tanques e automação de processos; (c) *Cosméticos*: reatores, tanques, misturadores de pós, agitadores e sistemas CIP; (d) *Frigoríficos*: salas de extratos de carne e cozinhadores de carne, estáticos ou contínuos; (e) *Laticínios*: tanques de armazenagem, sistemas CIP e sistemas de agitação; (e) *Indústrias Químicas*: tanques, reatores, filtros e silos; e (f) *Indústrias Farmacêuticas*: reatores, tanques, silos, misturadores de pós, sistemas CIP e sistemas de agitação.

Seus produtos são comercializados tanto no mercado interno, quanto no externo. No ano 2000, as vendas para o mercado externo representaram 16,6% do faturamento global. O mercado interno foi responsável por 83,4 % do faturamento da empresa.

Atualmente a empresa é líder no segmento de instalações para armazenagem de grãos no mercado latino americano e compete em igualdade de condições com concorrentes mundiais. Exemplo disso, é o contrato de exportação firmado com empresa da Venezuela, no mês de dezembro de 2000, no valor aproximado de US\$ 10 milhões, referente à venda de equipamentos para armazenagem de 193.000 toneladas de grãos.

Com matriz em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, local em que concentra as áreas administrativa e comercial, gerencia uma rede de filiais no país e de representantes credenciados no exterior. A estrutura comercial da empresa no país abrange as cidades de Panambi, Porto Alegre e São Borja, no Rio Grande do Sul; Casvavel e Campo Mourão, no Paraná; São Paulo, em

São Paulo; Belo Horizonte, em Minas Gerais; Goiânia, em Goiás; Cuiabá, no Mato Grosso; Barreiras, na Bahia; Recife, em Pernambuco; e Balsas, no Maranhão. No exterior, a empresa mantém escritórios de representação no Uruguai, Argentina, Paraguai, Chile, Bolívia, Peru, Equador, Colômbia, Venezuela, Guiana e Suriname.

No balanço do ano 2000, a Kepler Weber registrou um crescimento na receita bruta de 20,85% em relação ao ano anterior. Resultante da produtividade alcançada, a geração operacional de caixa apresentou aumento, proporcionando quase a eliminação de capital de giro de terceiros para a condução do negócio. O nível de endividamento da empresa ficou restrito às necessidades mínimas para o seu giro operacional, estando adequada às condições normais no final de 2000, passando a representar 15,53% da receita líquida, ante uma representatividade em 1999 de 77,63%. (Relatório Anual KW 2000).

Outros números ainda, do ano 2000, mostram a retomada do crescimento da empresa neste ano. Permitem, também, um melhor dimensionamento do que representa a empresa na atualidade. Em termos de produtos comercializados, no segmento de beneficiamento e conservação de grãos, foram comercializados 956 unidades de silos armazenadores; 218 unidades de secadores; 2.759 unidades de transportadores horizontais e verticais; e 639 máquinas de pré-limpeza e limpeza.

De outra parte, o processo de fabricação consumiu, no ano 2000, 27.000 toneladas de aço; 2.500 unidades de motores/redutores; e 25.000 galões de tintas.

## 5.2 – FASES DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA KEPLER WEBER S/A

Para explicar o processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A, no período compreendido entre 1976-2000, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização (Quadro 1). Entende-se por eventos críticos as mudanças estratégicas que têm influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização (Cunha, 1996). Neste período (1976-2000), foram identificados 16 eventos críticos.



**QUADRO 1**  
**EVENTOS CRÍTICOS**

Evento Crítico	Ano
1. Fundação da Empresa KW Engenharia Ltda	1976
2. Aquisição do comando acionário Aerotécnica Industrial e Comercio Ltda e compra da empresa GEMA	1980
3. Início da crise financeira	1982
4. Agravamento da situação financeira, com a instauração da crise financeira	1983
5. Instituição do plano de ajuste institucional	1984
6. Reestruturação organizacional com a incorporação e cisão de empresas do grupo	1987
7. Mudança na estrutura de poder da empresa	1987
8. Contratação da Consultoria Arthur D. Little, para modernizar e profissionalizar a empresa	1989
9. Realização do primeiro processo de planejamento estratégico na empresa	1991
10. Mudança no foco de clientes, redirecionando os negócios	1992
11. Nova mudança na estrutura de poder da empresa	1993
12. Venda da empresa para um grupo de instituições que atua no mercado financeiro e de investimentos	1996
13. Mudança na presidência da empresa	1997
14. Expansão dos negócios no segmento de instalações industriais	1997
15. Mudança no comando superior da empresa	1999
16. Novo direcionamento do foco dos negócios	2000

Fonte: Entrevistas do autor

Com base nestes eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos da Kepler Weber S/A. O período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período. Entre 1976 e 2000, foram identificados cinco períodos estratégicos (Quadro 2).

**QUADRO 2**  
**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA KEPLER WEBER S/A (1976-2000) – PERÍODOS**  
**ESTRATÉGICOS**

Nº	Períodos Estratégicos	Descrição
I	1976-1981	Crescimento da empresa e expansão dos negócios
II	1982-1988	Crise financeira e tentativa de renovação da empresa
III	1989-1995	Reestruturação dos negócios e da estrutura organizacional e agravamento da crise financeira
IV	1996-1998	Venda da empresa, equacionamento da dívida e foco no crescimento
V	1999-2000	Mudança do foco estratégico e saneamento da empresa

Fonte: Pesquisa do autor

O estudo de cada período estratégico focalizará, num primeiro momento, a descrição dos eventos críticos, que caracterizaram as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas, pela coalizão dominante – apresentadas, de modo mais abrangente, no capítulo 4. A seguir, realizar-se-á a análise teórica de cada período sem partir de modelos teóricos apriorísticos, mas suportada por abordagens teóricas que possibilitaram uma melhor explicação das mudanças estratégicas. Portanto, a explicação teórica constitui-se num produto emergente que permite uma melhor compreensão dos eventos e dos significados destes, atribuídos pelos atores (membros da coalizão dominante), a partir da utilização de abordagens teóricas existentes sobre o assunto e da sensibilidade da percepção e identificação da afluência da explicação teórica pelo pesquisador.

Nesta parte do trabalho aparecerá, também, a configuração das categorias analíticas propostas por Pettigrew (1987), abordadas nos capítulos correspondentes aos aspectos metodológicos e à revisão bibliográfica. O *contexto externo* das mudanças estratégicas no período 1976-2000, já foi descrito no capítulo 4 – O Contexto Externo da Kepler Weber S/A. O *contexto interno*, por sua vez, é apresentado juntamente com a descrição dos eventos críticos que marcaram a trajetória da empresa em cada período. O *conteúdo* das mudanças (o quê mudou) consta tanto da descrição dos eventos críticos de cada período, quanto da análise teórica, onde as

estratégias são explicitadas de forma mais precisa. Da mesma forma, o *processo* das mudanças, isto é, a maneira como as mudanças foram concebidas e implementadas, se encontra relatado tanto na descrição dos eventos críticos dos períodos estratégicos, quanto na análise teórica dos mesmos.

Nesta descrição, optou-se por não utilizar, de forma mais analítica, os dados econômico-financeiros da empresa, uma vez que percebeu-se que nos demonstrativos contábil-financeiros da empresa foi adotado uma postura demasiadamente otimista em relação a expectativa de desempenho de alguns aspectos considerados críticos, que no transcorrer do tempo não se concretizaram. Portanto, entendeu-se, por bem, não dar grande destaque aos dados contábeis, posto que, de posse de toda a série histórica da empresa já se observava um comportamento diferente da tendência histórica encontrada naqueles demonstrativos.

### 5.2.1 – PERÍODO ESTRATÉGICO I – CRESCIMENTO DA EMPRESA E EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS (1976-1981)

No período de 1976-1981, dois eventos críticos configuram a fase de crescimento e expansão da empresa: a fundação da Empresa KW Engenharia Ltda e as aquisições do comando acionário da Aerotécnica Industrial e Comércio Ltda e da empresa GEMA.

#### **Evento crítico 1: fundação da Empresa KW Engenharia Ltda (1976)**

O fantástico crescimento que a Kepler Weber S/A vinha obtendo no início dos anos 70 permitiu que ele tomasse decisões de ampliação dos seus negócios e, conseqüentemente da sua estrutura corporativa. É nesse contexto que é criada a KW Engenharia Ltda, como uma alternativa para dinamizar um novo segmento de mercado que despontava ser promissor.

Neste sentido, a fundação da Empresa KW Engenharia Ltda está fortemente ligada à idéia de expansão dos negócios em função das condições favoráveis do ambiente e da visão obsessiva pelo crescimento de parte do comando superior da empresa.

O final dos anos 70 e o início dos anos 80 se apresentam como um período favorável no país para todas as empresas. As possibilidades de negócios no mercado eram extremamente

favoráveis. Os recursos para investimentos na produção eram relativamente fáceis de serem adquiridos, o que possibilitava boas vendas e expansão dos negócios.

Esta época possibilitou que a empresa sonhasse bastante em termos de novos investimentos. O seu presidente, Sr. Willy Fink, tinha uma visão de “crescimento”, além de conviver com pessoas de posturas arrojadas na condução dos negócios. O comando da empresa, portanto, tinha postura empreendedora, principalmente na figura do presidente.

Apesar de não existir um sistema de planejamento e condições técnicas que permitissem um estudo mais elaborado em termos de políticas de expansão dos negócios, a empresa cresceu extraordinariamente, por força da capacidade empreendedora do seu presidente e das condições favoráveis do ambiente. Esta situação é bem definida pelas palavras de um dos dirigentes da empresa que assim caracterizou o momento:

*“o ambiente externo não atrapalhava, pelo contrário, era bastante generoso conosco. As facilidade de oferta de recursos junto às instituições financeiras permitiam que realizássemos grandes investimentos sem ter recursos para tal. Nesta época era fácil contrair empréstimos e financiamentos de longo prazo”.*

A fundação da empresa KW Engenharia, em Porto Alegre, foi consequência da estratégia de inserção da empresa em um novo segmento de mercado, que despontava ser promissor – segmento de instalações industriais. Nas palavras do presidente da empresa:

*“a KW Engenharia Ltda foi criada para tratar das vendas de unidades mais industriais, segmento em que o cliente tem um nível mais avançado de exigência em termos de especificação, dimensão e particularidade do produto [...], era preciso pois, criar uma nova estrutura independente para cuidar desse nicho específico.”*

Com essa nova empresa o negócio de “armazenagem” é ampliado para “sistemas de engenharia”, ou seja, passa para um nicho de negócios mais complexos, uma vez que o próprio negócio de “armazenagem” também exigia sistemas de engenharia, porém de forma menos complexa e sofisticada.

Este fato marca uma nova fase em termos de ampliação dos negócios e da estrutura organizacional da empresa. Além de incrementar as vendas, a empresa amplia

consideravelmente sua estrutura funcional, de produção e administrativa. O comentário de um engenheiro integrante da KW Engenharia Ltda, permite uma idéia precisa do crescimento da organização, com a fundação desta nova empresa:

*“com a KW Engenharia Ltda, criou-se uma super estrutura de obras. A Kepler Weber passou a ter um crescimento muito grande em termos de funcionários, equipes de engenheiros, chefias, departamentos, etc...”*

### **Evento crítico 2: aquisição do comando acionário da Aerotécnica Industrial e Comércio Ltda e compra da empresa GEMA (1980)**

A decisão da diversificação ganha força em 1980, quando a empresa entra em várias linhas novas, como produtos para avicultura e fábrica de ração, tulhas metálicas para transporte de farinha, encubadoras e containers (comuns e especiais). A aquisição do comando acionário da empresa Aerotécnica Industrial e Comércio Ltda, localizada em Porto Alegre, no segmento de ventiladores industriais, e a compra da empresa GEMA, em São Paulo, no segmento de ventiladores e sistemas de despoeiramento, também é resultado da estratégia de expansão e diversificação dos negócios, estimulada pela euforia dos ventos favoráveis do ambiente externo.

Com os resultados positivos dos negócios, pela boa performance das condições econômicas do país, e sem uma análise mais aprofundada em termos de foco dos negócios, a Kepler Weber optou por fazer várias aquisições de empresas. *“Foi uma opção por várias KWs”*, como afirmou um dos diretores da empresa .

Os novos negócios e aquisições, como a da Aerotécnica Industrial e Comércio Ltda e da GEMA, se constituíram em oportunidades surgidas e abraçadas pela empresa. Essa aquisições, especificamente no segmento de ventiladores industriais e sistemas de despoeiramento, como outras que aconteceram, não foram objeto de uma estratégia planejada em termos de diversificação com agregação de valor ao negócio da empresa. Foram sim, opções que apareceram e julgadas interessantes para o momento, segundo a avaliação da direção da empresa.

Também essas aquisições podem ser interpretadas através das palavras pronunciadas por um dos altos executivos da empresa, procurando traduzir o comportamento estratégico da direção superior neste período:

*“a Kepler Weber aproveitou o oba-oba vivido pelo país, aproveitou os prejuízos fiscais para se beneficiar deles e saiu comprando todas as empresas que apareciam”.*

Com mais essas novas aquisições, amplia-se o portfólio de produtos e negócios da empresa, para além do já consolidado segmento de silos e secadores (armazenagem), área em que a empresa sempre teve tradição e liderança no mercado.

Consolida-se, assim, um período de expansão dos negócios, com boas vendas, grandes investidas em termos de negócios, com incorporações, aquisições e introdução de novos produtos e mercados.

### **Outros eventos**

Além da fundação da KW Engenharia (1976) e das aquisições da Aerotécnica Industrial e da GEMA (1980), é importante destacar também outros eventos ocorridos neste período, que no conjunto, demonstram a fantástica fase de crescimento da Kepler Weber no final da década de 70 e início dos anos 80.

Em 1978, foi firmado contrato para instalação da primeira maltaria pela empresa, consolidando a inserção no mercado de unidades industriais. Este fato representou uma nova fase de ampliação dos negócios num segmento de mercado promissor, porém mais sofisticado e exigente tecnologicamente.

Em 1979, a empresa exportou silos e secadores para a África e assinou contrato de transferência de tecnologia de silos com empresas canadenses e americanas. Fatos significativos que marcaram uma nova fase em termos de reconhecimento do produto no mercado internacional e o aperfeiçoamento do processo produtivo na indústria, através da introdução de novas tecnologias.

Em 1981, a Kepler Weber assinou outro contrato de transferência de tecnologia, no segmento de fábrica de ração, com empresa da Alemanha. Procurou, com isso, consolidar sua estratégia de diversificação, através de aquisição e transferência de tecnologia.

O período de 1976-1981, é considerado um período áureo para a empresa. Período de franco crescimento nos negócios. A descrição deste período feita por um gerente da empresa, da área industrial, contemplou a seguinte expressão:

*“Neste período, o faturamento era extraordinário, a empresa vendia os seus produtos a preços que pagavam todos os seus custos e proporcionavam*

*boas margens de rentabilidade. O mercado era favorável no ramo de atuação da empresa. As negociações com os clientes eram em cima de prazos de pagamento, não de preços. A empresa cresceu em todos os sentidos, tanto nos negócios, em termos de faturamento e resultados, de novas aquisições e lançamento de novos produtos, quanto na sua estrutura operacional e funcional, chegando a empregar um contingente de três mil funcionários”.*

A gestão familiar, sem grandes definições de estratégias e sistemas de planejamento, mas com muita visão empreendedora dos dirigentes, principalmente do seu presidente, Sr. Willy Fink, esteve bem presente neste período. A empresa reagiu bem às oportunidades favoráveis do ambiente externo que se mostrava promissor com as políticas governamentais de incentivo à agricultura modernizada, com vistas à exportação, dentro dos marcos do II Plano Nacional de Desenvolvimento.

Este plano ampliou e consolidou definitivamente o processo de modernização da agricultura na região e no país, principal setor de absorção dos produtos da Kepler Weber, como também priorizou o desenvolvimento das indústrias produtoras de bens de capital, no contexto da política de industrialização do país pela via da substituição de importações.

## ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO ESTRATÉGICO I

O primeiro período estratégico da empresa é caracterizado fortemente por uma postura empreendedora. Entre 1976 e 1981, a Kepler Weber S/A fez grandes investimentos e obteve um crescimento extraordinário. O modo *empreendedor* de estabelecer estratégias (Mintzberg, 1973), preponderou na dinâmica de gestão da empresa, neste período.

A busca ativa de novas oportunidades de mercado frente ao ambiente; a presença de uma liderança forte que toma decisões arrojadas; e o objetivo dominante de crescimento e expansão dos negócios que caracterizam o modo *empreendedor* estavam presentes nesse período áureo da empresa. Observa-se que o crescimento e a ampliação dos negócios da empresa, através das aquisições, das novas linhas de produtos lançadas e da criação de novos negócios, são frutos de uma visão eminentemente empreendedora, sobretudo do Sr. Willy Fink, presidente da empresa, a partir da sua capacidade de perceber as oportunidades emergentes no mercado, não de uma idéia

planejada ou previamente articulada, conforme estabelece o modelo *empreendedor*, caracterizado por Mintzberg (1973).

O modo *empreendedor* de administrar definiria, também, neste período, uma forte orientação para o mercado, através de uma busca agressiva de novas oportunidades de negócios, na tentativa de ampliação do portfólio de produtos e negócios da empresa, para além do já consolidado segmento de silos e secadores. As investidas na linha de avicultura, fábrica de ração, tulhas metálicas, encubadoras e containers, segmentos de mercados bem diferentes do foco de negócio principal da empresa, configuraram o período em que a empresa optou pela estratégia de diversificação, atuando em várias direções ao mesmo tempo.

As condições favoráveis tanto do ambiente geral, das condições macro-econômicas e políticas do país, quanto do ambiente específico, da boa performance do setor agrícola e, por extensão do setor metal-mecânico, principalmente das indústrias produtoras de bens de capital, permitiram à empresa um período de desenvolvimento sustentado nas facilidades de créditos, nas políticas governamentais de incentivos, no mercado receptivo e na capacidade empreendedora de aproveitar as oportunidades que o ambiente e o momento ofereciam.

As boas condições externas até o início dos anos 80 e o conseqüente bom desempenho da empresa, até este momento, permitiram, inclusive, que a reversão do quadro econômico geral do país, nos primeiros dois anos da década de 80, não fosse sentido pela Kepler Weber. O forte ritmo de crescimento imprimido durante os anos 70 teve continuidade no início dos anos 80 (1980 e 1981), com aquisições e incorporações, não obstante as condições desfavoráveis que começavam a se esboçar no âmbito do quadro macro-econômico do país, com repercussão no desempenho dos setores agrícola e metal-mecânico, ambiente específico da empresa.

A percepção deste quadro desfavorável pela coalizão dominante viria a acontecer somente mais tarde. A “poupança” acumulada, fruto do bom desempenho da empresa, impediu uma interpretação mais cautelosa das condições objetivas do setor, sobretudo nos dois primeiros anos da década de 80.

Este período de crescimento em que a Kepler Weber ampliou e expandiu seus negócios, evidenciou, também, um padrão de comportamento estratégico que descreve o modo como a empresa buscou a sua adaptação ao ambiente. A postura e comportamento de crescimento agressivo e contínuo nos negócios, buscando e aproveitando as oportunidades que o mercado oferecia, que caracterizaram a ação da empresa durante quase toda a década de 70 e início dos anos 80, pode ser interpretado como o do tipo estratégico “*prospector*”, da tipologia de Miles e Snow (1978).



Para Miles e Snow (1978) as empresas prospectoras são aquelas organizações que continuamente buscam oportunidades no mercado, experimentando respostas às inclinações emergente do ambiente. Na Kepler Weber, as oportunidades se tornaram prioridades. O processo de crescimento e expansão, via diversificação e aquisições, foi muito mais um processo de reação às oportunidades do momento do que propriamente uma estratégia deliberada, numa perspectiva de crescimento planejado nos novos segmentos em que se investiu.

Neste sentido, surge uma interpretação inusitada em relação a estratégia e ao modo de formulação desta estratégia. A idéia de diversificação sempre esteve presente no comando superior da Kepler Weber neste período. A estratégia de diversificação foi uma decisão da direção da empresa para fugir do problema da sazonalidade característica da linha de produto considerada o “carro-chefe” da empresa – silos e secadores para o segmento agrícola -, que provoca uma situação em que a empresa trabalha de forma plena em apenas seis meses do ano, por consequência do período de safra dos produtos agrícolas.

A decisão de diversificar, portanto, constituiu-se numa estratégia enquanto *plano* (Mintzberg, 1987), porque envolveu deliberação e escolha intencional de parte dos seus dirigentes, com um franco propósito de ampliar o mercado de atuação da empresa em outros segmentos. Porém, a entrada nos segmentos de avicultura, maltaria, tulhas metálicas, encubadoras e containers, além das indústrias de ventiladores industriais (Aerotécnica e GEMA), foi consequência de oportunidades de negócios surgidas.

A estratégia de diversificação foi pretendida, mas a opção pelos segmentos resultantes não foi resultado de uma intenção a priori, foi fruto do surgimento de oportunidades ao longo do caminho. Se Mintzberg (1988) distingue em sua tipologia as estratégias pretendidas que foram realizadas, chamadas *deliberadas*, das realizadas que não foram pretendidas, denominadas *emergentes*, é possível dizer que na Kepler Weber a estratégia de diversificação, neste período de análise, foi *deliberadamente emergente*, uma vez que contemplou características destes dois tipos de estratégias proposto por Mintzberg (1988).

Apesar da constatação de que neste período a liderança central, na figura do seu presidente, exerceu papel preponderante na definição dos rumos da organização, percebe-se que alguns atores externos também influenciaram no processo de adaptação estratégica da empresa. Estes atores constituem os denominados *stakeholders*, conceituados como qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que é afetado pelo alcance destes objetivos (Freeman e Reed, 1983).

Em virtude da importância desses agentes para a análise da adaptação estratégica da Kepler Weber, a Figura 4 apresenta aqueles que foram considerados mais relevantes neste período.

O governo federal, através das políticas que favoreceram o crescimento da economia, com reflexos positivos em quase todos os setores econômicos, foi o mais importante *stakeholder* da organização. Os incentivos às indústrias e as políticas de créditos agrícolas altamente subsidiadas permitiram que a empresa tomasse decisões de grandes investimentos e de expansão dos negócios.

As instituições financiadoras também devem ser consideradas *stakeholders* relevantes neste período, especialmente em relação às influências que tiveram nas decisões de investimentos e aquisições, por força dos financiamentos e empréstimos ofertados à Kepler Weber e contraídos por ela.

Também os clientes, principalmente os produtores rurais, tiveram participação relevante no alcance dos objetivos organizacionais. A boa performance do setor agrícola incentivou decisões de expansão dos negócios.

Por fim, se deve destacar a influência exercida sobre a Kepler Weber pelas empresas parceiras, que contribuíram nas decisões de diversificação dos negócios, através de contratos de transferência de tecnologia e de exportação de produtos.

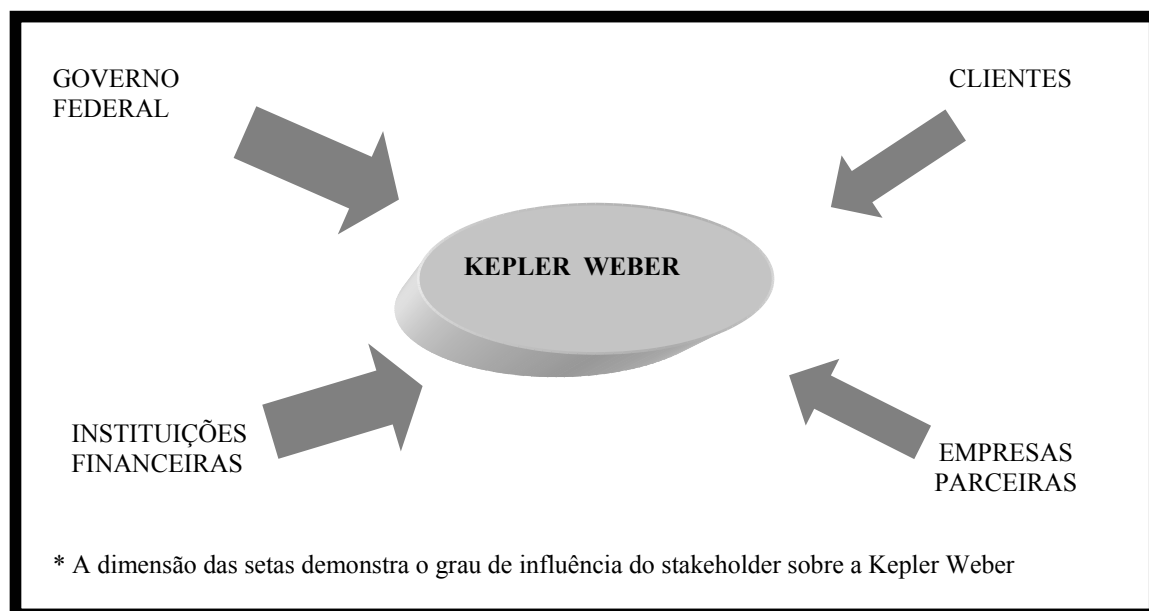


Figura 4: Stakeholders\* relevantes no período estratégico I  
Fonte: Pesquisa do autor

**QUADRO 3 – RELAÇÃO DOS EVENTOS NA KW COM AS CONDIÇÕES OBJETIVAS DO SETOR E COM A ARENA COGNITIVA – PERÍODO ESTRATÉGICO I ( 1976-1981)**

ANO	EVENTOS	ARENA COGNITIVA	CONDIÇÕES OBJETIVAS		
			AMBIENTE GERAL	AMBIENTE ESPECÍFICO	
				SETOR AGRÍCOLA	SETOR INDUSTRIAL METAL-MECÂNICO (Bens de Capital)
1976	Fundação da KW Engenharia Ltda	<p>- O mercado se mostra favorável à expansão dos negócios</p> <p>- Os recursos para investimentos na produção e em novos negócios são facilmente adquiridos</p> <p>- O mercado oferece condições para implementar na empresa uma visão de crescimento e postura arrojada nos negócios</p> <p>- Existe um bom mercado para produtos com agregado tecnológico</p> <p>- O mercado internacional reconhece a qualidade dos produtos KW</p> <p>- A diversificação de produtos e negócios é condição para o crescimento da empresa</p>	<p>- II PND (1974/79) que possibilitou:</p> <p>a) crescimento da economia;</p> <p>b) surgimento de grandes grupos econômicos nacionais;</p> <p>c) início da formação de um complexo financeiro-industrial no país</p>	<p>- Expansão do ciclo da soja</p> <p>- Ampliação do processo de modernização da agricultura</p> <p>- Novo padrão agrícola de integração vertical – indústria-agricultura-agro-indústria</p> <p>- Crédito agrícola altamente subsidiado</p> <p>- Política de garantia de preços mínimos</p> <p>- Queda dos preços dos produtos primários no mercado internacional e elevação dos preços dos insumos modernos</p>	<p>- Desenvolvimento das indústrias produtoras de bens de capital (terceira fase do processo de substituição de importações)</p>
1978	Assinatura de contrato para instalação da primeira maltaria no mercado				
1979	Exportação de silos e secadores para a África				
1979	Assinatura de contrato de transferência de tecnologia de silos com empresas canadenses e americanas		<p>- Início da deterioração do quadro econômico do Brasil por consequência da mudança no cenário internacional (segundo choque do petróleo)</p>	<p>- Início da redução da oferta de recursos na política de crédito rural subsidiada e elevação das taxas de juros</p>	<p>- Queda na produção do setor por consequência do esgotamento da matriz industrial do país</p>
1980	Diversificação da linha de produtos para os segmentos de avicultura, fábrica de ração, tulas metálicas, encubadoras e containers				
1980	Aquisição do controle acionário da empresa Aerotécnica Industrial e Comércio Ltda				
1980	Aquisição da empresa GEMA				
1981	Assinatura de contrato de transferência de tecnologia no segmento de fábrica de ração, com empresa da Alemanha				

## 5.2.2 - PERÍODO ESTRATÉGICO II – CRISE FINANCEIRA E TENTATIVA DE RENOVAÇÃO DA EMPRESA

( 1982-1988)

No período de 1982 a 1988, aparecem cinco eventos críticos: o início da crise financeira que se instaura na empresa; o agravamento da situação financeira; a instituição do plano de ajuste institucional para enfrentar a crise; reestruturação organizacional com incorporação de empresas; e mudança na estrutura de poder.

### **Evento crítico 3: início da crise financeira (1982)**

O ano de 1982 foi marcado pela dificuldade financeira. A crise financeira se instaura na empresa, motivada, de um lado, pelo contexto interno, de investimentos mal planejados e de uma estratégia de diversificação, iniciada no período estratégico anterior, que não produziu resultados satisfatórios e, de outro lado, pelo contexto externo, de recessão econômica vivido no país, fruto de uma política de juros altos, retração de mercado e da onda de “quebra-quebra” de empresas no Brasil.

No que se refere ao contexto interno, algumas decisões estratégicas tomadas pela cúpula da organização contribuíram decisivamente para o surgimento da crise financeira neste período. A idéia exagerada de crescimento e expansão fizeram com que a empresa diversificasse bastante, sem uma análise mais aprofundada dos novos segmentos de mercado incorporados com a euforia dos anos 70.

Ao comentar as razões que levaram a empresa à crise financeira, depois de um período de franca expansão nos negócios, um diretor fez o seguinte comentário:

*“foi um período de grandes erros estratégicos e de investidas malucas em negócios duvidosos que consumiram boa parte das gorduras acumuladas em muitos anos de sucesso [...] para citar um exemplo, a Kepler Weber chegou a comprar uma empresa de produção de containers que não vendeu nenhum [...] para desovar estoques, alguns container foram vendidos, a preços de banana, para uma outra empresa guardar cimento”.*

Além destes erros estratégicos, as mudanças ocorridas no âmbito político e econômico do país, também contribuíram para o surgimento da crise. A instabilidade política do país no início dos anos 80, associada às frustrações de safras neste período, tanto de trigo como de soja, que resultaram numa grande queda do mercado agrícola, provocaram um impacto negativo significativo no desempenho da empresa, uma vez que os principais clientes da Kepler Weber eram os produtores rurais e as cooperativas de produção. Um assessor da diretoria que trabalhava na empresa nessa época assim estabeleceu a relação da crise financeira da empresa com a situação econômica e política do país:

*“as crises do país, de um modo geral, sempre estabeleceram uma relação muito estreita com as crises da empresa. Toda e qualquer crise no país, batia na empresa. Parece que nós nunca estávamos preparados para enfrentar uma crise que não era nossa”.*

Neste período, portanto, a Kepler Weber começa a sentir os efeitos da estratégia de diversificação mal sucedida. No momento em que surge uma retração do mercado, em função das frustrações de safras e conseqüente queda na produção agropecuária, as dificuldades financeiras começam a aparecer.

#### **Evento crítico 4: agravamento da situação financeira, com instauração da crise financeira (1983)**

As dificuldades financeiras do ano anterior apontavam para a necessidade de mudanças profundas na empresa. Exigiam mexidas tanto na forma de gestão dos negócios, quanto na estrutura organizacional. Nesta época a Kepler Weber tinha uma estrutura pesada, empregava mais de 3000 funcionários, custos fixos elevados e um nível de endividamento considerável, fruto dos investimentos realizados no período áureo anterior, com recursos de terceiros.

Porém, apesar da situação econômica-financeira da empresa indicar grandes dificuldades pela frente, a direção da empresa ignora, inicialmente, a gravidade da situação.

As mudanças realizadas, em nome de um momento difícil, dado às condições de mercado, restringiram-se a uma tímida mexida na estrutura organizacional, fundindo áreas e juntando pessoas. O estilo de gestão e a forma de atuação e condução dos negócios são mantidos, principalmente pela influência das ações políticas, características de uma empresa familiar.

Usando as palavras de um entrevistado, “*a sangria continuou na empresa*”. A coalizão dominante não teve a percepção do quadro de dificuldades em que a empresa já estava submetida. O comentário de uma pessoa que participou do processo decisório nesta época, explica o comportamento dos membros da coalizão dominante e as influências dos laços familiares na empresa:

*“os diretores cometeram os erros tradicionais, cada um fez uma bela casa, viajavam seguidamente para o exterior, os gastos sempre eram exagerados nas duas famílias, criaram um conselho para as pessoas que não conseguiam mais espaço dentro da empresa, com uma boa remuneração e criaram várias diretorias para acomodar todas as pessoas vinculadas às famílias”.*

Os custos da dívida originária do volume de investimentos realizados com a inserção em novos segmentos de negócios, o descontrole em termos de gastos por ocasião de uma super-estrutura organizacional montada, associado a impossibilidade da implementação de mudanças mais profundas nesta estrutura, por força dos vínculos e relações familiares e, ainda, a retração do mercado, dada a política econômica fortemente recessiva, a Kepler Weber mergulha numa crise financeira profunda, colocando em risco a própria continuidade da empresa.

#### **Evento crítico 5: instituição do plano de ajuste institucional (1984)**

Com a crise financeira instaurada a empresa procura desencadear uma série de ações para buscar o equilíbrio e estabilidade. Dentre as ações de ajuste institucional, visando o saneamento financeiro, destacam-se a reorganização dos escritórios regionais de representação da empresa, espalhados pelo Brasil, que foram trazidos à Panambi e a realização de uma emissão de debêntures, conversíveis em ações, para lançamento público, com liderança do banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, para reduzir o endividamento, como forma de captar dinheiro a juros menores do que os praticados pelo mercado.

Apesar de algumas medidas de ajustes implementadas, o quadro financeiro não sofreu grandes alterações, de vez que a empresa vinha trabalhando nos últimos anos com resultado operacional negativo. Ao fazer uma avaliação das razões da crise financeira da empresa, um diretor fez o seguinte comentário:

*“A crise financeira do início dos anos 80 é consequência dos resultados negativos que a empresa vinha acumulando. Como o resultado era negativo a empresa pegava dinheiro de terceiros para operar, endividando-se cada vez mais. Portanto, quanto mais ela operava, mais ela endividava-se”.*

A situação somente começa a melhorar nos anos seguintes, em 1985 e 1986, quando os ventos externos começam a soprar de maneira um pouco mais favorável. O mercado começa a reagir de forma mais positiva. Surgem grandes investimento no país na área de armazenagem, deslocando o foco de concentração destes investimentos da mão do estado para o setor privado. A empresa se beneficia desta política, assumindo várias obras.

Neste mesmo período, o segmento agrícola também reage de maneira satisfatória, fruto de uma política agrícola que proporciona mais linhas de crédito para este setor. A política de crédito volta a tornar-se expansiva e surge um equilíbrio entre os custos de produção e a política de preços mínimos do governo, revitalizando o setor.

Nestes dois anos, portanto, a empresa reage bem. As vendas aumentam e a fábrica atinge o nível de produção plena, diminuindo o impacto da crise financeira que vinha se instalando na organização.

Contudo, essa situação favorável não duraria muito tempo. No ano seguinte, em 1987, com a volta da instabilidade da economia, a empresa sente novamente os reflexos da crise.

### **Evento crítico 6: reestruturação organizacional com a incorporação e cisão de empresas do grupo (1987)**

Passados os dois anos de alento com as condições favoráveis do mercado, em que a empresa conseguiu respirar em meio a uma situação financeira complicada, no ano de 1987, em continuidade ao plano de ajuste institucional, iniciado em 1984, a *Kepler Weber Industrial S/A* constitui subsidiária integral sob a denominação *GKS International Company*, sediada nas Ilhas Cayman, para dinamizar as operações de comércio exterior. A *Kepler Weber S/A* incorpora a *Aerotécnica Indústria e Comércio Ltda* e a *KW Engenharia Ltda*, visando atender medidas de racionalização da estrutura administrativa e organizacional, bem como reduzir encargos tributários.

Neste mesmo ano, ocorre a cisão da *GKS Cia de Comércio Exterior*, com transferência de parte de seu patrimônio para a *Kepler Weber S/A* e parte para a *Kepler Weber Industrial S/A*,

ficando, a *Kepler Weber S/A*, com três divisões na sua estrutura organizacional: divisão de comércio exterior; divisão industrial e aerotécnica; e divisão de engenharia e sistemas.

Esta reestruturação além de buscar uma melhor adequação administrativa e organizacional, na perspectiva da racionalização e da redução de custos operacionais, contribuiu também para consolidar o nome Kepler Weber no mercado. Estas foram as palavras do presidente da empresa a respeito deste evento:

*“esta reestruturação organizacional estava no contexto do plano de ajuste institucional, com objetivo de enxugar a estrutura administrativa e alavancar as vendas, principalmente no mercado externo, mas também tinha o intuito de consolidar a imagem da empresa no mercado como empresa KW”.*

#### **Evento crítico 7: mudança na estrutura de poder da empresa (1987)**

Também em 1987, ocorre uma mudança na estrutura de poder da empresa. Sai o Sr. Willy Fink da presidência da empresa, que fazia parte de uma das facções da família Kepler e entra o Sr. Helmuth Kepler, representante da outra facção de poder da família Kepler. Esta troca de presidência significou a ascensão de um outro grupo político constituído entre as famílias detentoras do comando acionário (famílias Kepler, Weber e Franke).

O novo presidente assume com uma proposta de modernidade e gestão participativa. Porém, num primeiro momento, se viu obrigado a cumprir com alguns compromissos políticos que foram objeto de acordo entre as famílias na condução ao cargo, sobretudo na linha da “acomodação” de pessoas das famílias em cargos estratégicos da empresa, ligados a estrutura funcional ou ao conselho de administração.

Em ação à proposição de modernização da empresa, bandeira defendida pelo grupo político que conduziu o Sr. Helmuth Kepler à presidência da empresa, foi contratado um diretor administrativo e de planejamento, Sr. Nilton Cano Martins, para profissionalizar a gestão da empresa. Este diretor assume amplos poderes na empresa para promover as mudanças necessárias à chamada “modernização e profissionalização da gestão”.

Nesta fase a empresa passa por uma completa revolução. Cargos chaves nos níveis de diretorias e gerências são redimensionados e substituídos. Novos departamentos são criados e outros eliminados. Muitos profissionais saem da empresa, outros são contratados. Enfim, a estrutura organizacional é completamente alterada e redimensionada.



A chamada “era Cano” produziu grande turbulência na organização. Várias mudanças são desencadeadas, quase todas por intermédio de consultorias. Foi realizado um trabalho intenso na linha da informatização da empresa. Maior ênfase foi dada às técnicas para aumentar a produtividade, com a introdução do conceito de MRP na indústria. Enfim, um conjunto de ações e decisões foi desencadeado com o objetivo de modernizar, profissionalizar e aumentar a produtividade.

Contudo, o resultado destas decisões foi a criação de uma nova superestrutura na empresa e um aumento considerável nos seus custos fixos. Ao interpretar esse momento na vida da organização um dos gerentes fez o seguinte comentário:

*“a era Cano foi avassaladora. A única coisa que produziu foi uma superestrutura organizacional e um mundo de relatórios que não contribuíram em nada para a empresa.”*

Outro diretor foi mais crítico ainda, ao interpretar as mudanças realizadas em nome da profissionalização da gestão. Afirmou ele:

*“essas mudanças produziram um estrago fantástico para a empresa”.*

Apesar de todo o esforço da direção para renovar a empresa, o fato é que ela esbarrou fundamentalmente na capacidade de redução dos custos, principalmente pelos compromissos políticos assumidos quando da ascensão ao poder. A empresa chegou a ter 23 diretores e mais de 50 gerentes, todos eles ligados às famílias (primos, irmãos, cunhados...), o que tornava o processo bem mais difícil e complicado. Para uma empresa cujo faturamento girava em torno de R\$ 40 milhões anuais, essa estrutura era exagerada.

De outra parte, no campo financeiro, os bancos apresentavam restrições de crédito à empresa, complicando ainda mais a situação. O mercado de ações era totalmente restritivo a uma nova emissão de ações, expediente anteriormente utilizado.

Em termos de mercado, crescia o número de concorrentes, sobretudo de concorrentes estrangeiros que começavam a buscar novos mercados no Brasil e os clientes já não percebiam mais o diferencial tecnológico que a empresa tinha conquistado e vinha apresentando no seus produtos, no final dos anos 70.

Começava, assim, em 1988, todo um trabalho com o objetivo de recuperar a imagem perdida no mercado, como referência de qualidade e tecnologia nos produtos KW. Ações de marketing foram desencadeadas com o objetivo de consolidar a imagem no mercado como empresa KW .

## ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO ESTRATÉGICO II

A expansão extraordinária verificada no primeiro período, propiciada pelas condições favoráveis do contexto externo, que deu luzes para a ampliação do foco dos negócios da empresa, numa decisão de diversificação bastante arrojada, traria reflexos negativos à saúde financeira da empresa neste segundo período de análise.

A reversão do quadro macro-econômico do país, que passou de uma situação favorável em termos de negócios e linhas de créditos subsidiadas, para uma situação de recessão econômica, exaltou os erros das decisões estratégicas tomadas no período anterior.

A estratégia de diversificação praticada no período anterior, que ampliou o mercado de atuação da empresa, motivou o início da crise financeira que comprometeu os resultados da empresa durante boa parte da década de 80. Os altos investimentos feitos em aquisições e na introdução das novas linhas de produtos e negócios não deram o retorno inicialmente esperado. Mais do que isso, consumiram grande parte dos dividendos alcançados nos anos anteriores.

O erro desta estratégia, de acordo com a análise de Porter (1989), foi de não estabelecer a devida inter-relação entre os diferentes negócios distintos. Para Porter (1989), a vantagem competitiva de uma empresa que adota a estratégia da diversificação está na capacidade de identificar e explorar as inter-relações entre os negócios distintos, porém relacionados.

Para este autor, sem mecanismos organizacionais que facilitem as inter-relações existentes em coordenação com uma estrutura organizacional empresarial descentralizada, a estratégia horizontal fracassará. Foi exatamente isso que aconteceu na Kepler Weber. A empresa optou pelo crescimento, através da expansão em vários segmentos e linhas de produtos, sem um mínimo de análise que pudesse estabelecer uma relação entre os negócios e sem ter uma estrutura organizacional capaz de descentralizar comandos, de forma a dinamizar as novas aquisições e negócios, numa perspectiva mais profissionalizada nos novos nichos.

A estratégia horizontal, definida por Porter (1989), é uma estratégia interessante, do ponto de vista da busca de uma vantagem competitiva, desde que exista coordenação de estratégias de unidades empresariais distintas para explorar as inter-relações necessárias.

Quando Porter (1989), escreve sobre a estratégia da diversificação baseada em inter-relações tangíveis, aponta três tipos gerais de inter-relações – de mercado, de produção e tecnológicas. Uma estratégia de diversificação orientada para o mercado, segundo ele, objetiva a venda de novos produtos para compradores, canais ou mercados geográficos comuns, de modo a obter os benefícios de inter-relações de mercado. Uma estratégia de diversificação orientada para a produção objetiva produzir produtos similares com atividades de valor de produção compartilhadas. Uma estratégia de diversificação orientada para a tecnologia objetiva desenvolver ou entrar em novas indústrias baseadas em tecnologias centrais similares, que envolvem produtos vendidos para mercados existentes ou novos.

Na estratégia de diversificação adotada pela Kepler Weber estas preocupações não estavam presentes. A diversificação introduzida nos negócios da empresa não apresentou benefícios de inter-relações de mercado, até porque os mercados não eram comuns. Também não teve ganhos de produção compartilhados, porque os negócios diferentes envolviam diferentes processos de produção. Talvez a única relação estabelecida com a análise de Porter (1989), esteve presente nas decisões de investir em contratos de transferência de tecnologias, que foram firmados com empresas da Alemanha e dos Estados Unidos da América, no segmento de fábrica de ração, muito embora esses contratos não tenham tido o intuito da decisão de entrar em novas indústrias com tecnologias similares.

O volume de investimentos feitos com recursos de terceiros, dadas as facilidades de créditos na época, determinaram uma situação de “*overtrading*” (Vertes, 1977) na empresa. Cada empresa tem uma certa capacidade de manutenção de um certo volume de negócios a que ela não deve ultrapassar, sob pena de sofrer consequências indesejáveis. Quando a empresa negocia para além da sua capacidade financeira, ou mantém um volume de negócios exagerado, com capitais próprios reduzidos, afirma-se que ela está numa situação de “*overtrading*” (Vertes, 1977).

Grande parte dos investimentos realizados pela empresa foi através de financiamentos contraídos junto a instituições bancárias. Durante os anos 70 era fácil conseguir empréstimos. Existiam linhas de crédito de forma abundante principalmente para investimentos no setor produtivo. Estes financiamentos, no entanto, representaram um ônus pesado para a empresa durante os anos 80, quando as condições de mercado já não eram mais as mesmas do momento em que estes empréstimos foram contraídos. Daí começa o processo de rolagem destes empréstimos durante todo este período (1982-1988), com elevados custos financeiros para a empresa.

Segundo Vertes (1977), a ambição excessiva dos dirigentes no crescimento e desenvolvimento dos negócios, sem uma análise mais apurada das capacidades da empresa, pode levar ao “*overtrading*”. A postura empreendedora e arrojada do presidente Willy Fink e o convívio com pessoas tidas como “sonhadoras” na diretoria, levaram a decisões de investimentos para além das capacidades da empresa. É bem verdade que as condições favoráveis do ambiente permitiam grandes saltos. Porém, é justamente neste momento e condições que o risco do “*overtrading*” aparece. “*O overtrading se instala quando tudo está andando bem*” (Vertes, 1977, p.342).

A ação gerencial da empresa, neste período, concentrou-se basicamente nos esforços de ajustes institucionais, visando o saneamento financeiro em função da difícil situação econômica-financeira em que se encontrava a empresa. Rolagens de dívidas, fusões e incorporações de empresas e divisões, bem como redução do quadro funcional e gerencial definiram o conjunto de medidas adotadas na busca da recuperação e equilíbrio da Kepler Weber.

Este período, portanto, pode ser caracterizado como um período em que a Kepler Weber se adaptou, através de um conjunto de medidas restritivas, às condições vigentes do seu ambiente geral e específico. Neste sentido, o modo *adaptativo* da tipologia de Mintzberg (1973), é o que melhor representa a maneira adotada pela Kepler Weber quando do estabelecimento da suas estratégias no decorrer deste período.

A concentração dos esforços da direção na solução dos problemas gerados em função da difícil situação financeira em que se encontrava a empresa, que se estendeu durante todo o período, se justificava pela necessidade de, em primeiro lugar, subsistir, antes de qualquer outra coisa, uma vez que a própria continuidade da empresa estava em risco.

A alteração na estrutura de poder que ocorreu em 1987 na empresa e que resultou na “acomodação” de pessoas das famílias detentoras do controle acionário da empresa em cargos estratégicos, em função das disputas políticas e dos interesses entre os membros da coalizão dominante, cujas consequências acabaram por resultar numa nova superestrutura na empresa e no aumento considerável dos seus custos fixos, espelha bem uma das características que distingue o modo *adaptativo* (Mintzberg, 1973) de formulação de estratégia, onde os objetivos organizacionais geralmente não são claros e as decisões e estratégias adotadas, na maioria das vezes inapropriadas, são resultantes da divisão de poder entre os membros de uma coalizão complexa. O poder de barganha das famílias influenciou nas decisões e determinou o novo arranjo organizacional. Em outras palavras, ou melhor, nas palavras de Mintzberg (1973), a organização ficou presa a uma complexa teia de forças políticas.

Os gastos exagerados em casas, viagens e ampliação do patrimônio das famílias detentoras do controle acionário da empresa, muitas vezes com repercussões negativas no desempenho da empresa, configuraram, neste período, o que Cunha (1996) denomina de uma visão *patrimonialista* em relação aos negócios e ao empreendimento.

Em relação ao padrão de comportamento estratégico adotado pela empresa neste período é possível afirmar que se no primeiro período este padrão foi marcado por uma postura *prospectora* (Miles e Snow, 1978), onde a empresa experimentou as oportunidades emergentes do ambiente, no segundo período o comportamento foi predominantemente *defensivo* (Miles e Snow, 1978), ao contrário do primeiro. Devotou-se atenção prioritária às medidas de ajustes e cortes e, principalmente, ligadas à melhoria da eficiência das operações e à estrutura, visando o aumento da produtividade. Porém, esta ênfase não produziu os resultados esperados neste sentido, por razões das interferências políticas dos membros das famílias nos cargos e postos de direção e gerência, que não permitiram que as medidas de ajustes atingissem a totalidade dos níveis da empresa. Restringiram-se, basicamente, à redução de funcionários, com pouco impacto na estrutura gerencial da empresa, que era pesada.

Esse padrão de comportamento estratégico e todo o processo decisório neste segundo período estratégico foram influenciados pelos seguintes *stakeholders*, conforme demonstrados na Figura 5: governo federal, famílias acionistas, clientes, concorrentes, instituições financeiras e empresas de consultorias.

O governo federal novamente teve grande influência no processo decisório da Kepler Weber. Se no período anterior as condições favoráveis, em termos de políticas de incentivo ao setor industrial e agrícola, permitiram decisões de investimento e crescimento dos negócios, neste período, com a reversão do quadro político e econômico mais amplo, de recessão econômica, fez com que também a Kepler Weber sentisse os reflexos da instabilidade e da crise. Várias decisões e ajustes na empresa foram desencadeadas em função das políticas do governo federal.

Outro *stakeholder* que teve forte influência na condução dos rumos da empresa e nas decisões administrativas, neste período, foi o grupo de famílias detentor do controle acionário da empresa. A maioria das decisões tomadas em termos de gerenciamento e de reestruturação organizacional tiveram um forte componente político, por força das influências familiares e dos interesses particulares dos grupos dominantes.

O quadro de instabilidade do país em relação às políticas agrícolas, que determinou a oscilação entre situações favoráveis e desfavoráveis aos produtores rurais, principais clientes da Kepler Weber, no período compreendido entre 1982 e 1988, teve repercussão direta na condução

dos negócios da empresa. Nos momentos de retirada dos subsídios e de queda nos preços dos produtos agrícolas, como também, nas situações de maior disponibilidade de recursos para financiar a produção e de melhoria dos preços mínimos praticados pelo governo, a Kepler Weber sofria as consequências ou se beneficiava da situação.

Também os concorrentes podem ser considerados *stakeholders* relevantes neste período, porque exigiram da empresa uma atuação mais profissionalizada em termos de acabamento do produto, custo de produção e ampliação de mercados. A entrada de concorrentes estrangeiros no mercado brasileiro levou a Kepler Weber a se preocupar mais com o padrão de referência de qualidade e tecnologia que ela havia perdido nos últimos tempos.

As instituições financeiras também exerceram papel importante enquanto agentes com poder de influência nas decisões da Kepler Weber, neste período. Em determinadas situações, criaram condições para que a empresa pudesse captar dinheiro no mercado e continuar operando dentro dos padrões de normalidade, a exemplo da emissão de debêntures, conversíveis em ações e, em outras situações, dificultaram o alcance dos objetivos organizacionais, apresentando restrições de crédito em momentos decisivos para a empresa, complicando a sua situação financeira.

Finalmente, observa-se que as empresas de consultorias também aparecem como *stakeholders* importantes no processo decisório da empresa. Elas foram responsáveis pelas decisões de modernização e pelas medidas de ajustes instituídas ao longo desse período. Foi um período em que a Kepler Weber deu muito espaço e ouvido às empresas de consultorias externas.

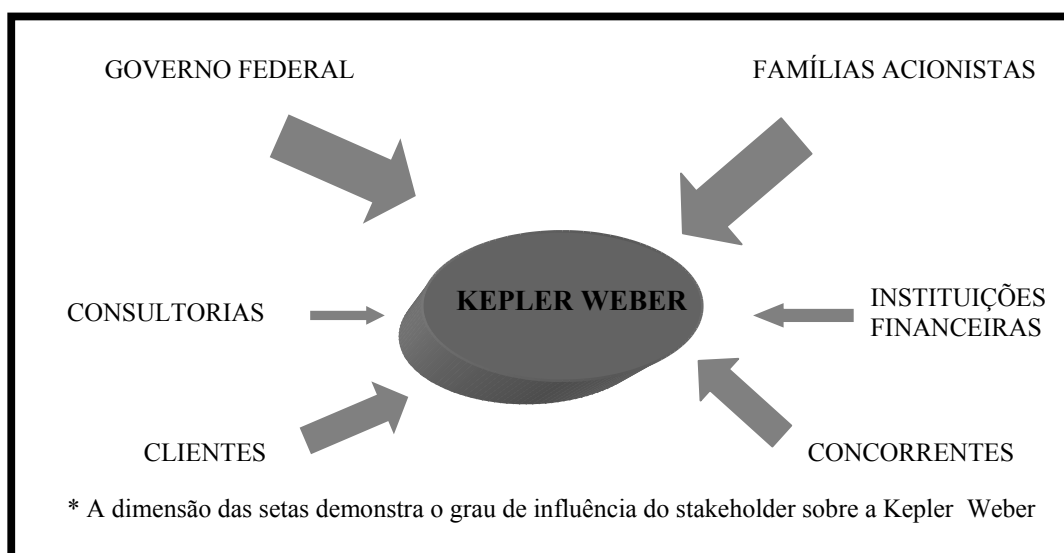


Figura 5: *Stakeholders*\* relevantes do período estratégico II

Fonte: Pesquisa do autor

**QUADRO 4 – RELAÇÃO DOS EVENTOS NA KW COM AS CONDIÇÕES OBJETIVAS DO SETOR E COM A ARENA COGNITIVA – PERÍODO ESTRATÉGICO II ( 1982-1988)**

ANO	EVENTOS	ARENA COGNITIVA	CONDIÇÕES OBJETIVAS		
			AMBIENTE GERAL	AMBIENTE ESPECÍFICO	
				SETOR AGRÍCOLA	SETOR INDUSTRIAL METAL-MECÂNICO (Bens de Capital)
1982	Início das dificuldades financeiras	- Recessão econômica provoca retração do mercado com repercussão negativa nos resultados da empresa -O nível de endividamento atingido, fruto dos investimentos realizados no período anterior, compromete o desempenho da empresa no mercado e ameaça a sobrevivência	- Política econômica fortemente recessiva - Elevação dos níveis de inflação - Crescimento do endividamento externo - Queda na produção e na atividade econômica - Falência de empresas - Aumento do desemprego	- Frustração de safras e consequente queda na produção agropecuária - Queda nos preços dos produtos primários no mercado internacional - Redução mais acentuada dos recursos destinados ao SNCR - Introdução da correção monetária na dívidas dos produtores, elevando ainda mais as taxas de juros	- Crise do setor: queda acentuada na produção do setor, muito superior a queda verificada na indústria do país
1983	Agravamento da situação financeira da empresa, com a instauração da crise financeira	- O setor mais atingido com a instabilidade política e a recessão econômica é o da agricultura, principal cliente da Kepler Weber - A empresa deve passar por um processo de ajuste institucional, visando o saneamento financeiro	- O governo recorre ao FMI (é o colapso financeiro do país)		
1984	Instituição de um plano de ajuste institucional		- Retomada (pequena) do crescimento da economia (recuperação da economia americana) - A indexação da economia resulta na inflação inercial	- Retirada quase que total dos subsídios da política de crédito rural	
1984	Emissão de debêntures conversíveis em ações, liderado pelo BNDES, para reduzir o endividamento				
1984	A empresa traz para Panambi vários escritórios regionais espalhados pelo Brasil	- O mercado externo dá sinais de recuperação. O novo momento impõe uma organização mais moderna e profissionalizada	- Constituição da Nova República: fim do ciclo militar e início de um governo civil	- Inflexão na orientação das políticas de crédito agrícola – volta a tornar-se expansiva - Equilíbrio entre os custos de produção e a política de preços mínimos - Mudanças nas medidas de estímulo à produção – favorecimento dos pequenos produtores	- Recuperação do setor – o crescimento médio do setor superou bastante o crescimento médio da indústria brasileira

1986	Aumento das vendas e funcionamento pleno da fábrica	- A estabilização da economia traz boas perspectivas para a empresa	Plano Cruzado – mudança na moeda e congelamento de preços e salários	- Maior disponibilidade de recursos do SNCR, com aumento da taxa de juros	
1987	A Kepler Weber Industrial S/A constitui subsidiária integral sob a denominação GKS International Company, sediada nas Ilhas Cayman	- A volta da instabilidade econômica exige medidas de ajuste e contenção na empresa	- Plano Bresser – plano emergencial para evitar a hiperinflação  - Política do “feijão-com-arroz” para administrar o dia-a-dia da economia	- A produção agropecuária atinge a maior taxa de crescimento da década – reflexo dos investimentos feitos por ocasião da manutenção dos elevados subsídios destinados pelo SNCR	- Baixo crescimento (quase nulo) do setor, seguindo de perto a média de crescimento da indústria brasileira (0,4%)
1987	A Kepler Weber S/A incorpora a Aerotécnica Industrial e Comércio Ltda e a KW Engenharia Ltda				
1987	Cisão da GKS Internacional Company, com transferência de parte do seu patrimônio para a Jepler Weber S/A e parte para a Kepler Weber Industrial S/A				
1987	Mudança na estrutura de poder da empresa, com nova configuração de poder entre as família acionistas (Kepler, Weber e Franke)				
1988	Consolidação da imagem no mercado como empresa KW	- Começa a aumentar a concorrência no mercado com a entrada de grupos estrangeiros - Os clientes não percebem mais o diferencial tecnológico nos produtos que a empresa tinha no final dos anos 70. É preciso achar um novo caminho	- Proposição (frustrada) do governo de um pacto social entre governo, empresários e trabalhadores, para impedir a hiperinflação e o desastre econômico	- Endividamento e descapitalização dos produtores rurais - Colapso do modelo agrícolas dependente do estado - O setor passa a financiar a produção agrícola a uma situação de juros reais	



### 5.2.3 - PERÍODO ESTRATÉGICO III – REESTRUTURAÇÃO DOS NEGÓCIOS E DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AGRAVAMENTO DA CRISE FINANCEIRA ( 1989-1995)

No período de 1989 a 1995, merecem destaque cinco eventos críticos que marcam as mudanças estratégicas neste período: a contratação da Consultoria Arthur D. Little, para modernizar e profissionalizar a empresa; a realização do primeiro processo de planejamento estratégico na empresa; a mudança no foco de clientes, com redirecionamento dos negócios; e a nova mudança na estrutura de poder da empresa.

#### **Evento crítico 8: contratação da Consultoria Arthur D. Little, para modernizar e profissionalizar a empresa (1989)**

No final do período anterior, mais especificamente no final 1988, colocou-se em prática o discurso proferido em 1987, quando da mudança da presidência da empresa. Uma vez acomodado alguns compromissos políticos e superada a fase da profissionalização frustrada da “era Cano”, partiu-se para uma etapa mais planejada de mudança na empresa.

Neste momento, como afirmou um dirigente da empresa, “...começou-se a falar em planejamento, saneamento financeiro e profissionalização da gestão, não em forma de discurso, mas de ações concretas”.

Uma reestruturação organizacional profunda tem início em 1989, com a contratação da empresa de consultoria Arthur D. Little, que tinha a missão de fazer um diagnóstico completo e propor medidas na linha da modernização e da profissionalização. Este trabalho resultou nas seguintes medidas adotadas:

#### *No campo da gestão*

- Estabelecimento de um sistema de gerenciamento por objetivos e metas;
- Contratação de novos executivos para funções chaves na empresa, com experiência e bagagem profissional;
- Realização de fusões e incorporações, com aproveitamento de créditos fiscais;

- Implantação de sistemas gerenciais de informações, capazes de medir o desempenho de atividades no grupo, através de balancetes gerenciais;
- Mudança na cultura da empresa e no comportamento das pessoas, objetivando trabalhar com custos menores, buscando o lucro como medida de desempenho e visão de cliente;
- Implantação de método de administração que assegurou às unidades de negócios o cumprimento das metas de resultados esperadas;
- Simplificação e racionalização da estrutura, eliminando as sobreposições de tarefas.

#### *No campo da indústria*

- Implantação do projeto MRP II/JIT;
- Implementação do conceito de padronização de peças e componentes na linha de equipamentos;
- Agrupamento e distribuição de máquinas, buscando viabilizar as células de manufatura;
- Centralização do processo de manufatura (4 unidades em 1). As atividades fabris das duas divisões industriais, Aerotécnica, em Porto Alegre e Fábrica 1, em Panambi, são concentradas na Fábrica 2, em Panambi;
- Constituição de minifábricas de silos;
- Implantação de controles visuais, programação e controle de chão de fábrica;
- Aperfeiçoamento de controles visuais, integrando-os às técnicas já existentes, como set-up, endereçamento e movimentação por máquina, programação por encomenda, redução de tempo de preparação e troca de ferramental das máquinas, etc.;

#### *No campo da engenharia*

- Eliminação de produtos não rentáveis e desenvolvimento de novos produtos;
- Unificação das estruturas de produtos;
- Implantação da rotina de atualização de cadastro;
- Agrupamento por família de produtos e itens atuais, de reposição e especiais;
- Atualização dos roteiros de fabricação.

#### *No campo dos estoques*

- Medição e elevação da acuracidade;
- Implantação de sistema de controle visual;
- Sinalização de distorções na movimentação, com eliminação das mesmas;
- Elevação do giro de estoques.

*No campo de marketing e vendas*

- Criação e desenvolvimento da área de pesquisa de mercado;
- Implantação do sistema de gerenciamento de pedidos (SGP), permitindo definir o estágio de produção em que o pedido se encontra, prestar informações rápidas e precisas ao cliente e estabelecer prazos de entregas confiáveis;
- Alteração do sistema de distribuição, com zoneamento de vendas, redução nas despesas e criação de regionais;
- Definição de um cadastro de clientes;
- Implantação de um serviço de assistência técnica própria e autorizada (principal diferencial de mercado em relação à concorrência);
- Redefinição de políticas comerciais;
- Investimentos em treinamentos e desenvolvimento, através de programas anuais;
- Criação e desenvolvimento de instrumentos de avaliação mensal das atividades da área;
- Centralização administrativa da área comercial, possibilitando informações mais rápidas e precisas, melhoria no atendimento ao cliente, racionalização da equipe de vendas e diminuição da despesa geral da área;
- Maior acuracidade do planejamento;
- Alteração na política de comunicação da empresa com seus clientes, utilizando a comunicação “business to business”.

Este trabalho de reestruturação dura dois anos. A empresa passa por um “enxugamento” profundo na sua estrutura organizacional. Tudo o que era possível ser feito em termos de ajustes, racionalização, aperfeiçoamento de processos e de produtos, redução de pessoal e da estrutura, foi feito. Contudo, o nível de endividamento continuava a crescer, fruto da herança pesada do período anterior.

Ao interpretar os resultados deste processo de reestruturação, um diretor fez o seguinte comentário:

*“passamos por um processo de reengenharia completo, talvez o mais completo da história da empresa. Tivemos aí o maior encolhimento dos últimos tempos, reduzimos drasticamente o pessoal, melhoramos o perfil em termos de resultados operacionais, mas mesmo assim a empresa continuava a se deteriorar em função do endividamento crescente.”*

No contexto externo, o quadro político e econômico também não era nada favorável, o país vivia um verdadeiro caos, com novo choque econômico e nova reforma monetária, através do *plano verão*. Essa situação também afetava o setor da agricultura, que se constituía numa das principais vítimas do fraco desempenho da economia

Este quadro recessivo traz consequências terríveis para a empresa, afetando diretamente as vendas da empresa. A fábrica, em 1990, chegou a trabalhar com uma ociosidade de 80%, agravando ainda mais a situação financeira da empresa.

Ao fazer um comentário sobre o momento institucional crítico vivido pela empresa, neste período, um diretor da área administrativa-financeira fez a seguinte observação:

*“foi, certamente, o período mais crítico da empresa, a recessão econômica, a crise da agricultura, o endividamento e a queda vertiginosa das vendas, quase nos levaram à falência. Nem mesmo o trabalho da consultoria, na linha da modernização de processos, amenizou a crise.”*

Os anos de 1989 e 1990, portanto, restringiram-se às ações de saneamento e tentativa de sobrevivência da empresa.

Evento crítico 9: realização do primeiro processo de planejamento estratégico (1991)

Em 1991, ainda na fase de sobrevivência, mas já com uma pequena elevação do nível de atividade econômica, com a introdução do Plano Collor no cenário econômico e político do país, a empresa sente a necessidade de encontrar um novo rumo estratégico para a Kepler Weber.

Neste sentido, em mais uma tentativa de reencontrar o caminho da empresa, é realizado o primeiro processo de planejamento estratégico, coisa que até então inexistia. Com a ajuda de uma consultoria externa o processo foi coordenado por um grupo estratégico, formado pelo presidente, vice-presidente e demais gerentes profissionais. Começa, assim, a discussão em torno da idéia de repensar o modelo de sustentabilidade da empresa. A nova orientação estratégica tomou o seguinte rumo, pelas palavras do presidente da empresa:

*“neste ano, novamente se pensava em diversificação, fato que foi desencorajado pela consultoria externa, em função da experiência passada com este enfoque. Decidiu-se concentrar a ação empresarial no segmento de armazenagem, onde a empresa detinha boa marca, boa tecnologia e bom mercado. A idéia central do plano estratégico girou, então, em torno da frase ater-se ao conhecido”.*

Esse processo de discussão em torno de um plano estratégico para a empresa além de possibilitar a instrumentalização da gestão, a partir da definição de objetivos e metas claras de resultados, possibilitou que seus dirigentes começassem a pensar e agir em torno da visão estratégica definida no plano, ou seja, as ações empresariais eram consequência de uma diretriz estabelecida e não do empirismo característico que sempre esteve presente na Kepler Weber. Ao caracterizar esse evento na vida da empresa, um diretor fez o seguinte comentário:

*“neste momento começamos a agir de forma mais profissional, amparados em análises, números e projeções com os pés no chão.”*

#### **Evento crítico 10: mudança no foco de clientes, redirecionando os negócios (1992)**

Como a diretriz do plano estratégico definido no ano anterior estabelecia uma atuação em torno do negócio central da empresa, ou seja, no segmento de “armazenagem”, já que a idéia era “*ater-se ao conhecido*”, a empresa revisou toda a sua linha de produtos, enxugando-a de modo a ficar somente com os produtos que apresentavam um grau de complexidade tecnológica maior. Lançou, ainda, novos produtos com agregado tecnológico diferenciado.

Optou, desta forma, por focar clientes de médio para grande porte, abandonando o mercado de pequenos clientes. A nova diretriz para os negócios estabelecia uma atenção especial aos clientes que tivessem condições de pagar o agregado tecnológico que o produto oferecia.

Este novo enfoque dos negócios e clientes é explicado pelas palavras de um Diretor que trabalhava na área comercial:

*“o cliente tem que perceber valor naquilo que ele compra. A questão da Kepler Weber não é mais aumentar o volume de produção, é ser melhor remunerada por aquilo que ela faz.”*

Este redirecionamento dos negócios determinou uma série de mudanças na empresa. Na indústria, foi feita uma revisão completa de todos os processos de produção. Foi criado um novo sistema de gestão integrado, com planejamento de produção, orçamentação e avaliação sistemática. No âmbito da estrutura organizacional e de pessoal, vários ajustes foram feitos. Estes ajustes englobaram demissões, redução de salários, readequação de funções e racionalização de atividades.

### **Evento crítico 11: nova mudança na estrutura de poder da empresa (1993)**

Em 1993, as famílias detentoras do controle acionário da empresa perceberam que a Kepler Weber estava tomando um novo caminho e não se julgavam mais capazes de administrar essa complexidade toda. O nível de complexidade dos negócios e a difícil situação financeira em que se encontrava a empresa fizeram com que a direção procurasse outros profissionais para conduzir a empresa.

Neste sentido, os Srs. Helmut Kepler, diretor-presidente e Heinz Kepler, diretor vice-presidente, renunciaram aos seus cargos, sendo eleitos, respectivamente, presidente e vice-presidente do Conselho de Administração da empresa. São eleitos, como diretor-presidente e de relações com o mercado, o Sr. Arlindo de Azevedo Moura e, como vice-presidente, o Sr. Paulo Iserhard, ambos profissionais não ligados às famílias Kepler, Weber e Franke, mas profissionais que já vinham trabalhando dentro da empresa há mais tempo.

Essa mudança de direção tinha um propósito bem definido, segundo a interpretação do presidente que assumiu, Sr. Arlindo de Azevedo Moura, que fez o seguinte comentário:

*“as famílias me procuraram e solicitaram que eu assumisse a presidência e preparasse a empresa para ser vendida, uma vez que elas julgavam não terem mais condições de conduzir a empresa.”*

A nova direção assume a empresa com o desafio de reestruturá-la e rentabilizá-la para criar condições para a venda da mesma.

Neste ano, também foi feita nova revisão do planejamento estratégico que estabelecia revisão sistemática de dois em dois anos. Se consolida uma forma de gestão planejada, incorporando definitivamente o sistema de gerenciamento com planejamento e gestão por

resultados. A tônica deste plano foi a elaboração, implementação, acompanhamento e avaliação dos planos táticos e operacionais.

### **Outros eventos**

No ano de 1994, é lançado o Programa QTKW – Qualidade Total Kepler Weber, baseado no estilo japonês, cuja implantação contou com a assessoria da Fundação Cristiano Ottoni. Necessidade que surgiu com a preocupação da administração da empresa de manter e melhorar seus padrões de qualidade para competir no mercado internacional.

Neste ano, o mercado foi altamente favorável à empresa. A Kepler Weber teve um lucro significativo. A empresa chegou a pagar dividendos em valores superiores ao preço da ação.

Em função dos resultados positivos do exercício e da reestruturação da empresa, surgem várias propostas para a compra da empresa. Porém, as famílias detentoras do controle acionário não concordaram com a venda, porque entendiam que o momento mostrava boas perspectivas para a empresa saldar seus compromissos. Um dos membros de uma das famílias acionistas da empresa fez o seguinte comentário:

*“a empresa estava se recuperando, os resultados com a reestruturação e a profissionalização da gestão mostravam boas perspectivas de reversão do quadro financeiro adverso. Era prudente, naquele momento, esperar mais um pouco antes de decidir sobre a venda.. Alimentamos o sonho da recuperação pelas próprias forças.”*

Porém, em 1995 vem uma crise grande no mercado agrícola. Na safra de 1994/1995 houve o descasamento entre as dívidas dos produtores e o preço dos grãos. Os preços dos grãos sofreram uma desvalorização e as dívidas dos produtores cresceram enormemente, atreladas à indexadores com correção em torno de 80%. O setor agrícola ficou com uma inadimplência muito grande. Os bancos deixaram de financiar os produtores. O presidente na época, Sr. Arlindo de Azevedo Moura, resumiu o impacto desta crise da seguinte maneira:

*“com a crise no mercado agrícola, o Banco do Brasil, que era o principal financiador deste setor, saiu completamente do mercado e partiu para a renegociação das dívidas com os produtores. Este fato trouxe grandes prejuízos*

*para a Kepler Weber. Todos os avanços conseguidos no ano anterior foram por água a baixo.”*

Em meio a essa turbulência provocada pela crise profunda na agricultura, em 1995, em nova revisão do planejamento estratégico, duas diretrizes aparecem como orientações gerais a serem perseguidas: a) redução nos custos, como forma de competir com os concorrentes americanos, que estavam chegando forte no mercado; e b) ações de globalização da empresa, para torná-la empresa global, de forma a criar condições efetivas de compra e venda no mercado mundial. Tais questões se justificavam pela necessidade imposta de competir no mercado externo e pelo contexto da internacionalização da economia que exigia uma ação global das empresas do porte da Kepler Weber, para se manterem no mercado.

As mudanças e adaptações realizadas neste ano resultam em um novo enxugamento na estrutura organizacional; implantação de sistemas mais rígidos de controle, buscando a otimização dos recursos e redução de custos, elegendo a estratégia de liderança de custos como a grande estratégia competitiva a ser implantada; ajustamento no sistema de qualidade, criando objetivos e metas por áreas; incorporação da visão de cliente externo e interno em todas as atividades; e eliminação das atividades desnecessárias no âmbito da empresa.

Apesar dos esforços e de todas as mudanças e ajustes realizados neste período, a empresa não conseguiu reagir de forma positiva, em função da difícil situação financeira que se fazia presente desde o ano de 1982. A situação se tornava complicada pela constante falta de capital de giro. Os acionistas, por sua vez, além de descapitalizados, tinham uma dívida grande para com a empresa, oriunda do lançamento de ações realizado nos anos 80, o que impossibilitava qualquer tipo de aporte de recursos. A situação, portanto, se tornava extremamente complicada do ponto de vista da sobrevivência da empresa.

Neste contexto, começa a discussão da idéia de buscar um novo parceiro para a empresa. A discussão evolui na empresa e entre os acionistas, de forma que entre eles admitia-se, novamente, a possibilidade da venda da empresa.

No final de 1995, o conselho das famílias que detinham o controle acionário da Kepler Weber, chama novamente o presidente da empresa, Sr. Arlindo de Azevedo Moura, para solicitar-lhe a efetivação da venda da empresa.

Inicia-se, então, um novo trabalho para mostrar a empresa ao mercado, porém numa situação bem mais complicada do que a anterior. O comentário feito pelo Sr. Arlindo, presidente na época, em relação a esta decisão, demonstrava bem o grau de dificuldade para efetivar a venda naquele momento:



*“aquele não era o momento mais propício para a venda, porque em 1994, quando de uma situação favorável, tanto da empresa, quanto dos candidatos à compra, as famílias não decidiram. Naquele momento ficou extremamente difícil a venda, uma vez que o mercado não se mostrava mais tão favorável e receptível quanto antes.”*

### ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO ESTRATÉGICO III

A análise do período anterior mostrou que todas as tentativas de renovação da empresa desencadeadas com o objetivo de sanear a empresa, esbarraram nos impedimentos de ordem política, que envolviam interesses de membros das famílias detentoras do controle acionário da empresa. Neste período, verifica-se que a direção da empresa deixa de lado as questões políticas e parte para uma verdadeira reengenharia na empresa.

A ênfase na ação da direção concentrou-se num amplo trabalho de reestruturação organizacional em todas as áreas da empresa, visando enxugamento, racionalização, aperfeiçoamento de processos e implantação de mecanismos e instrumentos capazes de dinamizar o processo produtivo e tornar a empresa mais produtiva e competitiva. Os enfoques da *reengenharia* (Hammer & Champy, 1994) e da *qualidade total* (Falconi Campos, 1992) foram amplamente incorporados nos processos produtivos e de gestão da Kepler Weber, neste período.

Essa ampla reestruturação vem acompanhada de um processo de planejamento estratégico na empresa, o que caracteriza um novo modo de administrar e, conseqüentemente, um novo modo de formulação das estratégias empresariais – o modo *de planejamento* (Mintzberg, 1973).

Mintzberg (1973), aponta três características básicas que identificam uma gestão baseada no modo *de planejamento*. A primeira característica enfatiza que os analistas ou executivos principais assumem uma parcela significativa da responsabilidade pelo processo de formulação de estratégia. Na Kepler Weber, esta característica aparece com bastante evidência, uma vez que o processo de planejamento estratégico foi coordenado por um grupo estratégico, formado pelo presidente, vice-presidente e alguns gerentes do escalão superior da empresa.

A segunda característica apontada por Mintzberg (1973), salienta que o modo de planejamento se concentra na análise sistemática e no procedimento organizado, particularmente na avaliação da correlação custo-benefício das propostas correntes. Neste período (1989-1995), esta característica se faz presente na dinâmica de gestão da empresa. As estratégias são

elaboradas e implementadas a partir de um processo analítico envolvendo planejamento, cálculos quantitativos de viabilidade econômico-financeira, sistema de controle e avaliação dos resultados.

Por fim, o autor aponta que o modo *de planejamento* é caracterizado, acima de tudo, pela integração de decisões e estratégias. Este período consolidou uma forma de gestão planejada que incorporou um sistema de gerenciamento por diretrizes, com elaboração de planos tático-operacionais em todas as unidades da empresa e um forte sistema de avaliação e acompanhamento, através de indicadores de desempenho, fruto do sistema de gestão pela qualidade total implantado.

Nesta nova forma de gestão mais planejada, diferentemente do que aconteceu no período anterior, em que a empresa apostou na diversificação, decidiu concentrar a ação empresarial no segmento de armazenagem, com linhas de produtos de preços mais baixos. Assim, de forma deliberada, a Kepler Weber resolve apostar nas estratégias de *especialização* (Waite apud Chakravarty, 1991) e de *liderança de custos* (Porter, 1989), em relação ao enfoque estratégico do produto. Pesaram muito nesta decisão os resultados negativos com a estratégia de diversificação adotada anteriormente e a necessidade de competir no mercado global, que exigia preços competitivos.

A decisão de tornar a Kepler Weber uma empresa global se apresentava como uma das alternativas possíveis de alavancar novos negócios, como também de inserir a empresa no novo mercado que se configurava a partir do contexto da internacionalização da economia que praticamente exigia a presença da empresa em âmbito internacional, uma vez que os concorrentes mais fortes já estavam globalizados.

As ações de globalização, portanto, deveriam criar condições objetivas de atuação no mercado internacional. Para gerar competitividade global a Kepler Weber procurou aperfeiçoar seu processo produtivo, de modo a qualificar o produto, aumentar os níveis de produtividade e reduzir os custos de produção. A estratégia de *expansão internacional* (Bassi, 1997), através do incremento das exportações, definiu uma nova forma de atuação da empresa e criou condições objetivas de compra e venda no mercado internacional. Porém, esta nova estratégia não foi suficiente para a reversão do quadro econômico-financeiro da empresa, que se encontrava bastante deteriorado.

A profissionalização da gestão que ocorreu em 1993, quando do afastamento dos membros das famílias dos cargos de presidente e vice-presidente da empresa e da ascensão de profissionais não ligados às famílias, aconteceu numa fase em que a empresa se encontrava numa situação financeira bastante complicada. A Kepler Weber se encontrava exatamente na fase do

*declínio* do ciclo de vida da empresa familiar (Lodi, 1989). Esta fase, que é caracterizada pela falta de uma liderança forte capaz de reorientar os novos rumos da empresa; pela divisão de poder e conflito entre os acionistas; pela crise financeira e pela pulverização do patrimônio, espelhava bem a situação da empresa, neste momento.

Utilizando-se da tipologia de empresas familiares de Lodi (1989), é possível enquadrar a Kepler Weber no quadrante “C”, da Figura 6. Neste quadrante a organização se encontra numa situação em que é visualizado um baixo grau de maturidade administrativa e um alto grau de maturidade familiar. A percepção dos diretores da empresa de que a Kepler Weber estava tomando um novo caminho e que não tinham mais condições de administrar essa nova complexidade, originária tanto da difícil situação financeira estabelecida quanto dos desafios que se impunham às empresas do porte da Kepler Weber, em função do contexto competitivo globalizado, demonstrava, de um lado, a falta de capacidade profissional dos gestores (das famílias) para administrar os negócios da empresa e, por outro lado, a consciência destes diretores de que era chegada a hora de buscar profissionais mais capacitados e preparados para promover a reversão do quadro, que já fugia do controle da ação familiar.

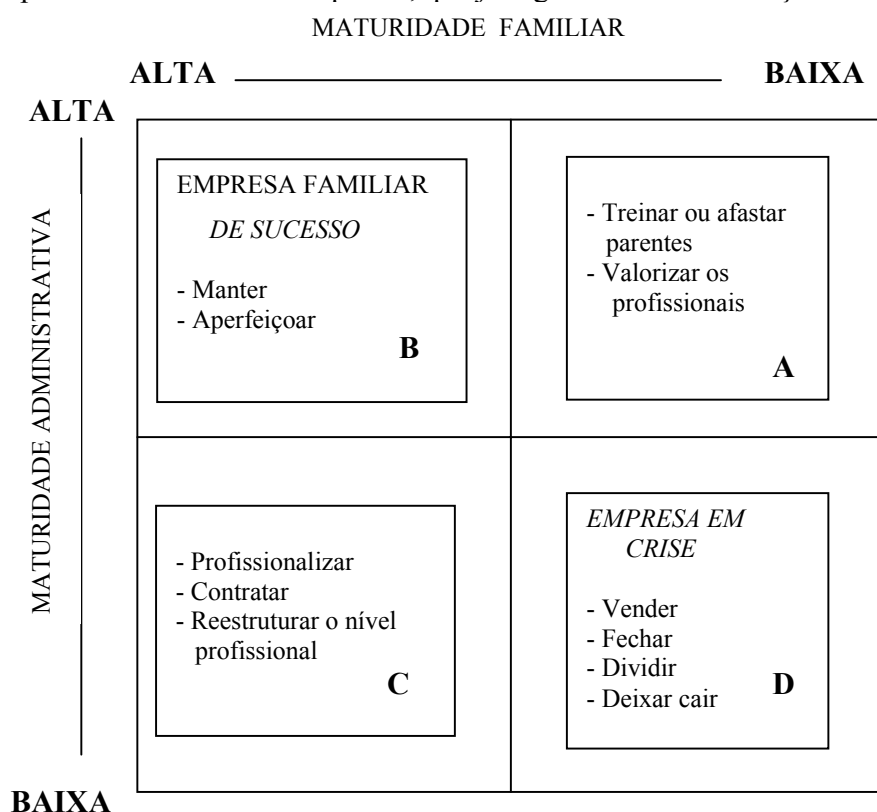


Figura 6: Tipos de empresas familiares

Fonte: Lodi (1989)

Em todo o processo de gestão da dívida da empresa e mais especificamente nesta fase de agravamento da crise financeira, há que destacar a postura e personalidade das famílias Kepler, Weber e Franke em relação aos valores que norteavam a conduta dos acionistas. Em nenhum momento as famílias deixaram de honrar os compromissos assumidos. O pensamento de que dívida contraída tinha que ser paga, não questionada, era uma questão de princípio. Em determinados casos a situação permitia uma discussão judicial de certos valores que estavam sendo cobrados da empresa e, muito provavelmente, a justiça daria ganho de causa à empresa. Porém, o pensamento de que “dívida contraída tinha que ser paga”, proibia qualquer ação de contestação.

As palavras do presidente, ao comentar sobre as orientações que recebia das famílias, para administrar as questões relacionadas às dívidas da empresa, permitem a exata compreensão dos valores presentes, característicos de uma ética protestante, na cultura familiar:

*“como presidente da empresa eu tinha a autorização para negociar juros com os credores, nunca para ir na justiça questionar dívidas. Isso as famílias não admitiam”.*

Sempre houve o entendimento entre as famílias, fruto das características da cultura dos pioneiros emigrantes da Alemanha, ainda fortemente presente na personalidade destes seus descendentes, de que “se a empresa fez dívida, sabia das conseqüências”. O pagamento das dívidas, portanto, era uma questão de princípio, mesmo que isso pudesse lhes custar a própria empresa.

Este período é fortemente marcado pelo esforço da direção da empresa em recuperá-la. Tudo o que era possível fazer em termos de modernização, reestruturação, ajustes e profissionalização da administração, foi feito. Porém o desequilíbrio da estrutura de capital, onde o grau de endividamento da empresa era bem superior à sua capacidade de pagamento, em função das dívidas contraídas no início dos anos 80, impedia qualquer possibilidade de reversão do quadro financeiro pela simples maximização do resultado operacional. O grau elevado de endividamento e o conseqüente risco financeiro - risco que a empresa corre de ser incapaz de cumprir com os compromissos financeiros exigidos (Gitman, 1997) -, determinavam uma situação de insolvência ou de comprometimento das condições de sobrevivência da empresa.

Neste quadro crítico, entraram em cena vários *stakeholders* que exerceram poder de influência sobre as decisões estratégicas da empresa. Destaque especial para o governo federal,

famílias acionistas, funcionários, clientes, sindicatos, instituições financeiras, empresas de consultoria e concorrentes, conforme representados na Figura 7.

O governo federal, a exemplo dos outros períodos, constitui-se num dos *stakeholders* de maior influência no processo decisório da empresa. Os choques econômicos e as constantes alterações de rumo na economia do país, determinaram um conjunto grande de mudanças e alterações na condução dos negócios da empresa. Os ventos das mudanças na economia do país, sempre atingiram a Kepler Weber.

Também neste período as famílias acionistas exerceram um papel relevante nas decisões estratégicas da empresa e, portanto, na condução dos objetivos organizacionais. A percepção da incapacidade de conduzir os negócios da empresa, dado o grau de complexidade atingido pela Kepler Weber, determinou não somente a mudança dos postos de presidente e vice-presidente do grupo, com a saída dos membros das famílias destes cargos estratégicos, como também a mudança na condução dos negócios.

Os funcionários, por sua vez, neste período, aparecem como *stakeholders* importantes. Eles tiveram influência tanto no processo de troca de comando superior da empresa quanto nas decisões de enxugamento e ajustes implementadas. A substituição dos membros das famílias por profissionais que já vinham trabalhando dentro da empresa, teve, certamente, influência e pressão do corpo funcional que vinha acompanhando a gestão da empresa a mais tempo. Por outro lado, as medidas de racionalização, ajustes e readequações internas, constantes neste período, foram objeto de ampla negociação com o quadro funcional.

Neste sentido, os sindicatos dos funcionários e a comunidade em geral, também tiveram papel importante no processo de reestruturação organizacional da Kepler Weber. Esta reestruturação envolveu muitas demissões, redução de salário e alterações de jornada de trabalho, que foram objeto de ampla negociação com os sindicatos e representantes da comunidade local. Muitas decisões, portanto, neste campo, foram influenciadas por estes *stakeholders*.

As instituições financeiras também mantiveram, neste período, um grau de influência considerável no processo decisório da organização. A redução das linhas de financiamentos para a produção agrícola e a elevação dos índices de correção da dívida dos produtores rurais, contribuíram significativamente para a crise na agricultura, repercutindo diretamente no desempenho da Kepler Weber.

Os clientes, sobretudo os de grande porte, exerceram grande influência nas decisões de reorientação dos negócios. O foco voltado para o segmento de clientes com potencial de absorção

de produtos diferenciados, com agregado tecnológico, provocou alterações em todo o processo produtivo da fábrica e dos sistemas de comercialização e assistência técnica.

Por fim, aparecem os concorrentes e as empresas de consultoria como *stakeholders* que também exerceram influência no alcance dos objetivos organizacionais. Os primeiros, fizeram com que a Kepler Weber tomasse a decisão de tornar-se empresa global, intensificando as vendas no mercado internacional, para competir num mercado cujos concorrentes já vinham atuando a mais tempo. As empresas de consultoria, por sua vez, foram responsáveis pelas principais decisões de tentativa de modernização e profissionalização da empresa. A grande reestruturação, iniciada em 1989, contou com a colaboração destas empresas.

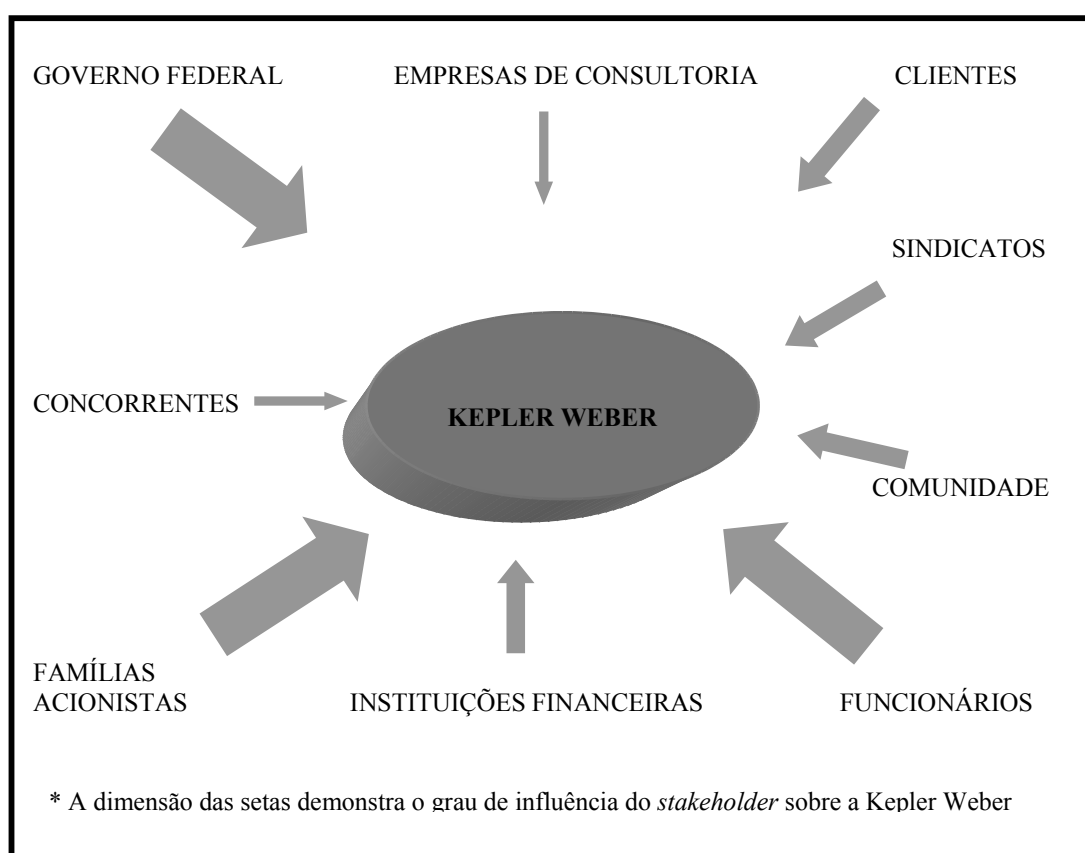


Figura 7: *Stakeholders*\* relevantes do período estratégico III

Fonte: Pesquisa do autor

**QUADRO 5 – RELAÇÃO DOS EVENTOS NA KW COM AS CONDIÇÕES OBJETIVAS DO SETOR E COM A ARENA COGNITIVA – PERÍODO  
ESTRATÉGICO III ( 1989-1995)**

ANO	EVENTOS	ARENA COGNITIVA	CONDIÇÕES OBJETIVAS		
			AMBIENTE GERAL	AMBIENTE ESPECÍFICO	
				SETOR AGRÍCOLA	SETOR INDUSTRIAL METAL-MECÂNICO (Bens de Capital)
1989	Contratação da Consultoria Arthur D. Little, para modernizar e profissionalizar a empresa	- A crise na agricultura tende a agravar a situação da empresa - O momento atual, a situação da empresa e as dificuldades de promover mudanças, dadas as implicações de ordem familiar, impõem uma ajuda de profissionais externos	- Plano Verão – novo choque econômico e nova reforma monetária - O país vive um verdadeiro caos político e econômico	- O setor se constitui numa das principais vítimas do fraco desempenho da economia e da ineficiência das medidas para a superação da crise	- As transformações tecnológicas no setor ocorridas nos países desenvolvidos traz efeitos desastrosos para o desempenho da produção no setor
1991	Realização do primeiro processo de planejamento estratégico na empresa	- O governo está determinando um novo rumo na economia, sem paternalismo e exigência de profissionalismo para a sobrevivência e crescimento dos produtores rurais e empresas em geral - É preciso encontrar um novo rumo estratégico para a empresa	- Plano Collor – política econômica neoliberal, na perspectiva de um capitalismo moderno	- O impacto do Plano Collor na agricultura: a)diminuiu a presença do governo nas funções de financiamento e comercialização da produção agrícola; b) determinou a correção das dívidas dos produtores num índice superior a 80%; c) determinou a correção dos preços dos produtos agrícolas em apenas 40%; d) provocou descapitalização e endividamento.	
1992	Lançamento de novos produtos com agregado tecnológico e opção de focar clientes de médio para grande porte, abandonando o mercado de pequenos clientes	- Existe um mercado potencial de grandes negócios que exigem um agregado tecnológico e pagam por isso	- Forte recessão com descontrole da inflação e queda no PIB - Impeachment do Presidente Collor		

1993	Nova mudança na estrutura de poder da empresa, com a renúncia dos cargos de presidente e vice-presidente, ocupados por membros das famílias, e eleição de profissionais não ligados às famílias detentoras do controle acionário	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O nível de complexidade da empresa e a difícil situação financeira, associada a uma conjuntura econômica nada favorável, exigem uma nova administração na empresa</li> <li>- Uma gestão planejada e visão estratégica nos negócios são condições imprescindíveis para o sucesso empresarial neste contexto</li> </ul>	- Plano Real – estabilização da moeda e combate da inflação	- “Ancora verde” – a agricultura entra com a quota de sacrifício para sustentar a nova moeda	
1994	Lançamento do Programa QTKW – Qualidade Total Kepler Weber	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A competição no mercado internacional passa pela melhoria dos padrões de qualidade dos produtos da Kepler Weber</li> <li>- As condições externas apontam boas perspectivas. Se a empresa conseguir se modernizar poderá reverter o quadro financeiro desfavorável</li> </ul>	- Exigência de modernização das empresas, com vistas à inserção competitiva na economia internacional, no contexto da globalização da economia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sobrevalorização do câmbio mantém baixo os preços dos produtos agrícolas</li> <li>- A inadimplência das dívidas contraídas junto aos bancos é grande no meio rural</li> <li>- A crise do setor é amenizada com as seguintes medidas: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) renegociação das dívidas agrícolas e securitização;</li> <li>b) concessão de novos empréstimos;</li> <li>c) apoio especial do governo à produção para o mercado interno (PRONAF)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeno crescimento da produtividade do setor (1,6%)</li> <li>- Redução significativa da margem de lucro do setor</li> </ul>
1995	Decisão de tornar a Kepler Weber empresa global	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para uma empresa do porte da Kepler Weber se manter no mercado é preciso se tornar empresa global, com atuação no mercado externo</li> <li>- A competição no mercado, sobretudo no mercado internacional, exige estrutura com custos enxutos e altos níveis de produtividade</li> </ul>	- Eleição de Fernando H. Cardoso para a presidência da república, tendo como trunfo político o sucesso do Plano Real		



#### 5.2.4 - PERÍODO ESTRATÉGICO IV – VENDA DA EMPRESA, EQUACIONAMENTO DA DÍVIDA E FOCO NO CRESCIMENTO (1996-1998)

No período 1996 a 1998, três eventos críticos são destacados: a venda da empresa para um grupo de instituições que atua no mercado financeiro e de investimentos; uma nova mudança na presidência da empresa; e a decisão de expansão dos negócios no segmento de instalações industriais.

##### **Evento crítico 12: venda da empresa para um grupo de instituições que atua no mercado financeiro e de investimentos (1996)**

Após um amplo trabalho de preparação da empresa para ser vendida e de convencimento dos acionistas do imperativo da venda, por força da necessidade de capitalização da empresa para manter sua competitividade numa economia globalizada, que exigia grandes investimentos no processo produtivo e uma nova política de expansão geográfica para entrar com os produtos da empresa em outros países, associado, ainda, à difícil situação financeira, que inviabilizava qualquer tipo de novo investimento, as famílias Kepler, Weber e Franke decidem pela venda da empresa.

Após um trabalho incessante de busca de compradores e de negociações com grupos nacionais, já que essa era a preferência, a venda é efetivada para um grupo de instituições financeiras, liderado pela PREVI. Um dos diretores da empresa, integrante da equipe que coordenou a venda, assim definiu o desfecho do negócio:

*“em negociações com grupos nacionais obteve-se sucesso com a PREVI e os demais parceiros dela. A venda foi boa, afinal, o valor pago pelas ações foi considerado excelente no mercado.”*

Assim, em 18/02/96, a *KW Administração e Representação Ltda*, controladora da *Kepler Weber S/A*, composta pelas famílias Kepler, Weber e Franke, vende a totalidade das ações ordinárias (87,239% do capital votante) para um grupo de instituições que atua no mercado

financeiro e de investimentos. O comando acionário passa a ser exercido pela *PREVI – Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (25%)*, *AERUS – Instituto Aerus de Seguridade Social (25%)*, *SERPROS – Instituto Serpro de Seguridade Social (25%)*, *BB D.T.V.M. S/A – Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários (9%)* e *BB FIF Leverage (3,239%)*.

O valor da transação girou em torno de US\$ 24.000.000,00 (vinte e quatro milhões de dólares). Parte destes recursos, cerca de US\$ 7.000.000,00 (sete milhões de dólares), entrou na empresa como capital de giro, valor relativo a uma dívida das famílias com a empresa, contraída nos anos 80. Esta dívida foi consequência de um lançamento de ações, no início dos anos 80, cujos recursos acabaram não entrando nos cofres da empresa, por motivos de falência da instituição financeira responsável pela aplicação dos recursos oriundos dessa transação. Esta dívida foi um dos motivos que impulsionaram a decisão de venda da empresa pelas famílias controladoras. A explicação da dívida e o compromisso assumido com o ressarcimento da mesma são melhor entendidos a partir das palavras de um dos diretores da empresa:

*“as famílias nunca conseguiram saldar a dívida oriunda de um lançamento de ações que foi acompanhada pelo Banco Comind e responsável pela aplicação destes recursos. Para ter um pequeno ganho num espaço de tempo de oito dias, as famílias aplicaram os recursos. Porém, neste exato período o banco quebrou. Então, tinham uma subscrição de ações, legitimada pela Comissão de Valores Mobiliários e não tinham mais os recursos. O erro da decisão e a dívida foram assumidos, com o compromisso de saldá-la. A correção em termos de honestidade e responsabilidade sempre foram princípios fortes na cultura das famílias Kepler, Weber e Franke.”*

Também, neste mesmo ano, mais especificamente em setembro, os novos acionistas fizeram um aumento de capital. A conjugação destes dois aportes de recursos, ressarcimento da dívida existente pelas famílias e a capitalização dos novos acionistas, permitiu cessar com os custos financeiros existentes. A fase pós-venda, foi assim interpretada por um dos diretores:

*“a injeção de capital pelos novos acionistas melhorou o nível de endividamento, ele veio para uma situação normal, saneou a empresa e deu credibilidade no*

*mercado, uma vez que os novos acionistas tinham grande poder de fogo no mercado, ou seja, credibilidade junto às instituições financeiras.”*

Com o novo comando também foi viabilizada a obtenção de um empréstimo da FINEP, que foi utilizado para modernizar o parque fabril da empresa, para melhor competir no mercado.

Neste ano a empresa apresentou lucro no balanço.

### **Evento crítico 13: mudança na presidência da empresa (1997)**

Quando da aquisição da empresa os novos acionistas mantiveram a mesma direção e condução dos negócios que a Kepler Weber vinha tendo, ou seja, o Sr. Arlindo de Azevedo Moura, na presidência e o Sr. Paulo Iserhard, na vice-presidência. Os fundos de pensão que adquiriram a empresa assumiram posições no conselho de administração, não na diretoria executiva. Esta é a política dos investidores, como afirma o presidente do conselho de administração, Sr. Othon D’Eça Cals de Abreu, ao fazer o seguinte comentário:

*“a idéia dos fundos de pensão é de nunca assumir as empresas que adquirem, são apenas investidores.”*

A troca da presidência, em fevereiro de 1997, se deveu pela decisão do Sr. Arlindo de Azevedo Moura, que ocupava o cargo de presidente, de sair da empresa quando da conclusão da fase de venda e transição para os novos donos. Esta decisão, de caráter pessoal, foi assim definida pelo Sr. Arlindo:

*“eu já havia comunicado às famílias que anteriormente detinham o controle acionário da empresa, de que o meu trabalho na Kepler Weber seria concluído tão logo efetivasse a venda e a transição para os novos donos.”*

Diante da decisão de saída do Sr. Arlindo, o conselho de administração da Kepler Weber nomeou o Sr. Paulo Iserhard, que ocupava o cargo de vice-presidente, para a presidência. Ao justificar a nomeação do Sr. Paulo, o presidente do conselho de administração fez a seguinte ponderação:

*“ficamos surpresos com a decisão do Sr. Arlindo. Como o conselho recém tinha sido montado e estava tomando pé da situação da empresa, entendemos que a melhor decisão era nomear o Sr. Paulo Iserhar para a presidência, até porque ele vinha assumindo a direção da empresa juntamente com o Sr. Arlindo, durante os últimos anos e conhecia toda a dinâmica da empresa.”*

#### **Evento crítico 14: expansão dos negócios no segmento de instalações industriais (1997)**

Com a nova gestão, sob a presidência do Sr. Paulo Iserhar, é elaborado um novo planejamento estratégico, a partir das intenções estratégicas dos novos acionistas. A principal manifestação dos novos acionistas e que serviria como a grande orientação em termos de visão na condução dos negócios no futuro foi manifestada pela expectativa de que, em dez anos, a empresa deveria atingir um faturamento dez vezes superior ao faturamento atual, ou seja, em 2007, o faturamento da Kepler Weber deveria atingir US\$ 1 bilhão. Em 1997, o faturamento era de US\$ 105 milhões. Dentre as manifestações dos acionistas, a respeito das intenções futuras com a empresa, uma frase usada por um dos membros do conselho de acionistas, definiria bem a expectativa em relação aos negócios da Kepler Weber:

*“não nos interessa uma empresa com o faturamento atual da Kepler Weber. Nós só investimos em empresas grandes. A Kepler Weber precisa ser grande...”*

Este novo plano estratégico reconstitui a visão de futuro da empresa, altera a missão e muda a estratégia. De uma estratégia de concentração no negócio central, sedimentada no período anterior, passa para uma estratégia de crescimento, na linha da consolidação do negócio de beneficiamento e armazenagem de granéis sólidos, abrindo para novos negócios lucrativos. A empresa opta pela agregação de valor em novos segmentos, tais como armazenagem para cervejarias, maltarias e obras portuárias, no segmento de *instalações industriais*. Decide, também, incrementar as exportações, abrindo novos mercados na economia mundial.

Neste ano, volta a idéia da diversificação, fundamentalmente por duas razões apontadas, que apareciam como pontos fracos do negócio da empresa: a) a excessiva dependência da agricultura, que nos últimos anos passava por períodos de crise; e b) a sazonalidade do produto, que fazia com que a empresa tivesse produção plena apenas seis meses no ano. Fato que

dificultava a gestão e se constituía no principal aspecto de descapitalização da empresa. A Kepler Weber trabalhou, então, nos anos de 1997 e 1998, com as idéias de crescimento, diversificação e diferenciação.

Para concretizar a estratégia de crescimento, buscou-se a viabilização de novos mercados geográficos na Ásia, África e Europa e a manutenção da vanguarda tecnológica na linha de produção. A estratégia de diversificação foi implementada através de uma forte inserção no segmento de instalações industriais, enfatizando a concepção de negócio da empresa em torno do conceito de *“soluções de engenharia”*, dentro da competência central da empresa, ou seja, em segmentos que apresentavam similaridades nos processos produtivos. Para a estratégia de diferenciação, a ênfase foi dada no projeto denominado “foco do cliente”, que buscou uma remuneração mais justa pelo agregado tecnológico e serviços oferecidos nos produtos Kepler Weber.

Esta fase, caracterizada pela gestão do Sr. Paulo Iserhard, foi marcada pela ampliação dos negócios. A era “Paulo”, assim denominada, consolida aquilo que a era “Arlindo” começou, de ampliação do foco dos negócios, na linha de *“soluções de engenharia”*, que pressupunha a inserção em novos negócios. A frase usada por um gerente da empresa, permite uma idéia mais precisa sobre as investidas da empresa, durante a gestão do Sr. Paulo:

*“a era ”Paulo” foi, certamente, o período de maior expansão da empresa, porém com resultados duvidosos”.*

À exceção do ano de 1996, que apresentou resultado positivo no balanço, com a capitalização da empresa pelos novos sócios, os anos seguintes, 1997 e 1998, apresentaram prejuízos. As investidas da empresa, concebidas no planejamento estratégico, com metas bastante ambiciosas, não proporcionaram os resultados esperados. O comentário feito por um dos diretores da empresa espelha bem este período:

*“ uma coisa foi o planejamento, com intenções bem definidas, outra coisa foi o resultado concreto”.*

Com a entrada de recursos, fruto da venda e capitalização da empresa, a Kepler Weber começou com uma situação financeira nova, porém, em termos de resultados, repetiu a rotina dos últimos anos, de acumulação de prejuízos. Fato que exigiu da empresa, em junho de 1998,

contrair dívida de US\$ 10 milhões em forma de “comercial paper”, para saldar compromissos, em função dos maus resultados.

#### ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO ESTRATÉGICO IV

O aporte de capital, originário da venda da empresa e do aumento de capital pelos novos acionistas, permitiu à empresa saldar as dívidas existentes e pensar num novo plano de expansão do negócios.

Este novo plano, elaborado a partir das intenções estratégicas dos novos acionistas, foi configurado numa perspectiva de mudança radical do modelo de sustentação econômica da empresa. A definição do novo foco de negócios – “soluções integradas de engenharia” – deveria contemplar não mais uma visão míope dos negócios, com enfoque no produto, mas uma visão estratégica, com enfoque no benefício para o cliente (Pagnocelli & Vaconcello, 1992), de modo a direcionar a ação da empresa para novos segmentos de mercado. Estes novos segmentos deveriam ter uma relação estreita com o propósito de oferecer soluções integradas de engenharia, manufatura e distribuição, áreas em que a empresa detinha vocação, tecnologia e imagem no mercado. Esta reorientação viria a representar uma oportunidade de agregação de valor ao faturamento da empresa, uma vez que reduziria a dependência quase exclusiva do setor agrícola, que nos últimos anos vinha apresentando grandes problemas.

Neste período, também prepondera o modo de *planejamento* no processo de formação das estratégias organizacionais (Mintzberg, 1973), a exemplo do que ocorreu no período anterior, onde as seções de planejamento estratégico eram responsáveis pelas decisões de caráter estratégico da empresa.

A estratégia empresarial, porém, sofre alteração em relação ao período anterior. De uma estratégia de concentração no negócio central (beneficiamento e armazenagem de grãos sólidos), passa para uma estratégia de crescimento em novos negócios lucrativos. Opta pela entrada em novos segmentos de mercado, no ramo de instalações industriais, como armazenagem para cervejarias, maltarias e obras portuárias. Volta a estratégia de *diversificação*, numa tentativa de tirar a empresa da dependência do setor da agricultura e da sazonalidade do produto principal, porém, aliada ao enfoque da *diferenciação* (Porter, 1989), através do agregado tecnológico que os produtos KW deveriam apresentar como diferencial competitivo.

A decisão pela *diversificação* contemplou a intenção do crescimento, porém, com um componente singular, ou seja, o crescimento em novos segmentos de mercado deveria girar em

torno da competência central da empresa – “soluções integradas de engenharia”, ou seja, em segmentos que apresentavam similaridades nos processos produtivos. Com isso a Kepler Weber buscou o que Mintzberg e Quinn (2001) chamam de *diversificação concêntrica*, quando a entrada em um novo negócio está relacionada a alguma competência ou recurso distinto da essência do negócio da empresa.

No que tange à opção pela *diferenciação*, pesou a convicção de que o produto poderia oferecer um diferencial tecnológico e, por consequência, ser melhor remunerado, de modo a obter melhor margem.

Segundo Porter (1989), quando a empresa adota a estratégia da *diferenciação*, procura ser única em sua indústria, ao longo das dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Passa a selecionar um ou mais atributos, que os compradores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades e ser recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio.

Esta foi a premissa principal na opção da Kepler Weber. A empresa partiu da convicção de que seu produto precisava ser melhor remunerado. O objetivo do crescimento dos negócios contemplava não apenas o aumento do volume de produção, mas principalmente a obtenção de uma margem melhor pelo produto vendido. De certa forma, as condições para tanto já estavam dadas. Os produtos KW tinham um acabamento melhor do que os dos concorrentes. A posição de liderança no mercado era outra condição importante para adoção dessa estratégia. Faltava apenas um pouco mais de agressividade na linha dos serviços e um trabalho mais focado no cliente, estabelecendo uma relação mais personalizada na venda, produção e assistência técnica, o que acabou sendo implementado.

A empresa volta a adotar um tipo de comportamento estratégico *prospector* (Miles e Snow, 1978) pelas ações de expansão sobretudo no segmento de instalações industriais. A nova situação financeira da empresa, com a capitalização dos novos sócios, permitiu que a empresa pudesse sonhar em torno de novos projetos novamente, a exemplo do que ocorreu no primeiro período estratégico analisado. Porém, em face ao forte propósito e interesse pela inovação de mercados e produtos, a Kepler Weber repetiu o perigo lembrado por Miles e Snow (1978), de que as empresas prospectoras quase nunca são totalmente eficientes. A exploração neste novo foco de negócios viria, mais tarde, mostrar-se problemática.

O fato mais marcante deste período foi que as condições estabelecidas inicialmente, em termos de equacionamento da dívida e capitalização da empresa, associadas a um tipo de gestão impressa que tinha como marca um sistema de planejamento bem organizado, com metas de

expansão definidas e estratégias deste planejamento configuradas cuidadosamente, apontavam para uma nova etapa de desenvolvimento da empresa, o que acabou não acontecendo. A Kepler Weber encerrou este período novamente contabilizando prejuízos.

A frase usada por um dos gerentes da empresa de que “*uma coisa foi o planejamento, com intenções bem definidas, outra coisa foi o resultado concreto*”, resume bem o desempenho da Kepler Weber, nesse período. Grande ênfase se deu ao planejamento de uma nova etapa de crescimento nos negócios, que previa a exploração de novos nichos de mercado e apontava para um ciclo promissor com a entrada dos novos sócios. Porém, os resultados atingidos não foram os pretendidos.

Utilizando-se da tipologia de estratégias de Mintzberg (1978), em que chama a atenção para a análise das estratégias enquanto resultado no processo decisório da organização, observa-se aqui um conjunto de estratégias pretendidas que não foram realizadas, em função de falsas expectativas e de erros estratégicos dos formuladores destas estratégias. A expectativa dos dirigentes num determinado enfoque de negócios – *soluções integradas de engenharia* -, não trouxe os resultados inicialmente previstos. Este enfoque viria a ser fortemente questionado e alterado no período seguinte.

Na análise dos agentes que exerceram papel predominante no processo de adaptação estratégica da empresa, neste período, denominados *stakeholders*, destacam-se as famílias acionistas, os novos acionistas, o governo federal, os clientes e as instituições financeiras, conforme representado na figura 8.

As famílias de acionistas e os novos acionistas aparecem como os *stakeholders* com maior grau de influencia neste período. Os primeiros, porque tomaram a decisão da venda da empresa em meio a uma situação de dificuldades financeiras e de um trabalho árduo de preparação da mesma para a venda. Os segundos, porque foram responsáveis pelas intenções estratégicas que determinaram um novo plano de expansão dos negócios que, na análise do resultado final, mostrou-se inadequado.

O governo federal, através da sua política de privatização e de investimentos na infraestrutura no país, principalmente ligados a modernização dos sistemas de transporte, teve um grau de influência relevante no processo de mudança e adaptação estratégica da Kepler Weber. Muito das decisões da empresa de investir no segmento de instalações industriais, foi consequência do surgimento de um mercado em potencial que se vislumbrava a partir destas políticas governamentais.



Os clientes, principalmente aqueles ligados ao segmento de instalações industriais, também aparecem como *stakeholders* importantes neste momento. As decisões de expansão, na sua grande maioria, focavam esse segmento como prioridade de ação.

Finalmente, aparecem as instituições financeiras também como agentes influentes no processo decisório da empresa. Os financiamentos contraídos e as operações financeiras transacionadas entre a Kepler Weber e os bancos, viabilizaram o alcance de alguns objetivos organizacionais, neste período.

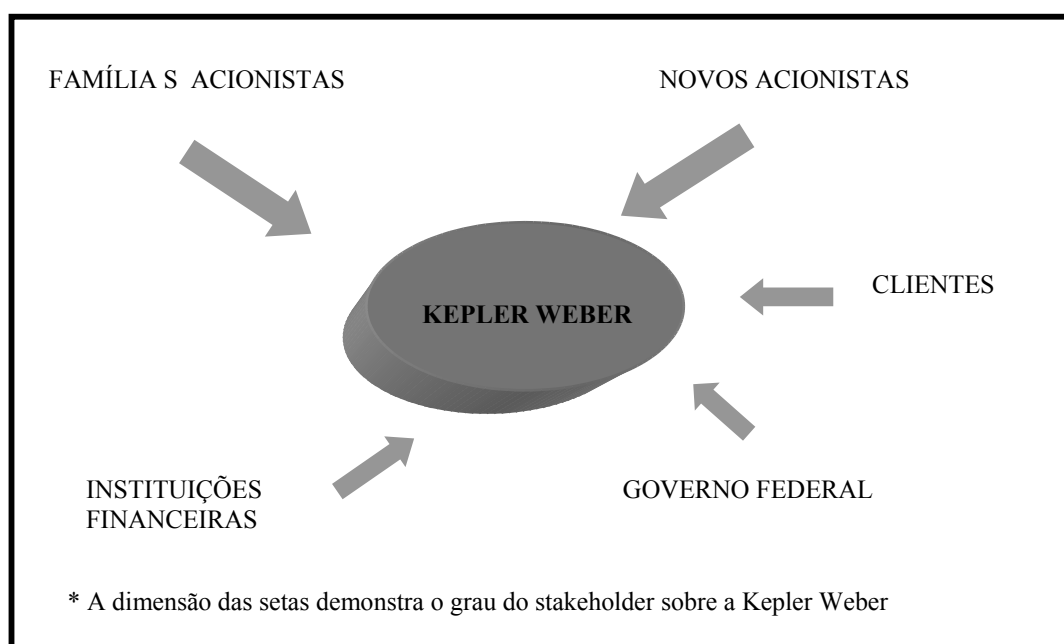


Figura 8: Stakeholders\* relevantes do período estratégico IV  
Fonte: Pesquisa do autor

**QUADRO 6 – RELAÇÃO DOS EVENTOS NA KW COM AS CONDIÇÕES OBJETIVAS DO SETOR E COM A ARENA COGNITIVA – PERÍODO ESTRATÉGICO IV ( 1996-1998)**

ANO	EVENTOS	ARENA COGNITIVA	CONDIÇÕES OBJETIVAS		
			AMBIENTE GERAL	AMBIENTE ESPECÍFICO	
				SETOR AGRÍCOLA	SETOR INDUSTRIAL METAL-MECÂNICO (Bens de Capital)
1996	Venda da empresa para um grupo de instituições que atua no mercado financeiro de investimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- É imprescindível a necessidade de capitalização da empresa para criar as condições necessárias para competir na economia globalizada</li> <li>- Existe potencial no mercado e condições para expansão dos negócios da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O plano real constitui-se na política macroeconômica do governo</li> <li>- Investimentos governamentais na infra-estrutura do país, principalmente ligados a modernização do sistema de transportes (modernização dos portos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A política do governo para o setor é pautada pelas seguintes orientações:</li> <li>a) estímulo à profissionalização dos agricultores;</li> <li>b) a propriedade rural deve assumir uma postura empresarial moderna;</li> <li>c) reforço à tese de que não basta ser produtor rural, mas sim empresário rural eficiente;</li> <li>d) incorporação da visão abrangente da cadeia produtiva para competir no mercado globalizado e competitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As taxas negativas de crescimento da indústria do país refletem quedas na produção do setor</li> <li>- A manutenção de investimentos em baixos níveis na indústria de um modo geral e a política de juros altos contribuem para o desempenho regressivo do setor</li> </ul>
1996	Capitalização da empresa pelos novos acionistas				
1996	Modernização do parque fabril, através de financiamento contraído junto à FINEP				
1997	Mudança na presidência da empresa – sai o presidente e assume o vice-presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O mercado agrícola se mostra estagnado e com pouca capacidade de absorção de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A economia brasileira começa a mostrar sinais de debilidade, por consequência das crises mexicana, asiática e russa</li> <li>- Elevação das taxas de juros reais no mercado</li> <li>- A política de privatização do governo ganha força</li> </ul>		
1997	Incremento nas exportações, com venda de produtos para Ásia, África e Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe mercado com enfoque em “soluções de engenharia”</li> </ul>			
1997	Expansão dos negócios no segmento de instalações industriais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O segmento de instalações industriais é promissor, em função das políticas de privatização e melhoria da infra-estrutura do país</li> </ul>			
1998	Emissão de “comercial paper”, no valor de US\$ 10 milhões	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A retração do mercado e os prejuízos acumulados pela KW exigem que a empresa busque uma nova captação de dinheiro no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eleição para presidente – reeleição de Fernando Henrique Cardoso</li> </ul>		

## 5.2.5 - PERÍODO ESTRATÉGICO V – MUDANÇA DO FOCO ESTRATÉGICO E SANEAMENTO DA EMPRESA (1999-2000)

O período compreendido entre 1999-2000, registra dois eventos críticos que assumem relevância no processo de adaptação estratégica da Kepler Weber: a mudança no comando superior da empresa e o novo direcionamento do foco dos negócios.

### **Evento crítico 15: mudança no comando superior da empresa (1999)**

O desempenho insatisfatório dos últimos dois anos, 1997 e 1998, associado à queda dos negócios no ano de 1999, fizeram com que a Kepler Weber S/A passasse novamente por mais uma alteração no seu comando superior. Em junho de 1999, sai o Sr. Paulo Iserhard da presidência e assume o Sr. Othon D’Eça Cals de Abreu, que ocupava a presidência do conselho de administração, ligado a um dos fundos de pensão que controlam a empresa. Nesta ocasião, também acontece uma recomposição dos demais cargos de direção.

Esta decisão foi assim explicada pelo então presidente do conselho de administração e atual presidente da empresa:

*“neste momento, os acionistas perceberam que não adiantava injetar dinheiro na empresa sem atacar o problema principal – resultado operacional negativo. Qualquer capitalização que os acionistas fizessem sumia no “ralo”. Era preciso mudar.”*

A situação financeira da empresa estava chegando num patamar considerado crítico. O conselho de administração concluiu que 90% do montante do endividamento da empresa era de curto prazo. A Kepler Weber vinha contraindo dívidas através de operações de curto prazo para investimentos, com juros altíssimos. Inviabilizando qualquer possibilidade de reversão do quadro sem uma intervenção mais forte que pudesse romper com o estado permanente de sangria, em termos de resultados operacionais negativos.

Ao comentar sobre a mudança na presidência da empresa, um dos gerentes entrevistados deu a seguinte explicação, que pode ter pesado na decisão de troca do comando superior da empresa:

*“o estilo de administração do presidente anterior era por delegação, porém sem muita cobrança. Faltava-lhe mecanismos mais eficientes de cobrança e controle que pudessem garantir-lhe que as coisas estivessem ocorrendo como ele planejava. Ele não se envolvia muito no operacional, era de atuação mais estratégica. Talvez isso foi uma das questões que contribuiu para sua saída, porque para uma empresa complexa, como a Kepler Weber, a acumulação de prejuízos, pesa bastante”.*

A partir dessa alteração existe o entendimento de que os novos controladores assumem definitivamente a empresa, na sua gestão global, ou seja, tanto nas decisões de caráter deliberativo, de ações no conselho de administração, o que já vinha acontecendo desde 1996, quanto nas decisões de caráter executivo, assumindo a presidência e outras diretorias estratégicas da empresa. A frase usada por um dos gerentes da empresa, ao falar sobre a troca do comando superior, expressa bem o momento em que a empresa passa efetivamente para as mãos dos novos donos:

*“somente a partir de junho de 1999 dá para dizer que se estabelece um novo divisor de águas na empresa. É nesta data que eles assumem na plenitude a empresa. Até então não tinham assumido.”*

Aquilo que era para acontecer em 1996, quando da compra da empresa pelos fundos de pensão, que acabou não acontecendo porque o conselho de administração entendeu, na ocasião, que precisava um tempo para entender melhor uma empresa que era *sui generis* em termos de negócios e dinâmica produtiva, além de manter a política dos fundos de pensão de não assumir o comando executivo das empresas que adquirem, acabou acontecendo somente em 1999. Contudo, com um custo maior, uma vez que a linha de condução dos negócios não foi alterada e os prejuízos foram sendo acumulados.

Com a troca da presidência muitas mudanças são processadas. A principal delas foi desencadear um amplo trabalho de saneamento financeiro da empresa. Ao justificar medidas fortes de ajuste o novo presidente, Sr. Othon, fez o seguinte comentário:

*“estávamos numa situação em que a empresa pegava dinheiro no curto prazo para fazer investimentos, com juros altíssimos, o que inviabilizava qualquer possibilidade de resultado positivo.”*

Além de mudanças de enxugamento na estrutura da empresa, com troca de diretorias, demissão de funcionários, contenção de despesas e ajustes em quase todas as áreas da empresa, vem, também, o questionamento em relação ao âmbito de atuação dos negócios da Kepler Weber. A ênfase no foco de “soluções integradas de engenharia”, considerada até então e reforçada no último planejamento estratégico da empresa, é colocada em dúvida. O direcionamento estratégico para esse foco de negócios privilegiava os grandes negócios no segmento de instalações industriais e impedia um olhar mais aprofundado no segmento de armazenagem, que representa 80% do faturamento da empresa e apresentava um bom potencial de mercado, sobretudo na linha de pequenos negócios, direcionados para fazendas e propriedades rurais.

A nova orientação, portanto, com o novo comando superior, estabelecia claramente o propósito de tornar a Kepler Weber uma empresa competitiva e com resultado positivo. Essa determinação viria a exigir um novo direcionamento do foco dos negócios da empresa.

### **Evento crítico 16: novo direcionamento do foco dos negócios (2000)**

Ao assumir a presidência da empresa, o novo presidente também promove uma reorientação em termos da visão dos negócios da Kepler Weber. De uma orientação do foco dos negócios na linha de “soluções de engenharia”, caracterizada no período da gestão do Sr. Paulo Iserhard, e que fortificou a atuação da empresa no segmento de instalações industriais, passa para o enfoque de “soluções de armazenagem”, reforçando a atuação no segmento de armazenagem, principalmente, em relação ao mercado para os pequenos produtores rurais. Ao explicar essa mudança estratégica em relação ao negócio da empresa, o presidente, Sr. Othon, deu a seguinte explicação:

*“a inserção no segmento de instalações industriais e, portanto, o enfoque de soluções de engenharia, foi um erro estratégico, porque no Brasil as empresas*

*não estão acostumadas a pagar a engenharia. A Kepler Weber fazia um trabalho brilhante em soluções de engenharia, com qualidade e competência, só que com um problema, o mercado não concordava em pagar esse custo.”*

A fase anterior caracterizada pela “retomada do crescimento com diferenciação do produto”, que levou à estratégia de inserção em segmentos que apresentassem similaridades nos processos produtivos, teve inúmeros problemas de operacionalização dos processos de produção e de adequação das ferramentas internas para atender esta estratégia de diversificação e diferenciação.

Ao explicar as dificuldades encontradas com a operacionalização da estratégia de diversificação em segmentos similares, um diretor da área de manufatura fez o seguinte comentário:

*“as ferramentas internas para atender essa estratégia não eram adequadas. A fábrica vinha trabalhando com MRP, com módulos de estrutura de produtos, canalizados para produção seriada, com uma árvore de engenharia acoplada, qualquer alteração nessa estrutura, para atender necessidades de clientes, desestruturava todo o sistema produtivo.”*

Na mesma linha de argumentação, procurando evidenciar a dificuldade de conciliar a dinâmica da fábrica com a estratégia de diversificação pretendida pela empresa, outro diretor fez a seguinte observação:

*“trabalhar com diferenciação de produtos dentro de uma mesma estrutura industrial tornou-se uma tarefa praticamente impossível de ser executada. Os processos de fabricação de produtos para o segmento de beneficiamento e armazenagens de grãos sólidos eram muito diferentes daqueles aplicados para o segmento de instalações industriais”.*

O novo enfoque em termos de “negócios” da empresa, a partir do novo comando, procura consolidar o segmento de *armazenagem*, trabalhando com a estratégia de diversificação, porém de uma forma diferente. A empresa cria pequenas unidades de negócios para atender mercados específicos.

Neste sentido, é promovido, também, um amplo trabalho de adequação da fábrica ao novo conceito de diversificação.

O segmento de *armazenagem* se fortifica nesse novo enfoque de negócios. O segmento de *instalações industriais* continua, porém com uma ênfase diferente. Ele permanece numa perspectiva concreta para aumentar o faturamento e suprir a sazonalidade característica do negócio principal da empresa. Não assume mais a condição de segmento prioritário de atuação, como anteriormente.

Usando as palavras de um dos diretores da empresa, *“é uma fase em que a empresa sai de um processo de produção “customizado” e vai para um processo de produção “seriado”*. Na fase anterior, existia um entendimento de que a empresa tinha que se voltar para o cliente, ou seja, tinha que estar de frente para o cliente. Porém, segundo o entendimento de alguns diretores, ela estava de frente para o cliente e de costas para ela mesma. Nesta nova fase, o entendimento é de inversão dos papéis. A empresa deve estar de frente para o cliente e de frente para os interesses institucionais. Numa relação de equilíbrio entre satisfação do cliente e resultado positivo para a empresa.

Essa nova visão exigiu mudanças não só na estrutura gerencial e funcional da empresa como também mudança de comportamento das pessoas. A mudança da cultura talvez tenha sido e ainda esteja sendo a mais difícil de processar. Como afirmou um diretor:

*“a cultura estava e ainda está centralizada na cultura de empresa familiar. Por se tratar de uma empresa com forte vínculo na comunidade ela criou uma série de vínculos corporativos trazidos da comunidade, tais como lions, rotary, bolão, etc., que são trazidos para dentro da empresa, pelas relações estabelecidas. Na verdade, a empresa nunca soube separar o negócio da comunidade. Tudo foi sempre muito ligado. As pessoas, portanto, estavam acostumadas com uma concepção e um ritmo de trabalho. O sistema, agora, é diferente”*.

### **Outros eventos**

Com as mudanças no comando superior da empresa, o ano de 1999 registrou uma ampla reestruturação que consistiu em concentrar cargos de comando e cortar funções também nos escalões inferiores. O quadro de funcionários caiu de 2 mil para 1,1 mil, entre o escritório-sede da

holding Kepler Weber, em Porto Alegre, a Kepler Weber Industrial, de Panambi, e a controlada CEPEM, de Baurú (SP).

Foi revisado também o programa de qualidade implantado na empresa. O sistema girava fundamentalmente em cima de reuniões, grupos e métodos de solução de problemas e um conjunto de procedimentos sem resultados concretos do ponto de vista da produção. Para se ter uma idéia, a Kepler Weber ganhou o primeiro lugar no Programa Gaúcho da Qualidade pelo bom trabalho de formação de grupos de CCQ's – Círculos de Controle da Qualidade, porém vinha acumulando prejuízos sucessivos nos últimos anos. Todo o movimento em torno da qualidade não levava à resolução dos problemas cruciais da empresa.

A nova administração vendeu, ainda, a concessionária de automóveis da GM que era deficitária e aprofundou cortes nas despesas operacionais, baixando em 35% os custos fixos no decorrer do ano de 1999.

Além dos problemas de gestão, consequência dessa reestruturação, no ano de 1999, os negócios da Kepler Weber foram onerados pela desvalorização cambial, particularmente na liquidação de US\$ 10 milhões em comercial paper, emitidos em junho de 1998 e liquidados em junho de 1999, cujo efeito negativo (R\$ 8,7 milhões) foi reconhecido no exercício. Apesar das mudanças processadas no segundo semestre do ano, visando um novo direcionamento dos negócios e nova filosofia de trabalho, a empresa acumulou um prejuízo de R\$ 39,8 milhões (dados do balanço), neste ano.

No ano de 2000, porém, já aparece o resultado de toda essa transformação imprimida a partir de junho de 1999.

No início do ano, os controladores da Kepler Weber S/A injetaram R\$ 67 milhões na empresa para equacionar as dívidas de curto e longo prazos. A operação consistiu em liquidar debêntures vencíveis em 2006 e promover um reforço no capital social. Com este aporte, e observando os dados do Balanço Patrimonial do exercício de 2000, percebe-se que o capital da companhia passou de R\$ 35 milhões para R\$ 51 milhões. Observa-se, adicionalmente, que o endividamento de curto prazo decresceu em R\$ 10 milhões e o passivo financeiro a longo prazo ficou próximo a zero, recompondo a estrutura de capital da empresa.

Na análise da evolução do resultado, pode-se verificar que a rentabilidade bruta da empresa elevou-se de 9,3%, em 1999, para 25,8%, em 2000, oriunda da redução dos custos de produção e de uma melhor capacidade de determinação dos preços.



Um segundo fator que deve ser destacado, decorrente da reorganização da estrutura de capital, refere-se ao significativo declínio do custo de carregamento da dívida, que em 1999 consumia R\$ 31,5 milhões, e em 2000, significou apenas R\$ 11 milhões.

Finalmente, associado a uma otimização geral das despesas operacionais, o resultado líquido do exercício reverteu um prejuízo de R\$ 39,9 milhões, apresentado em 1999, para um lucro de R\$ 1 milhão, em 2000.

Em termos de novos negócios, a empresa está apostando nas perspectivas favoráveis do setor de *commodities*. Entrou no mercado de produção e montagem de torres metálicas para distribuição de energia elétrica, que vislumbra um mercado promissor. É uma área que exige mais processo do que engenharia e se enquadra na política do foco direcionado para a produção seriada. Esta nova unidade estratégica de negócio se apresenta como uma grande alternativa para o problema da sazonalidade característico na Kepler Weber.

## ANÁLISE TEÓRICA DO PERÍODO ESTRATÉGICO V

Este período registra a mudança no comando executivo da empresa e, por consequência, a mudança do modo de administrar e da estratégia empresarial em relação aos negócios da Kepler Weber.

O desempenho insatisfatório dos últimos anos (1997 e 1998) fez soar o alarme nos fundos de pensão que controlam a empresa. Em 1999, assume a presidência da Kepler Weber o Sr. Othon D’Eça Cals de Abreu, com um novo estilo de administração e um novo enfoque na condução dos negócios.

O foco dos negócios voltado a “soluções integradas de engenharia”, que marcou a atuação da Kepler Weber no período anterior e a gestão do Sr. Paulo Iserhard, é profundamente questionado e alterado neste período.

A idéia de trabalhar numa perspectiva de *visão estratégica* do negócio (Pagnocelli & Valconcellos, 1992) que possibilitasse a ampliação do foco de atuação dos negócios, diversificando em torno da competência central da empresa (Porter, 1989; Mintzberg e Quinn, 2001), mostrou-se inadequada e incapaz de alavancar o crescimento dos negócios da empresa.

O enfoque de “soluções integradas de engenharia”, tomava como pressuposto a possibilidade de diversificar em novos segmentos de mercado, principalmente no segmento de instalações industriais, aproveitando a mesma estrutura industrial. Isto tornou-se extremamente

complexo e oneroso para a empresa. Complexo, porque a estrutura fabril não era adequada para atender essa estratégia. A fábrica vinha trabalhando com o conceito de *manufacturing resource planning – MRP* (Fogarty; Blackstone & Hoffmann, 1991), com módulos de estrutura de produtos, canalizados para produção seriada, com uma certa padronização no processo produtivo. Qualquer alteração dentro desta estrutura para atender necessidades de cliente, desestruturava todo o sistema. O processo era oneroso, porque a fábrica vinha trabalhando muito a nível customizado, ou seja, a prioridade básica era atender as necessidades dos clientes. Todo o novo produto exigia um novo processo de engenharia. Este custo/valor era difícil de ser reconhecido pelo mercado.

A dinâmica do processo produtivo da Kepler Weber mostrou que a estratégia da *diversificação concêntrica* (Mintzberg e Quinn, 2001), incorporada no período anterior, na realidade não era tão concêntrica como se julgara. Os negócios no segmento de instalações industriais (obras portuárias, armazenagem para cervejarias e maltarias...) não apresentaram muita similaridade com os negócios no segmento de armazenagens de grãos sólidos. Em outras palavras, “*é impossível fabricar o queijo onde se fabrica o vinho*” (frase usada por um dos diretores entrevistados).

Além do mais, o enfoque anterior, “soluções integradas de engenharia”, direcionava a ação da empresa para grandes negócios. Impedia um olhar para um outro mercado de pequenos negócios, no segmento de armazenagem, como silos para fazendas/propriedade rurais, que vinha apresentando um bom potencial de mercado. Os grandes negócios se encaixam melhor com a idéia de “soluções de engenharia”. Para pequenos negócios o sistema responde automaticamente, sem a necessidade de soluções específicas (de engenharia).

Neste período, a Kepler Weber muda o foco estratégico dos negócios para uma visão mais focalizada, manufatureira. A *visão míope* de negócio (Pagnocelli & Vasconcellos, 1992), com enfoque no produto, é a que mais se coaduna com o enfoque adotado pela empresa. O segmento de armazenagem se fortifica enquanto campo de atuação da empresa. O segmento de instalações industriais continua, porém com uma estratégia diferente. A Kepler Weber começa a trabalhar com uma estrutura organizacional em forma de Unidades Estratégicas de Negócios – UEN’s (Galbraith & Lawler III, 1995). Foi criada a Unidade de Negócio de Instalações Industriais, com uma engenharia específica, processos produtivos específicos e estratégias mercadológicas diferentes das do segmento agrícola. A produção de torres metálicas para distribuição de energia já se enquadrou nesta nova estrutura e dinâmica produtiva.

Percebe-se, também, neste período, um abandono do tipo de gestão balizada pelo planejamento estratégico. Durante os últimos oito anos (períodos estratégicos III e IV) a administração da Kepler Weber foi fortemente orientada pelos processos de planejamentos estratégicos. O *modo de planejamento* (Mintzberg, 1973) que foi responsável pela forma como as ações e estratégias empresariais foram concebidas e desenvolvidas nos últimos anos é completamente relativizado nesta gestão. As palavras usadas pelo presidente da empresa, quando questionado sobre a forma de administrar, reforçam essa convicção:

*“hoje eu não tenho um planejamento estratégico definido. Eu sou da concepção de que é preciso olhar para o futuro, sem deixar de olhar para o presente. O planejamento estratégico deve constituir-se numa trilha, não num caminho sem volta”.*

Parece que na Kepler Weber, também, como afirma Mintzberg (1994), o planejamento estratégico perdeu o espaço nobre que ocupava no cenário organizacional.

O sentimento que se tem do novo momento da organização, com a ação da nova administração, é de que não existe uma grande estratégia empresarial devidamente configurada. Subliminarmente, ela aparece nas bases relatadas anteriormente, de uma volta ao antigo negócio da empresa (ênfase no segmento de armazenagem). Percebe-se que existe uma orientação clara de tornar a empresa competitiva, em busca de resultado. Atualmente não existe um planejamento estratégico que orienta as ações, como anteriormente. Existe um negócio (armazenagem), um mercado estabelecido (a empresa é líder no mercado) e a visão de que a empresa precisa buscar resultado nessa operação. As ações da empresa são decorrentes de um processo que evolui naturalmente em meio à dinâmica de consenso que se estabelece entre os agentes, diante da orientação maior de buscar resultado.

A formação da estratégia, neste caso, retrata um processo incremental (Mintzberg & Quinn, 2001; Indenburg, 1993), de ações tipicamente fragmentadas e evolucionárias, não decorrentes de um processo analítico-racional. As ações e decisões evoluem na empresa à medida em que as decisões internas e as condições externas fluem juntas para criar um consenso para as providências a serem tomadas.

Na abordagem do incrementalismo lógico as decisões estratégicas não têm origem numa única matriz decisória, elas são influenciadas pelos limites cognitivos, como também pelos limites de processo – necessidades sequenciais e de tempo, de conscientização e de consenso (Mintzberg & Quinn, 2001). Este novo posicionamento estratégico da Kepler Weber, de retomar

com força a atuação da empresa em torno do negócio de beneficiamento e armazenagem de granéis sólidos e olhar para novos negócios numa perspectiva incremental, sem grandes sobressaltos, mas a partir de um processo que flui naturalmente da percepção que se tem do mercado e do consenso interno, traduz bem a lógica incremental no processo de formação de estratégias no estágio atual da Kepler Weber.

Se nos demais períodos estratégicos analisados percebeu-se que as mudanças estratégicas tiveram características globais, com alterações profundas nos padrões estabelecidos, a partir de decisões configuradas no nível estratégico da organização, este período pode ser interpretado como um período de *mudanças incrementais* (Mintzberg, 1978), no qual as novas estratégias vêm sendo formadas gradualmente, consequência de uma percepção oportunística por parte da coalizão dominante.

A Kepler Weber altera, portanto, muitos dos seus padrões estabelecidos até então. Procura readquirir o que Miller e Friesen (1978) chamam de um novo período de estabilidade depois de uma certa turbulência revolucionária provocada pelas decisões de diversificação nos negócios.

Este novo período de estabilidade também foi buscado no âmbito da gestão financeira da empresa. Os prejuízos acumulados pelos maus resultados e pela desvalorização cambial, no início de 1999, exigiram decisões também no campo das finanças da empresa.

A manutenção do montante da dívida da empresa até o momento, parcialmente financiada por meio de *comercial paper*, certamente foi consequência da posição de *overtrading* assumidas nos períodos anteriores e do passivo financeiro decorrente desse processo.

O aporte de capital de parte dos sócios, através da operação de conversão de debêntures, vencíveis em 2006, foi consequência da constatação de que o quadro financeiro da empresa se agravava na medida em que a estrutura de alavancagem financeira da empresa apresentava um custo de carregamento superior a capacidade de geração de resultados do negócio. Acarretando, conforme Bradley & Myers (1988), uma alavancagem financeira negativa.

A conversão do passivo financeiro da empresa em capital próprio, como aconteceu no início do ano 2000, além de oxigenar a empresa, foi certamente uma decisão coerente do ponto de vista de uma análise teórica mais aprofundada. Segundo os postulados clássicos de Modigliani e Miller (1958), sempre que o custo de oportunidade capaz de atrair aportes de capital passa a ser inferior ao custo de carregamento da dívida, é recomendado que se faça uma capitalização mais intensiva no financiamento do negócio.

Este conjunto de mudanças estratégicas processado neste período, teve influência de um grupo de *stakeholders* que contribuiu para que as decisões na empresa tomassem os rumos

anteriormente comentados. Dentre os mais significativos, destacam-se, conforme demonstrado na Figura 9: os acionistas, os clientes, o governo federal e os funcionários.

Os acionistas, certamente, exerceram o maior poder de influência nas decisões estratégicas da Kepler Weber, neste período. Foram responsáveis diretos pela decisão de alteração no comando superior da empresa, com a troca da presidência e demais diretorias, e conseqüentemente, pela reestruturação geral da organização, tanto em termos administrativos como de negócios, como também pela injeção de capital, que possibilitou o equacionamento das dívidas de curto e longo prazos e criou condições para o equilíbrio e a estabilidade financeira do empreendimento.

Os clientes também são *stakeholders* que merecem destaque. A mudança do foco dos negócios foi fortemente influenciada pelo comportamento dos clientes. Primeiro, porque os clientes do mercado que exigia “soluções de engenharia” não conseguiam pagar os custos destas soluções. Segundo, porque os clientes do mercado de “soluções de armazenagem”, considerado um mercado com bom potencial, foram relegados a um segundo plano nas prioridades de atendimento. A decisão de entrada no novo mercado de torres metálicas para distribuição de energia, também é consequência do potencial e performance desta clientela específica.

O governo federal, como aconteceu em todos os outros períodos estratégicos analisados, constitui-se em stakeholder com grande poder de influência sobre as decisões e ações da empresa. Particularmente, neste período, a política de câmbio do governo, com a desvalorização cambial e a instituição do regime flexível, afetou o desempenho da empresa, exigindo decisões no campo das finanças. Os prejuízos com a operação de liquidação dos títulos “comercial paper”, em 1999, foi consequência desta política.

De outra parte, a política do governo de incentivo às exportações de produtos primários, fez crescer a demanda nas atividades de armazenagem e processamento de grãos, áreas de atuação da Kepler Weber.

O quadro de funcionários também exerceu influência nas mudanças estratégicas da empresa, constituindo-se num *estakeholder* relevante neste período. Grande parte das mudanças processadas no âmbito administrativo e operacional foram conduzidas a partir das análises e sugestões do próprio quadro funcional.

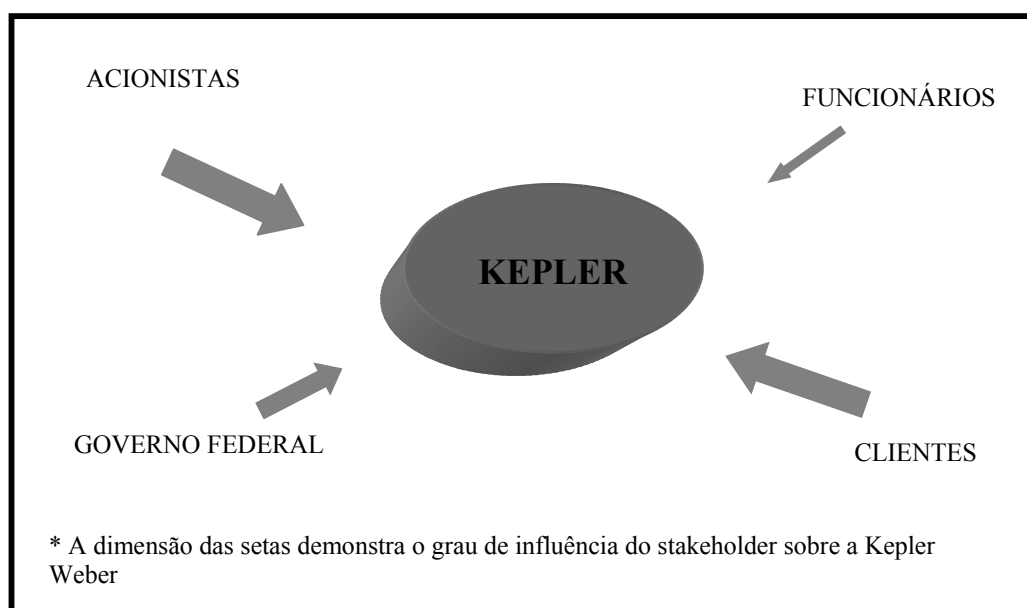


Figura 9: *Stakeholders*\* relevantes do período estratégico V

Fonte: Pesquisa do autor

**QUADRO 7 – RELAÇÃO DOS EVENTOS NA KW COM AS CONDIÇÕES OBJETIVAS DO SETOR E COM A ARENA COGNITIVA – PERÍODO ESTRATÉGICO V ( 1999-2000)**

ANO	EVENTOS	ARENA COGNITIVA	CONDIÇÕES OBJETIVAS		
			AMBIENTE GERAL	AMBIENTE ESPECÍFICO	
				SETOR AGRÍCOLA	SETOR INDUSTRIAL METAL-MECÂNICO (Bens de Capital)
1999	Mudança no comando superior da empresa – troca de presidente	- Chegou o momento dos novos acionistas assumirem também o comando executivo da empresa	- Fernando Henrique Cardoso assume a presidência da República para um mandato de mais quatro anos (1999-2002) - Desvalorização cambial de 45% - Instituição do regime de câmbio flexível - Início do processo de queda das taxas de juros e aumento na oferta de crédito interno	- A desvalorização do real amenizou os efeitos recessivos derivados da retração dos preços dos <i>commodities</i> no mercado internacional - Aumento dos custos de produção, principalmente dos fertilizantes e insumos importados - Queda dos preços em dólares da soja e do trigo na bolsa dos Estados Unidos	- Queda no faturamento do setor
1999	Novo direcionamento do foco dos negócios da KW	- O mercado é promissor no segmento de armazenagem, pelas seguintes razões: a) a capacidade de armazenagem no país é deficitária; b) a política do governo de incentivo às exportações de produtos primários, para aumentar o superávit na balança comercial, aponta para uma demanda nas atividades de armazenagem e processamento de grãos			
1999	Venda da KW Veículos, concessionária da GM	- O momento está propício para a realização de alianças estratégicas com empresas que atuam no segmento de armazenagem			
1999	Reestruturação de cargos e funções e corte nas despesas operacionais	- Grande ênfase terá que ser dada à redução de custos e aumento do resultado operacional			
2000	Nova injeção de capital pelos controladores, equacionando as dívidas de curto e longo prazos	- A situação financeira da empresa exige um novo aporte de capital dos acionistas	- A economia volta a crescer, apresentando sinais de recuperação da atividade industrial e uma melhora no mercado de trabalho	- O governo cria novos programas de incentivo à agricultura e libera novos recursos para custeio da safra 2000/2001	- A indústria brasileira registra o melhor desempenho desde o início do Plano Real. O setor cresce 6% em relação a 1999
2000	Entrada no mercado de torres metálicas para distribuição de energia elétrica	- Existem perspectivas favoráveis no mercado de <i>commodities</i>			

## CAPÍTULO 6

### MODELO DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA KEPLER WEBER S/A

Este capítulo apresenta o modelo do processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S/A (Figura 10), que representa esquematicamente como esta empresa processou suas mudanças no tempo. Tem o objetivo de demonstrar as inter-relações complexas que afetaram o processo de formação de estratégias e o alcance dos resultados organizacionais, no seu processo de adaptação estratégica.

Um modelo teórico, segundo Nachmias & Nachmias (1987), é uma representação da realidade. Ele propõe um delineamento de certos aspectos do fenômeno em estudo julgados relevantes para melhor compreensão do problema em análise. Ainda, segundo estes mesmos autores, destacam-se algumas características importantes na construção de um modelo teórico, dentre elas a abstração e a simplificação da realidade. Por isso que certos elementos são deliberadamente omitidos porque são julgados irrelevantes dado o escopo da investigação.

O modelo teórico formulado, representa, portanto, a forma como o pesquisador interpretou o processo de adaptação estratégica da empresa estudada. Como já foi mencionado anteriormente neste trabalho, não tem a intenção do seu uso para efeitos de um alcance mais geral. Trata-se de uma abstração teórica para explicar a realidade daquela empresa, sob as condições daquele contexto particular.

Procurar-se-á, na sequência, fornecer mais detalhes das partes componentes do modelo.



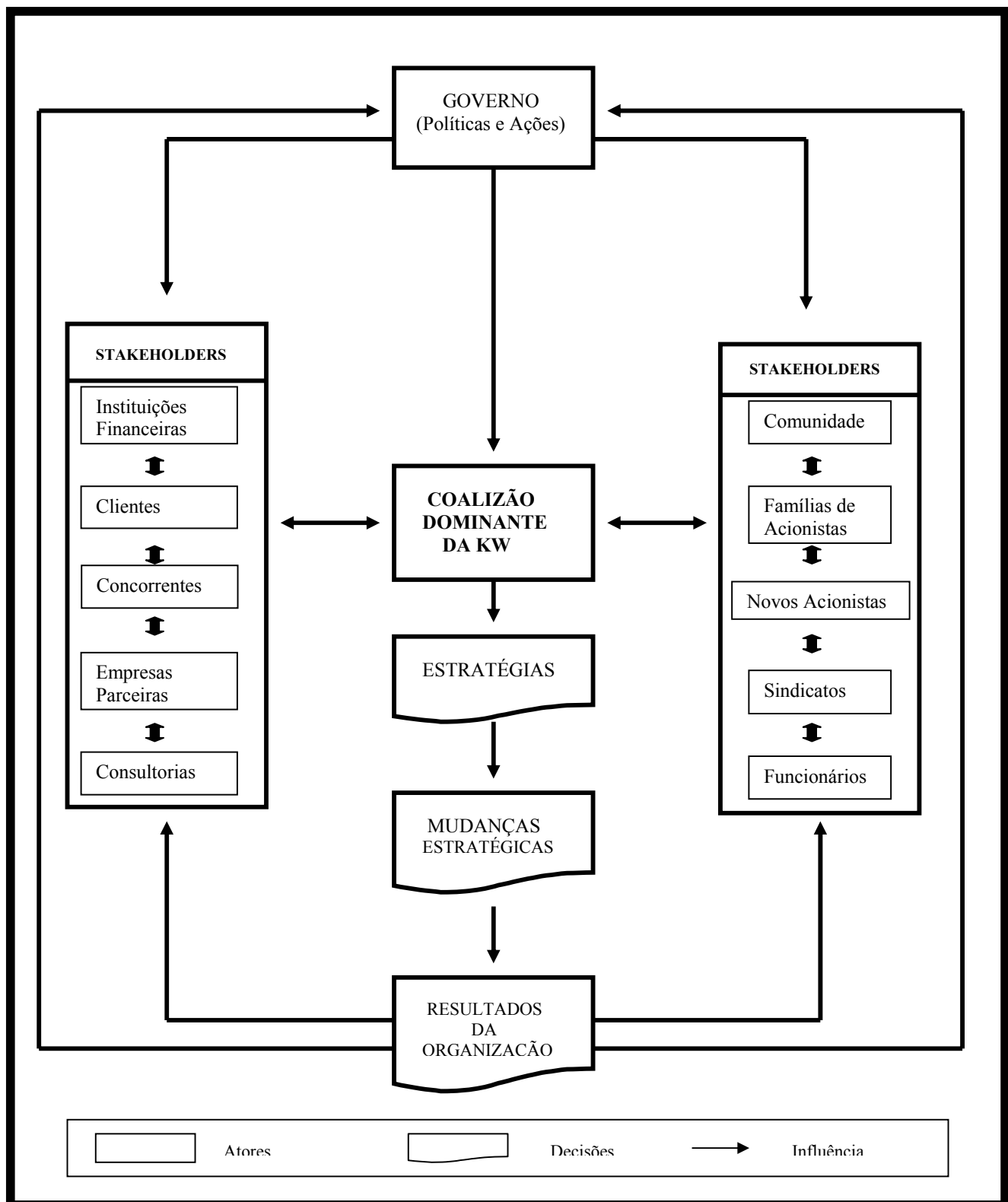


Figura 10: Modelo do processo de adaptação estratégica da Kepler Weber

Fonte: Elaborado pelo autor

## 6.1 – A COALIZÃO DOMINANTE E A SUA RELAÇÃO COM OS STAKEHOLDERS

Observa-se neste modelo que o processo de adaptação estratégica da Kepler Weber foi fortemente embasado na figura da coalizão dominante, ou seja, no grupo responsável pelo processo decisório da empresa. Este grupo sempre decidiu os rumos da organização em função da sua percepção do campo organizacional, constituído pelo conjunto das relações influentes do contexto externo e interno da empresa, através das ações dos diferentes *stakeholders*.

A interpretação da coalizão dominante sobre as condições dos ambientes externo (geral e específico) e interno da empresa, apresentados nos capítulos 4 e 5, respectivamente, fruto das decisões e ações dos *stakeholders*, deu origem a um conjunto de estratégias organizacionais que promoveram as mudanças estratégicas na organização, configurando o seu processo de adaptação estratégica organizacional. Estas mudanças estratégicas, por conseguinte, determinaram os resultados da empresa, em termos de desempenho organizacional, e marcaram as fases de evolução e transformação da organização.

A formulação das estratégias na Kepler Weber teve sempre a influência de onze *stakeholders* principais: o governo, as instituições financeiras, os clientes, os concorrentes, as empresas parceiras, as consultorias, a comunidade, as famílias de acionistas, os novos acionistas, os sindicatos e os funcionários.

O governo exerceu um papel muito importante em todos os períodos estratégicos da organização. Foi, sem dúvida, o *stakeholder* mais influente em todo o processo de adaptação estratégica da organização. Responsável pela definição das políticas e diretrizes de âmbito federal, sobretudo no campo econômico e político, estabeleceu relações paradoxais extremamente complexas. Em determinados momentos ele representou uma fonte importante de incentivo e apoio à consecução dos objetivos organizacionais, gerando estabilidade e condições para a implementação de decisões estratégicas arrojadas. Em outros, representou grande fonte de instabilidade e insegurança à empresa.

Como fonte de influência positiva à empresa o governo colaborou na forma de incentivos e subsídios de diversos tipos, como apoio ao desenvolvimento das indústrias produtoras de bens de capital, incentivo à ampliação do processo de modernização da agricultura, estabelecimento de um padrão agrícola de integração vertical *indústria-agricultura-agro-indústria*, crédito agrícola altamente subsidiado, recursos para investimentos na infra-estrutura do país, ligados a modernização dos sistemas de transportes, incentivo às exportações de produtos primários, etc.

Como fonte de influência negativa, o governo aparece nos momentos de instabilidade econômica e crise financeira do país. Os reflexos da política econômica recessiva, com elevados níveis de inflação, determinaram a redução da oferta de recursos na política de crédito rural subsidiado, elevação das taxas de juros, diminuição da presença do governo nas funções de financiamento e comercialização da produção agrícola, redução das linhas de créditos aos setores agrícola e industrial, dificuldade de comercializar produtos no mercado internacional, dentre outros.

A alternância de períodos de crescimento da economia com períodos de recessão em uma sequência bastante rápida, a exemplo do ocorrido na economia do país, no período de 1976 a 2000, proporcionou grande dificuldade de ajuste e adaptação da empresa.

Além de exercer influência considerável nas decisões da Kepler Weber, o governo também aparece como um agente com poder de influência sobre os outros *stakeholders* influentes no processo de adaptação estratégica da empresa. Como agente responsável pelas decisões, políticas e diretrizes de âmbito macro-econômico e político do país, provocou reações e mudança de comportamento também nos demais atores externos e internos influenciadores no processo decisório da organização, numa relação de dupla ação, por vezes influenciando diretamente nas decisões da empresa, por outras influenciando nas ações dos demais *stakeholders*.

As instituições financeiras também aparecem com *stakeholders* importantes na maioria dos períodos estratégicos da Kepler Weber. A exemplo do governo, também em relação a elas o grau de influência no processo de adaptação estratégica oscilou entre bons e maus momentos. Em determinadas situações estes *stakeholders* criaram condições para que a KW pudesse investir em novos negócios, a exemplo das aquisições das empresas Aerotécnica Industrial e Comércio Ltda e GEMA, e da entrada nos segmentos de avicultura, fábrica de ração e de instalações industriais. Em outras situações, permitiu que a empresa captasse dinheiro no mercado para continuar operando dentro dos padrões de normalidade financeira, como ocorreu nas várias situações de empréstimos de operações de curto e médio prazos. Em outras, ainda, dificultaram o alcance dos objetivos organizacionais, apresentando restrições de crédito em momentos decisivos para a empresa, complicando a situação financeira, a exemplo da operação de lançamento de ações, ocorrido no início dos anos 80, cujos recursos acabaram não entrando nos cofres da empresa, por motivos de falência da instituição financeira responsável pela aplicação dos recursos oriundos desta transação.

Os clientes também foram *stakeholders* sempre considerados nas decisões estratégicas da Kepler Weber. Em todos os períodos estratégicos eles tiveram influência decisiva nas decisões relativas aos negócios da empresa. As facilidades do crédito agrícola subsidiado, que permitiam aos produtores rurais, principais clientes da empresa, progressos no campo, repercutiam diretamente nos resultados da organização. Numa mesma relação, porém de forma inversa, sempre que as condições de crédito a este setor eram desfavoráveis, ocasionavam crise e necessidade de mudanças na empresa. As reorientações estratégicas que ocorreram no terceiro, quarto e quinto períodos estratégicos, de focar os negócios para o segmento de grandes clientes, de entrar no segmento de instalações industriais e posteriormente retorno ao mercado de pequenos clientes, tiveram a influência destes *stakeholders*.

Os concorrentes foram considerados *stakeholders* importantes principalmente no segundo e terceiro períodos estratégicos. Com a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado brasileiro, no final dos anos 80, até então amplamente dominado pela Kepler Weber, fez com que a empresa tomasse decisões em relação ao padrão de qualidade e agregado tecnológico nas suas linhas de produtos. A decisão estratégica de tornar a Kepler Weber empresa global, para competir no mercado internacional, no quarto período, e que provocou uma série de mudanças na empresa, foi fortemente influenciada pela ação dos concorrentes que já estavam posicionados no mercado internacional.

No final dos anos 70 e início dos anos 80, período em que a empresa teve um crescimento extraordinário, as empresas parceiras tiveram participação importante nas decisões estratégicas da Kepler Weber. A inserção em novos mercados, como foi o caso das fábricas de ração, e a agregação de tecnologia em várias linhas de produtos, foram viabilizadas através de parcerias com empresas canadenses, americanas e alemãs.

Nos períodos mais complicados da história da Kepler Weber, as consultorias tiveram papel importante na vida da organização. Todos os processos de reestruturação e tentativas de modernização da empresa foram implementados através de empresas de consultorias. Principalmente no segundo e terceiro períodos estratégicos, de crise financeira, estes *stakeholders* não apenas influenciaram o processo decisório da organização, como praticamente conduziram as decisões estratégicas da empresa.

A comunidade também aparece como um *stakeholders* que sempre influenciou nas decisões da Kepler Weber. As condições de empresa familiar, até o ano de 1996, de ser a maior empresa da cidade e, por consequência, a maior empregadora, sempre determinaram um forte

vínculo com a comunidade, de modo que qualquer decisão dentro da empresa, repercutia imediatamente na comunidade. As relações estabelecidas entre empresa-comunidade não se restringiram apenas aos aspectos econômicos, embora muito fortes, mas também ao contexto cultural, dada a forte inserção da empresa na comunidade.

De certa forma, é possível afirmar que enquanto a KW esteve sob a gestão familiar, os negócios sempre foram muito ligados à comunidade. As famílias proprietárias não souberam separar o negócio da comunidade. E essa relação sempre foi recíproca. Tanto as decisões da empresa provocavam um impacto grande na comunidade, como a comunidade influenciava nas decisões da empresa. Empresa localizada em cidade pequena, onde as relações entre as pessoas são mais intensas, resultando no que os sociólogos denominam de controle social.

Nos momentos mais difíceis, a exemplo da redução drástica de pessoal que ocorreu no terceiro período estratégico, exigiu da empresa um amplo trabalho de negociação e convencimento da comunidade, sobretudo com as principais lideranças locais, da necessidade das decisões amargas que a empresa precisava tomar. Algumas decisões, no entanto, foram reformuladas por força destas pressões e negociações.

As famílias de acionistas, enquanto detentoras do controle acionário da empresa, período em que se estendeu até o ano de 1996, sempre exerceram forte participação nas decisões estratégicas da Kepler Weber. Elas aparecem tanto na condição de coalizão dominante, quanto na de *stakeholder*. Esta dupla condição é explicada pelo fato de que sempre houve divisão de poder entre as famílias Kepler, Weber e Franke na gestão da organização.

Durante os três primeiros períodos estratégicos, períodos em que a empresa ainda estava sob o comando destas famílias, aconteceram três mudanças na estrutura de poder da organização, uma em cada período. Estas mudanças foram provocadas por força das divergências políticas entre elas. No primeiro período, a presidência do grupo ficou com Sr. Willy Fink, pertencente a uma das facções do grupo de acionistas. No segundo período, a outra facção fez o Sr. Helmuth Kepler, presidente da empresa. Já no terceiro período estratégico, a presidência foi ocupada por um profissional não ligado às famílias e, portanto, não vinculado a nenhuma das facções existentes. A ascensão do Sr. Arlindo de Azevedo Moura à presidência foi resultado de consenso e entendimento destas duas facções.

Neste sentido, sempre que uma das facções fazia o presidente, assumia a condição de coalizão dominante, exercendo grande poder sobre o processo decisório da empresa. A outra, a

derrotada, não ficava fora do poder, mas assumia muito mais a condição de agente influente no processo decisório, do que de agente de decisão.

No quarto e no quinto períodos estratégicos aparecem os novos acionistas como classe de *stakeholders* com grande poder de influência nas decisões estratégicas da Kepler Weber. Também, a exemplo das famílias acionistas anteriormente referenciadas, os novos acionistas, originários dos fundos de investimentos que adquiriram a empresa, se confundem nas posições de coalizão dominante e de *stakeholders*.

A posição de coalizão dominante é mais evidenciada no quinto período estratégico, momento em que efetivamente os acionistas assumem a empresa, com a nomeação do Sr. Othon D'Eça Cals de Abreu à presidência. A partir deste momento, é possível dizer que os fundos de pensão chamam para si a condução de todo o processo decisório da empresa, com poder de influência sobre todo o sistema.

O poder de pressão e influência dos sindicatos e dos funcionários sempre esteve presente na história da Kepler Weber. Apesar de serem considerados *stakeholders* secundários, exerceram influências nas decisões estratégicas da empresa, principalmente nos momentos críticos, de crise financeira e de reestruturação organizacional, enfrentados pela empresa.

A exceção do primeiro período estratégico, que foi um período áureo para a empresa, e do último, em que ela encontrou um certo equilíbrio em termos de desempenho satisfatório, os demais períodos estratégicos foram extremamente complicados, do ponto de vista dos resultados operacionais e da crise financeira que se instalou na empresa. Nestes períodos críticos, em que houveram decisões de demissão de funcionários, desativação de áreas e setores, redução salarial, redimensionamento de empresas do grupo, dentre outras medidas com reflexos no quadro funcional, os sindicatos e funcionários foram *stakeholders* influentes no processo de adaptação estratégica da Kepler Weber.

Do mesmo modo como a coalizão dominante sofreu influências dos onze *stakeholders* arrolados acima, ela também exerceu influência sobre as ações destes, numa relação sistêmica e de interação recíproca entre a organização, através do grupo responsáveis pelas decisões estratégicas, e o seu ambiente externo e interno, neste modelo representados pelos *stakeholders*. Em outras palavras, na medida em que os membros da coalizão dominante tomavam decisões ou promoviam ações para adequar a organização às contingências e influências do ambiente, estavam, também, exercendo influência sobre este ambiente.

## 6.2 – AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

A interpretação que a coalizão dominante da Kepler Weber fez das condições dos ambientes externo e interno, constituídos, principalmente, pela ação dos onze *stakeholders* mencionados, deu origem a um conjunto de estratégias *deliberadas* (planejadas, intencionais) e *emergentes* (padrões de decisões e ações surgidos incrementalmente, sem uma formulação prévia), que promoveram as mudanças estratégicas na organização, configurando seu processo de adaptação estratégica organizacional. Estas mudanças estratégicas se distribuem ao longo de cinco períodos estratégicos que marcam o processo de evolução e transformação da organização. Na sequência, se fará uma descrição resumida das principais mudanças que caracterizaram cada período estratégico. A descrição mais completa destas mudanças estratégicas, envolvendo a percepção do contexto da mudança, a escolha do conteúdo das estratégias e o processo de implementação destas, encontra-se nos capítulos 4 e 5 do presente trabalho.

O *período estratégico I (1976-1981)* foi, sem dúvida, o período em que a empresa soube aproveitar as oportunidades do mercado. As condições favoráveis tanto do ambiente geral, das condições macro-econômicas e políticas do país, quanto do ambiente específico, do bom desempenho dos setores agrícola e industrial metal-mecânico, permitiram-lhe um período de crescimento extraordinário.

No âmbito das condições macro-econômicas e políticas o país experimentou, neste período, os anos mais gloriosos de desempenho econômico. Foram vários anos consecutivos em que a economia do país, favorecida por uma série de fatores e circunstâncias, teve um crescimento acelerado, com taxas de inflação baixas. Na arena política, o projeto do governo de transformar o Brasil em potência mundial, criou condições diferenciadas para o desenvolvimento de empreendimentos industriais, sobretudo nas áreas metal-mecânica e agropecuária.

A política de crédito agrícola altamente subsidiada em grande parte do período, permitiu a expansão das áreas produtivas e a ampliação do processo de modernização da agricultura, favorecendo os negócios da Kepler Weber.

A interpretação otimista das condições e potencialidades do mercado e ambiente, de parte dos administradores da empresa, permitiu a implementação de um conjunto de mudanças estratégicas com vistas a expansão e diversificação dos negócios. Estas mudanças resultaram na ampliação das linhas de produtos, expansão de mercados, aquisição de novas empresas no grupo

e desenvolvimento de parcerias com empresas estrangeiras que possibilitou à KW a entrada em novos negócios.

No *período estratégico II (1982-1988)*, a situação se inverte completamente. A reversão do quadro macro-econômico do país, que passou de uma situação favorável em termos de negócios e linhas de crédito subsidiada, para uma situação de recessão econômica, com repercussão negativa no desempenho dos setores agrícola e industrial metal-mecânico, contribuiu para o surgimento da crise financeira na KW.

A instabilidade política e econômica do país, neste período, marcada pela recessão da economia, altas taxas de inflação, colapso financeiro do país e os maus resultados dos sucessivos planos econômicos que assolaram o país, determinou a crise também no setor agrícola e no setor industrial metal-mecânico. O modelo agrícola até então fortemente dependente do estado, com a retirada quase que total dos subsídios da política de crédito rural, entra em colapso. O mesmo acontece com o setor industrial que sofre com o quadro adverso da política e da economia do país.

Além das condições desfavoráveis do ambiente externo, que pela sua magnitude e amplitude, já provocavam impacto negativo no desempenho da empresa, seus gestores não interpretaram apropriadamente a gravidade da situação do momento. As mudanças estratégicas se restringiram a um plano de ajuste institucional, com mudanças tímidas na estrutura organizacional, com alguns redimensionamentos de áreas e setores, incorporação e cisão de empresas do grupo, busca de recursos no mercado de ações para reduzir o endividamento e troca do comando superior da empresa, com a mudança de presidente.

Estas mudanças, no entanto, não foram suficientes para adequar a empresa à nova realidade do momento. O estilo de gestão e a forma de condução dos negócios, de grandes investimentos e gastos, foram mantidos, principalmente por influência das relações políticas, decorrentes dos laços familiares. O resultado desta postura levou a uma situação de “queima de gorduras” do período anterior e à crise econômico-financeira da empresa.

O *período estratégico III (1989-1995)* registra o período mais complicado na história da Kepler Weber. No contexto externo, as condições não se apresentavam de forma favorável, pelo contrário, o país mergulhava numa crise profunda, com reflexos negativos nos setores vinculados ao ambiente específico da empresa. No contexto interno, por outro lado, a empresa não conseguia reverter a difícil situação de crise econômico-financeira, iniciada no período anterior.



Foi um período em que a KW buscou o apoio de várias consultorias para implementar mudanças na organização. Os programas de qualidade e os modernos sistemas de controle da produção foram implantados. Teve início o processo de planejamento estratégico na empresa. Novo direcionamento do foco dos negócios, priorizando o mercado de grandes clientes e o mercado internacional. Nova mudança na estrutura de poder da empresa, com a substituição dos cargos de presidente e vice-presidente por profissionais não ligados às famílias, em nome da profissionalização da gestão.

Porém, as complicações de ordem política e econômica no Brasil, com o *impeachment* do Presidente eleito e a situação de descontrole da economia, trouxeram consequências desastrosas para a Kepler Weber. Nem mesmo a percepção da coalizão dominante de que as condições externas exigiam um novo caminho para a empresa, na linha da modernização e da profissionalização da gestão – o que acabou acontecendo, impediu que a empresa chegasse a uma situação de quase insolvência. Todas as mudanças e ajustes realizados neste período não foram suficientes para estancar a sangria financeira da empresa. Não restou outra alternativa aos acionistas, senão a procura de investidores que pudessem comprar a empresa.

As mudanças estratégicas realizadas no *período estratégico IV (1996-1998)*, contribuíram para apresentar uma situação em que a empresa oscilou entre fases de crescimento e novamente crise.

A principal mudança estratégica ocorrida diz respeito à venda da empresa para um grupo de instituições que atua no mercado financeiro de investimentos. Esta venda, associada a um aporte de capital pelos novos acionistas, permitiu à empresa saldar as dívidas existentes e pensar num novo plano de expansão dos negócios.

Essa capitalização da empresa, somada a uma certa estabilidade das condições econômicas e políticas do país, que configurava um ambiente externo relativamente estável, pelo menos não tão turbulento quanto nos dois últimos períodos estratégicos referenciados, apontavam para uma nova etapa de desenvolvimento da empresa, o que acabou não acontecendo.

A fase inicial de crescimento foi consequência da injeção de capital pelos novos acionistas. Isso permitiu que a empresa saldasse seus compromissos e iniciasse esse período com recursos em caixa. Contudo, o planejamento com base na visão de negócio da coalizão dominante, liderada pelo presidente e vice-presidente, Sr. Arlindo e o Sr. Paulo, respectivamente, a partir de suas experiências e convicções quanto às potencialidades do mercado, que se mostrava promissor no segmento de instalações industriais, resultou em frustração e em novos prejuízos.

Aparece aqui, um conjunto de estratégias pretendidas que não foram realizadas. As estratégias previamente concebidas de ampliação dos negócios e aumento do faturamento, com o enfoque de “soluções de engenharia”, em termos de negócios, não produziram resultados satisfatórios.

A mudança na presidência da empresa, com a substituição do Sr. Arlindo pelo Sr. Paulo, por razões particulares do primeiro, não alterou a estratégia global nem os rumos da organização. As grandes linhas de ação, de expandir os negócios no segmento de instalações industriais, tanto no mercado interno quanto externo, tinham sido concebidas no planejamento estratégico coordenado por estes dois atores. O Sr. Paulo apenas deu continuidade ao projeto de expansão.

No *período estratégico V (1999-2000)*, muitas mudanças estratégicas são processadas. A primeira delas diz respeito à mudança no seu comando superior. Os maus resultados da estratégia anterior, determinaram na substituição do Sr. Paulo, pelo Sr. Othon, na presidência da KW.

Com essa alteração, várias outras mudanças são desencadeadas na empresa. A KW muda em relação ao enfoque do seu negócio. A nova direção se convenceu de que a estratégia anterior estava desfocada, na medida em que priorizou os grandes negócios, sobretudo na linha de “soluções de engenharia”, impedindo um olhar mais atento ao segmento que sempre viabilizou a empresa – *armazenagem*. De um enfoque de “*soluções de engenharia*”, ela muda para “*soluções de armazenagem*”, voltando-se para o mercado de pequenos produtores rurais.

Também é realizado um amplo trabalho de reestruturação organizacional, com a extinção de alguns cargos e funções e diminuição do quadro funcional, com o objetivo de reduzir as despesas operacionais. Ainda, no plano de redução de despesas, promove a venda da KW veículos, empresa ligada ao grupo que vinha dando prejuízo a algum tempo.

Em termos de novos negócios, selou sua entrada no mercado de torres metálicas para distribuição de energia elétrica, como alternativa de negócios em um novo segmento promissor e enquadrar-se na nova política de atuação nos negócios – produção seriada.

### 6.3 – OS RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO

O conjunto das mudanças estratégicas implementadas na KW determinou o alcance de alguns resultados globais, traduzidos no desempenho da organização. Estes resultados, em uma perspectiva sistêmica, de permanente relação de interação da organização com o seu ambiente, ocasionaram mudanças no âmbito dos *stakeholders* (ambientes externo e interno), explicitados

no modelo da Figura 10, evidenciando a dupla capacidade de influenciar o ambiente e ser por ele influenciado (retroalimentação).

Estes resultados podem ser interpretados a partir de uma visão geral do desempenho da organização em cada período estratégico configurado, explicitado a seguir (o que não constitui uma enumeração exaustiva).

O *período estratégico I (1976-1981)* registrou o melhor desempenho da história da KW. Pode ser considerado como um período áureo, de franco crescimento nos negócios. A performance da empresa foi excelente. O ambiente se mostrou favorável no ramo de atuação dos negócios. A KW cresceu em todos os sentidos, tanto nos negócios, em termos de faturamento e lucratividade, de novas aquisições de empresas e lançamento de novos produtos, quanto na sua estrutura operacional e funcional, chegando a empregar um contingente de três mil funcionários.

Este desempenho consolida a liderança de mercado da empresa, no segmento de armazenagem, e a posição de organização estratégica no processo de desenvolvimento da região.

O *segundo período estratégico (1982-1988)*, ao contrário do primeiro, foi marcado pela crise financeira da empresa. A turbulência dos contextos externo e interno determinou um desempenho insatisfatório, em termos de resultados globais. A instabilidade econômica e política do país, com reflexos negativos no setor de atuação da empresa, associada aos erros estratégicos da direção na condução dos negócios e aos conflitos de ordem familiar, na gestão da empresa, levaram a uma situação de crise, registrando prejuízos à empresa e a toda a comunidade interligada, tais como funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, parceiros, comércio em geral, dentre outros.

Se o segundo período foi complicado, o *terceiro período estratégico (1989-1995)*, foi mais complicado ainda, em termos de resultados globais. Nem mesmo a troca de comando, com a substituição de diretores membros das famílias detentoras do controle acionário da empresa, por profissionais não ligados às famílias, conseguiu reverter a difícil situação financeira que se encontrava a empresa.

Este período registrou o pior momento da vida da KW. Os resultados foram desastrosos em termos de desempenho e tentativas de equacionamento da crise. Muitos funcionários foram demitidos, a empresa encolheu, em termos de estrutura e vendas, o endividamento aumentou, enfim, os resultados foram ruins.

A situação de quase insolvência da empresa fez com que os acionistas tomassem a decisão pela venda da mesma, que se efetivaria no período seguinte.

A constatação da necessidade da venda e, por consequência, a decisão de vender a empresa, provocou clima de instabilidade e insegurança na comunidade interna e externa à empresa.

O *quarto período estratégico (1996-1998)*, apresentou uma situação em que a KW iniciou bem e concluiu mal. A venda da empresa e a capitalização dos novos sócios permitiram o equacionamento das dívidas e a implementação de um plano arrojado de crescimento, que pressupunha a inserção em novos negócios. Porém, os resultados finais não foram condizentes com as pretensões iniciais.

A KW começou com uma situação financeira nova, contudo, em termos de resultados, repetiu a rotina dos últimos anos, de acumulação de prejuízos.

A manutenção da direção, pelo grupo de novos acionistas, e da estratégia de expansão com o foco de negócios voltado para “soluções de engenharia”, não permitiram uma melhor performance no desempenho global da organização.

Os resultados satisfatórios, em termos de equilíbrio financeiro e rentabilidade do negócio, vêm ocorrer apenas no *quinto período estratégico (1999-2000)*, com a troca de comando superior e o novo direcionamento do foco dos negócios.

O desempenho insatisfatório do último período, determinou numa mudança radical na forma de condução da gestão da organização. O grupo de acionistas assume definitivamente a gestão da empresa e promove uma reestruturação geral na estrutura administrativa e nos negócios da KW.

Esta reestruturação contribuiu para a elevação da rentabilidade da empresa, para a otimização das despesas operacionais e para a reversão do desempenho financeiro negativo, que de um prejuízo de R\$ 29,9 milhões, registrado no balanço do ano anterior (1999), passou para um lucro líquido de R\$ 1 milhão, no balanço do ano 2000.

Desta análise do processo de adaptação estratégica da KW, apresentada na explicação do modelo, e das análises teóricas dos períodos estratégicos, foi possível formular as seguintes proposições:

1. As mudanças no ambiente (geral e específico) quase sempre foram determinantes para as mudanças estratégicas na KW. Os dirigentes da empresa, pertencentes a coalizão dominante, sempre atribuíram significado de valor às suas decisões, em função das mudanças do meio. Numa primeira análise, essa constatação corrobora com a tese de Child e Smith (1987), de que as origens das mudanças mais importantes de uma empresa estão em mudanças

importantes nas condições do setor. No caso da KW, sempre que as condições objetivas do ambiente mudavam, provocava alterações no comportamento, nas decisões e no desempenho da empresa. Observa-se, porém, que nos dois períodos onde os resultados foram bons (no primeiro e no quinto), as condições externas favoráveis tiveram caráter quase oposto. No primeiro têm-se subsídios, regulamentação, protecionismo e paternalismo estatal; no último têm-se liberalismo, desregulamentação, e juros elevados. Em ambos a empresa soube sair-se bem. É possível concluir que as condições externas se tornam favoráveis na medida em que a empresa, a partir do seu esforço interno, foi capaz de torná-las favoráveis. Por outro lado, os dois últimos períodos vividos pela empresa ocorrem, grosso modo, no contexto da mesma conjuntura externa. No entanto, os desempenhos são distintos: um é desfavorável, implicando na venda da empresa por parte dos antigos sócios e o outro, a seguir, é favorável. Fica a constatação de que, sempre que a empresa faz bem seu “tema de casa”, as condições externas podem, em certos aspectos pelo menos, tornar-se mais ou menos favoráveis. Tal constatação reforça o argumento de Hrebiniak e Joyce (1985), de que determinismo e voluntarismo aparecem como variáveis independentes que se justapõem no processo de adaptação estratégica das organizações. No último período, apesar dos fatores exógenos exercerem forte influência no processo de tomada de decisão, a organização pôde exercer escolha estratégica.

2. O processo de adaptação estratégica da KW foi fortemente influenciado pela ação do governo. As condições macro-econômicas e políticas do país, determinadas pela ação do governo, foram responsáveis por muitas das mudanças estratégicas processadas no interior da KW. Esta forte influência governamental estabeleceu uma relação de dupla ação no processo de mudança e adaptação estratégica da empresa. Em determinados momentos influenciou diretamente nas decisões da organização. Em outros, provocou mudanças no ambiente específico da empresa, modificando comportamentos de outros agentes influentes nas decisões da KW, tais como clientes, concorrentes, sindicatos, parceiros, etc.
3. O processo de formulação das estratégias organizacionais é fortemente conduzido pela coalizão dominante. Este grupo sempre decidiu os rumos da organização em função da sua percepção do campo organizacional e das condições do contexto mais amplo.
4. Como corolário da proposição anterior, em nenhum momento do processo de adaptação estratégica da KW, percebe-se a influência de uma liderança forte. As principais decisões e as mudanças estratégicas sempre foram conduzidas por força das influências e articulações de grupos (coalizão dominante). Prova disso é a constante alternância de poder, no cargo de

presidente, ocorrido na empresa. À exceção do primeiro período estratégico, em todos os outros houve mudança na presidência da KW.

5. O modo de administrar e formular estratégias sofre alterações constantes. No processo de mudança e adaptação estratégica da KW não é possível afirmar que um dos modos propostos por Mintzberg (1973): empreendedor, adaptativo e planejamento, preponderou. Eles aparecem ao longo do processo, porém com constantes variações. No último período estratégico, inclusive, nenhum deles é identificado. Neste período, aparece um estilo próprio, que proponho seja denominado de *modo contingencialista*, porque nele as decisões são tomadas a partir da consideração dos aspectos conjunturais, quer do ambiente, quer da organização.
6. O comportamento estratégico predominante na KW foi o de *prospector*, da tipologia de Miles e Snow (1978). Esse tipo de comportamento estratégico, segundo estes autores, é característico de organizações que continuamente buscam oportunidades no mercado e que promovem inovações nos seus produtos e processos. A idéia de expansão, do grande porte e da inovação, sempre esteve presente no comportamento da empresa. Por vezes, esse tipo de comportamento e atitude, de parte de seus gestores, foram decisivos para o crescimento da empresa. Por outras vezes, contribuíram, em muito, para os problemas de ordem econômico-financeira que ela enfrentou.

Na análise do processo de adaptação da KW, também comprovou-se a tese de Miles e Snow (1978), de que as empresas *prospectoras*, em face de seu forte interesse pela inovação e exploração de mercados e produtos, quase nunca são totalmente eficientes.

7. O grau de importância dos *stakeholders* nas decisões e mudanças estratégicas da KW, variou durante os diversos períodos estratégicos. A percepção que a coalizão dominante teve da ação deles, determinou o maior ou menor grau de influência nas mudanças.
8. Em quatro dos cinco períodos estratégicos que descrevem o processo de adaptação estratégica da KW, aparece a natureza revolucionária das mudanças estratégicas (Tuschman e Romanelli, 1985) ocorridas no interior da organização. À exceção do primeiro período estratégico, que foi de crescimento e expansão dos negócios, nos demais, a empresa passou por verdadeiras revoluções, com mudanças profundas nas estratégias de negócios, na estrutura organizacional, no quadro de funcionários e nos processos. Em cada um destes períodos as mudanças processadas praticamente remodelaram a organização. Foram vários e seguidos períodos de mudanças drásticas, com grandes impactos nos resultados da empresa.

## **PARTE III**

# **CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES E BIBLIOGRAFIA**

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Este capítulo apresenta as conclusões e recomendações do presente trabalho de pesquisa. Procura, assim, num primeiro momento, pronunciar-se sobre a adequação entre o problema e os objetivos de pesquisa e seus resultados. Posteriormente, apresenta as contribuições julgadas relevantes ao mundo acadêmico e profissional. Por fim, traz as recomendações pertinentes para o avanço das pesquisas nesta área do conhecimento.

#### **7.1 – ADEQUAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS DA PESQUISA E OS RESULTADOS**

Esta pesquisa propôs-se a compreender, através da percepção da coalizão dominante, o processo de adaptação estratégica organizacional da Kepler Weber S/A, no período compreendido entre 1976-2000. Buscou esclarecer quais foram as mudanças estratégicas ocorridas na organização; como essas mudanças se desenvolveram ao longo do tempo; que fatores contextuais internos e externos influenciaram tais mudanças; e como foi percebido o ambiente objetivo pelos administradores da empresa. Propôs-se, ainda, a desenvolver um modelo teórico capaz de explicar esse processo de adaptação estratégica da organização estudada.

Para compreender o processo de adaptação estratégica da empresa, com base nestes questionamentos que orientaram a busca de respostas para tal problema e objetivos, foi descrita a história da organização, através da identificação dos principais eventos julgados relevantes na trajetória da organização no período 1976-2000. Com base nestes eventos relevantes, foram definidos cinco períodos estratégicos, produzidos a partir da análise destes eventos, da percepção



dos entrevistados e da sensibilidade teórica do pesquisador. Essa descrição histórica explicitou o conteúdo das mudanças estratégicas e o modo como elas foram desenvolvidas.

Como complemento desta descrição histórica, foi realizada a análise do contexto externo da Kepler Weber, através da caracterização dos ambientes geral e específico da empresa, que permitiu uma melhor compreensão das relações e influências dos fatores externos com que se confrontou a Kepler Weber, em seu processo de adaptação estratégica.

Desta análise, identificou-se que um conjunto de variáveis e fatores externos à organização, no âmbito do contexto político, econômico, tecnológico e de mercado mais amplo, exerceu forte influência sobre o comportamento da Kepler Weber. Grande parte das mudanças estratégicas ocorridas na empresa, ao longo dos últimos vinte e quatro anos de sua história, tiveram relação com o desempenho da política e da economia do Brasil, caracterizado como *ambiente geral*, e com o desempenho dos setores da agricultura e da indústria (metal-mecânica), espaços de domínio específico da empresa, configurado como *ambiente específico*.

No âmbito do *ambiente geral*, observa-se o seguinte conjunto de mudanças que repercutiram na dinâmica de tomada de decisão da empresa e, conseqüentemente, no seu processo de mudança estratégica:

#### *Mudanças econômicas e políticas*

- Momentos de crescimento e recrudescimento da economia
- Mudanças na economia internacional com repercussões na economia interna
- Oscilações constantes dos níveis de inflação
- Crescimento do endividamento externo do país
- Alterações nos níveis de produção e da atividade econômica
- Decretação de planos econômicos
- Mudanças de governo
- Políticas de privatizações
- Mudanças nas taxas de juros no mercado
- Mudanças no regime de câmbio

#### *Mudanças no mercado*

- Surgimento de grandes grupos concorrentes
- Falência de empresas
- Mudanças tecnológicas com vistas à competitividade
- Mudanças nas relações comerciais (inserção no mercado internacional)

- Investimentos em infra-estrutura no país (alterações nos sistemas de transportes, modernização dos portos...)

Este conjunto de mudanças no *ambiente geral*, repercutiram, também, no âmbito do *ambiente específico* da Kepler Weber, provocando mudanças na dinâmica e desempenho dos setores agrícola e industrial metal-mecânico. Estas mudanças, por vez, repercutiram, também, no contexto interno da empresa, exigindo ações visando sua adequação às novas condições deste ambiente. Estas mudanças podem ser assim resumidas:

*Mudanças no setor agrícola*

- Mudanças nos padrões agrícolas de integração vertical indústria-agricultura-agroindústria
- Mudanças na política de crédito agrícola
- Mudanças nos preços dos produtos agrícolas
- Mudanças nos preços dos insumos para a produção
- Alterações climáticas (frustração de safras)
- Mudanças nos critérios de financiamento da produção
- Mudanças nas políticas de estímulo à produção
- Mudanças na situação econômico-financeira dos produtores rurais
- Mudanças tecnológicas com vistas ao aumento da produtividade
- Mudanças nos critérios de comercialização da produção agrícola

*Mudanças no setor industrial meta-mecânico*

- Mudanças no modelo de industrialização do país
- Mudanças nos níveis de produção e produtividade
- Transformações tecnológicas e incorporação de novos padrões de industrialização
- Alterações nas margens de lucro da atividade
- Mudanças na política de incentivo à indústria

Para além da ação direta das mudanças que ocorreram nos ambientes *geral e específico* – fatores exógenos, evidenciadas acima, também as mudanças estratégicas executadas no interior da Kepler Weber foram consequência da interpretação que os administradores da empresa fizeram deste ambiente “objetivo”. Um conjunto muito particular de crenças, valores e experiências de vida fez com que os administradores da Kepler Weber arquitetassem o seu próprio ambiente. Desta construção mental, a partir da leitura particular das condições objetivas dos ambientes *geral e específico*, as mudanças estratégicas foram sendo construídas e implementadas na vida da organização, de tal sorte que em determinados momentos o

determinismo do meio exerceu maior grau de influência sobre as decisões estratégicas da empresa. Em outros momentos, a capacidade de escolha estratégica dos seu dirigentes foi mais decisiva no processo mudança e adaptação estratégica da KW.

Completando o estudo, foi aplicada a análise teórica de cada período estratégico sem partir de modelos teóricos apriorísticos, mas suportada de abordagens teóricas que tiveram presentes nas observações e que permitiram uma melhor compreensão e explicação dos eventos, seus significados, a maneira como foram interpretados e as repercussões destes no processo de adaptação estratégica daquela organização.

Finalmente, o modelo teórico desenvolvido procurou demonstrar de forma didática os relacionamentos dos fatores externos e internos que intervieram no processo de adaptação estratégica da empresa. Esboçou o desenho das relações do contexto ambiental; a influência dos *stakeholders*; a forma da interação dinâmica como os administradores perceberam, interpretaram e agiram em relação às contingências do meio; e a resposta da organização, ao longo do tempo, às mudanças do ambiente (construído e entendido), consubstanciadas nas estratégias, nas mudanças estratégicas e nos resultados da organização, apresentadas no capítulo 6.

Por tudo isso, julga-se que esta pesquisa teve êxito na resposta ao problema e na concretização dos seus objetivos.

## 7.2 – CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

No Capítulo 1, seção 1.7, destacou-se a contribuição, relevância e originalidade do estudo. Mas não é demais retomar, mesmo que de forma sucinta, as principais contribuições que este estudo oferece à academia e ao campo empresarial:

- a) a oferta de um modelo teórico que explica como se desenvolveu o processo de adaptação estratégica organizacional de empresa que atua em ambiente turbulento e com forte influência governamental. Além de servir de instrumento de análise e aprofundamento teórico para agregar conhecimento sobre o processo de adaptação estratégica analisado, pode constituir-se em subsídio de pesquisa para outros estudos nesse campo de investigação;
- b) as inferências teóricas resultantes da investigação observada que incorporam outras análises teóricas já realizadas, enriquecendo a literatura existente e o conjunto de resultados no avanço do conhecimento sobre o tema *adaptação estratégica*;

- c) a utilização de uma metodologia de pesquisa que privilegiou a análise numa perspectiva humanista, histórica, contextual e processual. Propôs-se a compreender o fenômeno da mudança e da adaptação estratégica organizacional a partir da relação dialética que se estabelece entre *homem-mundo social-ambiente-organização*;
- d) a investigação sobre a história, as mudanças e os inter-relacionamentos que configuraram a evolução organizacional de uma organização que desempenha papel relevante na economia da região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, oferece importante contribuição para uma melhor compreensão sobre as dificuldades, potencialidades e fatores que influenciam as ações e decisões de instituições que contribuem no processo de desenvolvimento desta região;
- e) maior conhecimento sobre a história do setores agrícola e metal-mecânico do Rio Grande do Sul e, por extensão, do Brasil, ainda pouco estudados cientificamente. Em tratando-se de setores que têm grande contribuição no desenvolvimento da economia da região, os resultados da presente pesquisa são revestidos de maior relevância em termos de contribuição acadêmica e profissional;
- f) informações para os administradores da empresa objeto de estudo. Possibilitar a compreensão teórica do processo de adaptação estratégica da empresa, proporciona, aos seus gestores e acionistas, por certo, uma rica reflexão e avaliação do comportamento estratégico adotado, como também subsídios para ações e decisões futuras.

### 7.3 – RECOMENDAÇÕES

Entende-se oportuno registrar duas proposições finais a título de recomendação. A primeira, refere-se a continuidade da pesquisa na própria empresa. A Kepler Weber, como pode ser observado, sempre passou por mudanças profundas e sofreu grandes discontinuidades no seu processo de gestão. Em quase todos os momentos da sua história assumiu postura de empresa inovadora, prospectora e desbravadora. Em alguns momentos essa postura foi decisiva para o crescimento e expansão da empresa. Em outros, trouxe graves problemas, conforme relatado e analisado no presente trabalho. No último período estratégico – *período estratégico V (1999-2000)*, com a mudança no comando superior, observa-se um grande redirecionamento em relação a concepção de negócio e em relação ao sistema de gestão. Seria importante avaliar os resultados

dessa nova mudança estratégica da empresa, ou seja, dar continuidade a análise do processo de adaptação estratégica no futuro.

A segunda recomendação, sugere a possibilidade da utilização do modelo desenvolvido no presente estudo em outros trabalhos de pesquisa, visando a construção de novas proposições e, assim, contribuir para a construção de uma teoria mais ampla a respeito do tema “*adaptação estratégica organizacional*”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. E. & PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, 1976.
- ALDRICH, Howard E. **Organization and environments**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1979.
- ALPERSTEDT, Graziela D. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de qualidade na Universidade do Sul de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.
- ALVES FILHO, Antonio. **Adaptação estratégica na empresa pública do setor bancário: o caso do banco do Estado de Santa Catarina**. Tese de Doutorado. Florianópolis: UFSC, 2000.
- ANSOFF, Igor H. **Corporate strategy**. New York : McGraw-Hill, 1965.
- ANSOFF, Igor H. **Strategic management**. London : Macmillan, 1979.
- ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A . H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, p. 245-273, 1983.
- BARNARD, Chester I. **The function of the executive**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.
- BASIL, Douglas C. & COOK, Curtis, W. **The management of change**. Maidenhead : McGraw-Hill, 1974.
- BASSI, Eduardo. **Globalização de negócios**. São Paulo: Cultura, 1997.
- BATISTA, Paulo Nogueira. **O consenso de Washintong: a visão neoliberal dos problemas latino-americanos**. Cadernos Dívida Externa. N.6, São Paulo, 1994.
- BERGER, P. L. & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BLAIKIE, Norman. **Approaches to social enquiry**. Cambridge, UK : Polity Press, 1995.

- BOWDITCH, J. I.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process**. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1970.
- BRANDIMARTE, Vera. **Efeitos da nova política agrícola**. In: BRUM, Argemiro J. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- BREALEY, R. & Myers, S. **Princípios de finanças corporativas**. Ciudad del México: Mcgraw-Hill, 1988.
- BRUM, Argemiro Jacob. **Modernização da agricultura – trigo e soja**. Rio de Janeiro: Vozes, 1988.
- BRUM, Argemiro Jacob. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- BRUM, Argemiro Luis. **O Brasil na história da economia mundial da soja**. Ijuí: UNIJUÍ. Departamento de Economia e Contabilidade, 1993.
- BUAINAIN, A. M. **Agricultura pós-cruzado (euforia e crise)**. In: CARNEIRO, R. (org.). A política econômica do cruzado. Campinas: Ed. UNICAMP, 1987.
- BURGGELMAN, R. A. . A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. **Academy of Management Review**, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.
- BURREL, G. e MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heinemann, 1979.
- CAMPANHOLA, C. & DA SILVA, J. Graziano. **O novo rural brasileiro – uma análise nacional e regional**. Jaguariúna (SP): EMBRAPA, 2000.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total**. Rio de Janeiro: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.
- CARROLL, Glenn R. Organizational approaches to strategy : na introduction and overview. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 08-10, Fall 1987.
- CARVALHO, J. C. M. **O desenvolvimento da agricultura brasileira**. Brasília: EMBRAPA-SPI, 1992.

- CERVO, A. L. e BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academic of Management Review**, v. 7, n. 1, p.35-44, 1982.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Strategic adaptation to deregulation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 4, n.1, 1991, p. 22-32.
- CHANDLER, Jr. **Strategy e sructure: chapters in the history of industrial enterprise**. Cambrige, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHILD, John. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p.2-22, 1972.
- CHILD, J. & SMITH, C. The context and process of organizational transformation Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, nov. 1987, p.565-593.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, strucure, organizations and environmen. **Organization Studies**, 1997, v. 18, n.1, p.43-76.
- CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W. & BOULTON, W. R.. Towar a system of classifying business strategies. **Academy of Management Review**, v. 13, p. 413-428, 1988.
- CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de Janeiro: FGV, n.2, v.54, fev.2000.
- CONJUNTURA ECONÔMICA. Rio de janeiro: FGV, n.6, v.54, jun.2000.
- CRUZ, H. N. **Competitividade da indústria de máquina-ferramenta**. Campinas: Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. (Nota técnica setorial do complexo metal-mecânico), 1993.
- CRUZ, Paulo. **Dívida externa e política econômica: a experiência brasileira nos anos 70**. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- CUNHA, Cristiano J. C. A . **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis, 1996. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- CYERT, R. M. & MARCH, J. G. **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.



- DAFT, Richard; WEICK, Karl. Toward a model of organization as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n.2, p. 284-295, 1984.
- DAHL, Robert A. **Modern political analysis**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- DIEESE. **Estudo do setor industrial**. São Paulo: 1992.
- DIEESE e CNM. **Diagnóstico do complexo metal-mecânico brasileiro**. São Paulo: 1998.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, p. 147-160, 1983.
- DiMAGGIO, P. J.; POWELL, W.W. **The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields**. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DiMAGGIO, P. J. **Interest and agency in institutional theory**. En: L. G. Zucker (ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and Environmental*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- DYER, W. G. J. & WILKINS, A. L. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**, 1991, V. 16, n. 3, 613-619.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, 1989, V.14, n.4, 532-550.
- ELLIOT, Ronald D. The challenge of managing change. **Personnel Journal**, Costa Mesa, v. 69, n. 3, p. 40+, Mar. 1990.
- ERBER, F. S. & VERMULM, R. **Ajuste estrutural e estratégias empresariais – um estudo dos setores petroquímico e máquinas-ferramentas no Brasil**. (Mimeo),1992.
- ESTUDO DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA BRASILEIRA – Competitividade do complexo metal-mecânico. IE/UNICAMP – IEI/UFRJ – FDC – FUNCEX. Campinas: 1993.
- FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1995.
- FOGARTY, D. W.; BLACKSTONE, Jr. J. H. & HOFFMANN, T. R. **Production & inventory management**. South-Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio, 1991.

- FREEMAN, R. Edward e REED, David L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. XXV, n. 3, Spring, 1983.
- FREEMAN, J. & BOEKER, W. The ecological analysis of business strategy. **California Management Review**, v. 26, n. 3, p. 73-86, 1984.
- FRIESEN, P. H.; MILLER, D. A mathematical model of the adaptive behavior of organizations. **Journal of Management Studies**, v. 23, p. 1-25, 1986.
- FURTADO, M. B. **Síntese da economia brasileira**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.
- GALBRAITH, J. R.; LAWLER III, E. E. & Associados. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- GIBSON, Rowan. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. São Paulo : Martins Fontes, 1989.
- GIDDENS, Anthony. **Central problems in social theory: action, structure and contradiction in social analysis**. Berkeley: University of California Press, 1979.
- GIMENEZ, F. A . P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI Jr, P. **Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow**. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (1998: Foz do Iguaçu-PR). Anais.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 1997.
- GLASER, B. G.; STRAUSS, A . L. **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative reseaech**. New York: Aldine de Gruyter, 1967.
- GODOY, Arilda S. A. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.4, p.65-71, jul-ago. 1995.
- GOES, J. B., MEYER, A . D. Patterns of strategic change, environmental change and performance: a longituninal study of California hospitals. **Academy of Management Proceedings**, v. 50, p.85-89, 1990.
- GONÇALVES, Reinaldo. **Desestabilização macroeconômica e incertezas críticas**. In MERCADANTE, Aloisio (coord.). O Brasil pós-real. São Paulo: UNICAMP, I. E., 1998.

GONÇALVES, Sandro A . **Ambientes institucional e técnico e esquemas interpretativos: o caso da Companhia Paranaense de Energia – COPEL**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná, 1998.

GRAZIANO DA SILVA, José. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. São Paulo: UNICAMP, 1996.

GREINER, L. R. Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações. **Biblioteca Harvard de administração de empresas**, n.14, v.1, 1975.

HALL, Richard H. **Organizações – estrutura e processos**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1984.

HALL, Richard H. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciencia y Sociedad**, v. 25, n. 4, p. 376-411, 1990.

HAMMER, M. & CHAMPY, J. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAMBRICK, D. C., MASON, P. A . Upper echelons: the organization as a reflection of its top manager. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, 82 (5): 929-964, 1977.

HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1988.

HREBINIAK, L.G. & JOYCE, W.F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, 1985, p.336-349.

HOFFMANN, Vamir Emil. **O processo de elaboração de estratégias na irmãos Fischer S/A indústria e comércio**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.

HUFF, Anne S.; NARAPAREDDY, Vijaya; FLETCHER, Karen E. **Coding the causal association of concepts**. In: HUFF, Anne S. (Ed.). Mapping strategic thought. New York: John Wiley and Sons, 1990.

HUGHES, J. A . **A filosofia da pesquisa social**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

IMPARATO, N. & HARARI, O . **A grande virada - inovação e escolha estratégica em uma era de transição**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- INDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6 p. 132-137, 1993.
- JAVIDAN, M. et. al. Strategic change: the search for new equilibria. **Journal of Organizational Change Management**, v. 3, n. 3, 1990, p. 59-76.
- JHONSON, G. Managing strategic change - strategy, culture and action. **Long Range Planning**, v.2, n.1, p.28-36, 1992.
- KANTER, Rosabeth M.; STEIN, Barry A ; Jick, Todd D. **The challenge of organizational change: how companies experience it and leader guide it**. New York: The Free Press, 1992.
- KASARDA, J. D.; BIDWELL, C. E. “**A human ecological theory of organizational structuring**” in Michael Micklin and Harvey M. Choldin (eds.) *Sociological Human Ecology: Contemporary Issues and Applications*. New York: Academic Press, 1979.
- KATZ, D. e KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
- KEPLER, Walter. **Origem e descendência da família Kepler**. Porto Alegre: Editora Estrêla, 1987.
- KEPLER WEBER. **Relatório da anual – 2000**. Porto Alegre, 2000.
- KIESER, Alfred. Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.
- KUPFER, D. Competitividade da indústria brasileira: visão de conjunto e tendências de alguns setores. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n.82, p.45-78, 1994.
- LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.
- LACERDA, A. C.; BOCCHI, J. I.; REGO, J. M.; BORGES, M. A. & MARQUES, R. M. **Economia brasileira**. São Paulo: Vozes, 2000.
- LAPLANE, M. **Setor de máquinas-ferramenta: diagnóstico da situação atual**. ABIMAQ/SINDIMAQ. (Mimeo). 1989.
- LAWRENCE, Paul; DYER, Davis. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, 1981. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University.

- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente : diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis : Vozes, 1973.
- LOBOS, Júlio A . **Comportamento organizacional**. Atlas, São Paulo, 1978.
- LODI, J. Bosco. **O fortalecimento da empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- LODI, J. Bosco. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional**. In; Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (1998: Foz do Iguaçu-PR). Anais.
- MARCH, James G. **“Decisions in organizations and theories of choice”**. In: Andrew H. Van de Ven and William F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behaviour*: 205-244. New York: Wiley Interscience, 1981.
- MARTIGNAGO, G. **Mudanças estratégicas na indústria da construção civil – setor de edificações**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.
- MAZZOTTI, A. J. A. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MCKELVEY, B. **Organizational systematics: taxonomy, evolution and classification**. Berkeley, 1982. C.A : University of California Press.
- MELLO, Rodrigo Bandeira. **O estudo da mudança estratégica organizacional em pequenas empresas de construção de edificações: um caso em Florianópolis**. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco (CA): Jossey-Bass, 1998.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, n. 3, p. 340-363, 1977.
- MEYER, J. W. & SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.
- MILES, R. H.; CAMERON, K. S. **Coffin nails an corporate strategies**. New Jersey: Prentice Hall inc, Englewood Cliffs, 1982.

- MILES, R. G. & SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. **The longitudinal analysis of organizations: a methodological perspective**. *Management Science*, v. 28, n. 9, p.1013-1033, 1982.
- MILLER, D. & FRIESEN, P. H. "Archetypes of strategy formulation". **Management Science**, May 1978: p.921-933.
- MINTZBERG, H. Strategy making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1973.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, jul-ago. 1987, p. 66-75.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n.9, maio 1978, p. 934-948.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, p. 1-67, 1988.
- MINTZBERG, H. **Strategy formation schools of thought**. In: J. W. Fredrickson (ed.) *Perspectives on Strategic Management*, Boston: Ballinger, 1990, p. 105-235.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative Science**, v. 24, n. 9, p. 582-589, 1997.
- MINTZBERG H. **The fall and rise of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A . Strategy formation in na adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985, p. 160-197.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A . Tracking strategy in na entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, p. 465-499, 1982.
- MODIGLIANI, F. & MILLER, M. H. The cost of capital corporation finance and the theory of investment. **American Economic Review**, 48: 261-297, Jun, 1958.

MONTEIRO, Angelise V. **A dinâmica de mudanças estratégicas: estudo de multicasos em instituições de pesquisa**. Florianópolis, 1999. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

MOREIRA, M. M. & CORREA, P. G. **Abertura comercial e indústria: o que se pode esperar e o que vem se obtendo**. In: Revista de Economia Política, vol. 17, n.2 (66), abr-jun/1997.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional – A teoria e a prática de inovar**. Qualitymark, Rio de Janeiro, 1998.

NACHMIAS, D. & NACHMIAS, C. **Research methods in social sciences**. New York: St. Martin's Press, 1987.

NADLER, D. A . et al. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVEIRA, Maria L. A. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000**. Florianópolis, 2001. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

ORSSATTO, Carlos H. **Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense**. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.

ORSSATTO, C. H.; CUNHA, C. J. C. A . Mudança estratégica organizacional: o caso da S/A Indústria e Comércio Chapecó. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, v.1, n. 10, p. 193-214, 1995.

PAGNOCELLI, D. & VASCONCELLOS, Filho P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PANDIT, Naresh, R. The creation of theory: a recent application of the grounded theory method. **The Qualitative Report**, v. 2, n. 4, 1996. Referência obtida via base de dados : NOVA, 1998. Disponível na Internet. <http://www.nova.edu/sss/QR/QR2-4/pandit.html>.

PASSOS, Maria Cristina. **Competitividade e inovação na indústria gaúcha: o setor de máquinas-ferramentas no Rio Grande do Sul**. Núcleo de Estudos Industriais. Fundação de Economia e Estatística, Porto Alegre, 1996.

PETTIGREW, A . M. et. al. **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.p.1-30.

PETTIGREW, A . M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, nov. 1987, p.649-670.

PETTIGREW, A . M. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice**. In: Lawler III, E. E. et al. (Ed.) *Doing research that is useful for theory and practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985, p. 222-248.

PETTIGREW, A .M. et al. **The management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

PETTIGREW, A . M. “The character and significance of strategy process research”. **Strategic Management Journal**, v. 13 (Special Issue, Winter): 5-16, 1992.

PETTIGREW, A .; WHIPP, R. *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 1991.

PFEFFER, J.; SALANCIK, K. G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Ney Jork: Harper and Row.1978.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1990.

POWELL, W. W. & DiMAGGIO, P. J. **The new institucionalism in organizational analysis**. The University of Chicago Press, Ltd., London, 1991.

POWELL, W. W. **Getting into print**. Chicago: University of Chicago Press, 1985.

QUINN, J. B. **Manging strategic change**. Sloan Management Review, Summer, 1980.

RICHARDSON, G. B. The organization of industry. **Economic Journal**. v.82.1972.

RIFKIN, Jeremy. **O século da biotecnologia**. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROSSETTO, C. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações**. Florianópolis, 1998. Tese de Doudorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

RUMELT, Richard; P.; SCHENDEL, Dan E.; TEECE, David J. **Fundamental issues in strategy**. In: \_\_\_\_\_. (Eds). *Fundamental issues in stragy : a research agenda*. Cambridge : Harvard University Press, 1994.



- SMITH-EASTERBY, M.; THORPE, R. e LOWE, A. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- STRAUSS, A .; CORBIN, J. **Basics of qualitative research - grounded theory, procedures and techniques**. London: Sage Publications, 1990.
- SORJ, Bernardo. **Estado e classes sociais na agricultura brasileira**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- SUMA ECONÔMICA. São Paulo: Editora Tama Ltda, n. 262, fev.2000.
- SUMA ECONÔMICA. São Paulo: Editora Tama Ltda, n. 263, mar.2000.
- SUMA ECONÔMICA. São Paulo: Editora Tama Ltda, n. 267, jul.2000.
- THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: Free Press, 1967.
- TRENNEPOHL, Dilson. **A política agrícola brasileira: pontos para debate**. Ijuí: UNIJUÍ. Departamento de Economia e Contabilidade, 1994.
- TRIVIÑOS, Augusto, N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. **Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation**. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). *Research in organizational behavior*. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- VASCONCELLOS, M. A. S.; GREMAUD, A. P. & JÚNIOR, R. Toneto. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: 1996.
- WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. Trans. A . M. Parsons and T. Parsons. New York: The Free Press, 1947.
- VAN DE VEN, A . Sugestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 169-188, 1992.
- VERTES, Alexandre. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. São Leopoldo: UNISINOS, 1977.
- WAITE, D. C. **“Desregulation and the banking industry”**. In: CHAKRAVARTY, B. S. Strategic adaptation to deregulation. *Journal of Organizational Change Management*, v.4, n.1, 1991.
- WEBER, Max. **On the methodology of the social sciences**. Glencoe, IL: Free Press, 1949.

- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, Mass: Addison wesley, 1979.
- WHITLEY, R. The social construction of business systems in east Asia. **Organization Studies**, v. 12, n. 1 p. 1-28, 1991.
- WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v.25. n.6, nov. 1988, pg 521-536.
- WHITTINGTON, R. Putting giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.
- WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?**. London: Routledge, 1993.
- WOLFGRAMM, S. J. F.; BOAL, K. B.; HUNT, J. G. Organizational adptation to institutional change: a comparative study of first-order change in prospector and defender banks. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, p. 87-126, 1998.
- YIN, Robert K. **Case study research**. Newbjury Park, California: Sage Publications, 1984.
- ZUCKER, L. G. **Institutional patterns and organizational culture and environment**. Cambridge, MA: Ballinger, 1988.

