

Adaptação Estratégica Organizacional

um estudo histórico-interpretativo

Jorge Oneide Sausen¹

Resumo

O presente estudo descreve e analisa o processo de adaptação estratégica organizacional da Kepler Weber S.A., indústria do setor metalmecânico, 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. 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) e contextualista (Pettigrew, 1992), utilizou-se, também, do modo de análise longitudinal e histórico ao adotar os procedimentos da "direct research" (Mintzberg; McHugh, 1985).

Palavras-chave: adaptação estratégica, mudanças, abordagem contextualista.

Abstract

The present study describes and analyses the process of organizational strategy adaptation of a metal-mechanic industry in the state of Rio Grande do Sul, during the period between 1976-2000. In general manner, we understand the process of strategy adaptation, showing up the strategies changes accured during the mentioned period, how its developed and what contextual factors internal and external caused these changes. In terms of the applied methodology, its a manner of a study of a singular case, it fits in the characteristics of contextualist and qualitative approach. At the same time it had a qualitative character (Triviños, 1987) and contextualist (Pettigrew, 1992). It also used the longitudinal and analysis when it adapted the proceedere of direct research (Mintzberg; McHugh, 1985).

Keywords: adaptation strategy, changes, approach contextualist.

¹ Doutor em Engenharia da Produção na Universidade Federal de Santa Catarina e professor do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania. Professor do Departamento de Estudos da Administração da Unijui (josausen@unijui.tche.br).

Introdução

Estamos diante de 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 temos convivido com mudanças profundas de toda ordem. Em uma situação que reproduz esta ordem de dificuldades, impõe-se às organizações a necessidade de desenvolver grande capacidade de adaptação estratégica para sobreviverem neste contexto.

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. As indústrias do setor metalmeccânico, desta região, como diversos outros setores industriais, têm vivido o impacto destas mudanças nos últimos anos. Ações que visem à melhoria da competência tecnológica, por meio 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.

As organizações deste setor, no entanto, sentem-se pressionadas a promoverem mudanças estratégicas em ritmo cada vez mais acelerado. A mudança estratégica configura-se, assim, como um fenômeno importante na análise dos processos de adaptação organizacional e imperativo de sobrevivência e crescimento das organizações.

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

Neste artigo busca-se resgatar alguns pontos do debate sobre adaptação estratégica organizacional partindo-se do estudo de caso da Kepler Weber S.A., empresa do setor metalmeccânico gaúcho. Procurou-se descrever e anali-

sar seu processo de adaptação estratégica organizacional no período compreendido entre 1976-2000 e dele extrair contribuições teóricas que pudessem servir de subsídio ao desenvolvimento do conhecimento científico nesse campo de investigação.

Nosso objetivo foi estudar o processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S.A., indústria do setor metalmeccânico, subsetor de bens de capital mecânicos, no período de 1976-2000, por meio da percepção da coalizão dominante (Miles; Snow, 1978). Mais especificamente, buscou-se descrever, analisar e interpretar o processo de adaptação estratégica da empresa objeto de estudo, evidenciando 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; e 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.

Caracterização da Kepler Weber S.A.

O Grupo Kepler Weber surgiu em 12 de maio de 1925, como uma pequena ferraria localizada em “Neu-Würtemberg”, 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 1.154 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.

O Cepem – 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-capas, 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; (f) *Indústrias Químicas*: tanques, reatores, filtros e silos; e (g) *Indústrias Farmacêuticas*: reatores, tanques, silos, misturadores de pós, sistemas CIP e sistemas de agitação.

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; Cascavel 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.

A metodologia da pesquisa

Burrell e Morgan (1979) apontam para a importância do posicionamento dos pesquisadores quanto às bases que dão sustentação às investigações no campo das Ciências Sociais. Afirmam que a concepção adotada em termos da visão de mundo, leva o pesquisador a inclinar-se para uma determinada opção metodológica.

Neste estudo empregou-se a perspectiva humanista das Ciências Sociais (Hughes, 1980), enquanto fundamentação filosófica, no que tange aos alicerces de natureza ontológica e epistemológica. Esta perspectiva insere a preocupação com a formação de conceitos individuais, a partir da linguagem dos atores.

Caracteriza-se, também, do ponto de vista metodológico, como um estudo de caso singular, de natureza qualitativa. A opção pela estratégia de estudo de caso simples amparou-se no propósito de que o modelo teórico de adaptação estratégica da Kepler Weber S.A., gerado por meio 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.

Como método para a coleta e análise dos dados na presente pesquisa foram utilizados os procedimentos propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg e McHugh (1985).

A *direct research*, que utiliza um modo longitudinal de análise, isto é, aborda a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, segue as seguintes etapas:

- 1) *Coleta de dados básicos*, identificando as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos da organização, como também os eventos e tendências do ambiente que tiveram influências;
- 2) *Inferência dos períodos e estratégias de mudança*. Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica. São analisados para que se possa 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 nestes período, 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.

O processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S.A., numa perspectiva histórico-interpretativa (1976-2000)

Esta parte do trabalho 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 aos objetivos da pesquisa. A sistematização das entrevistas realizadas e da análise documental resultou num conjunto de eventos relevantes que montam a trajetória da organização, interpretada por meio de cinco períodos estratégicos (Quadro 1), produzidos a partir da análise dos fatos e da sensibilidade teórica do pesquisador.

Quadro 1 – Adaptação Estratégica da Kepler Weber S.A. (1976-2000) – Períodos Estratégicos

Nº	PERÍODOS DE DURAÇÃO	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 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 oxigenação da empresa

O estudo de cada período estratégico focalizou, num primeiro momento, a descrição das principais ações, decisões, fatos e acontecimentos ocorridos no âmbito interno da empresa, que caracterizaram as mudanças estratégicas processadas a partir da interpretação das condições objetivas, pela coalizão dominante. Posteriormente realizou-se a análise teórica de cada período sem partir de modelos teóricos apriorísticos, mas suportada por abordagens teóricas presentes nas observações.

Período Estratégico I – Crescimento da empresa e expansão dos negócios (1976-1981)

Este período foi, sem dúvida, o período em que a empresa soube aproveitar as oportunidades do mercado. As condições favoráveis tanto do ambiente geral, das condições macroeconômicas e políticas do país, quanto do ambiente específico, do bom desempenho dos setores agrícola e industrial metalmeccânico, permitiram-lhe um período de crescimento extraordinário.

No âmbito das condições macroeconômicas 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 metalmeccânica 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.

A interpretação positiva das condições e potencialidades do mercado e ambiente, por parte dos administradores da empresa, determinou um conjunto de mudanças estratégicas com vistas à expansão e diversificação dos negócios.

Análise teórica do período I

Este período 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.

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.

As condições favoráveis, tanto do ambiente geral das condições macroeconômicas e políticas do país quanto do ambiente específico, da boa performance do setor agrícola e, por extensão do setor metalmeccânico, 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.

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 macroeconômico do país, com repercussão no desempenho dos setores agrícola e metalmeccânico, ambiente específico da empresa. A percepção deste quadro desfavorável pela coalizão dominante viria a acontecer somente mais tarde.

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 o 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, podem ser interpretados como o do tipo estratégico “*prospector*”, da tipologia de Miles e Snow (1978).

Para Miles e Snow (ibidem) as empresas prospectoras são aquelas organizações que continuamente buscam oportunidades no mercado, experimentando respostas às inclinações emergentes 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 à 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.

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 claro propósito de ampliar o mercado de atuação da empresa em outros segmentos. A entrada nos novos segmentos, porém, foi conseqüência de oportunidades de negócios surgidas.

A estratégia de diversificação foi pretendida, mas a opção pelos segmentos resultantes não foi conseqüência de uma intenção *a priori*, mas 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 propostas por Mintzberg (ibidem).

Período Estratégico II – Crise financeira e tentativa de renovação da empresa (1982-1988)

Nesse período a situação se inverte completamente. A reversão do quadro macroeconômico do país, que passou de uma situação favorável em termos de negócios e linhas de crédito subsidiado para uma situação de recessão econômica, com repercussão negativa no desempenho dos setores agrícola e industrial metalmeccânico, contribuiu para o surgimento da crise financeira na empresa.

A instabilidade política e econômica do país, 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, determinaram a crise também no setor agrícola e no setor industrial metalmeccânico. 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 pequenas medidas de ajustes. O estilo de gestão e a forma de condução dos negócios foram mantidos, principalmente por influência das relações políticas, decorrentes dos laços familiares. O resultado desta postura leva a uma situação de “queima de gorduras” do período anterior e à crise econômica-financeira da empresa.

Análise teórica do período II

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 Kepler Weber 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. Para Porter (ibidem), a vantagem competitiva de uma empresa que adota a estratégia da diversificação está na capacidade de identificar e explorar as inter-relações entre negócios distintos, porém relacionados.

Na estratégia de diversificação adotada pela Kepler Weber as inter-relações tangíveis 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 diversificados processos de produção. Talvez a única relação estabelecida com a análise de Porter (ibidem) esteve presente nas decisões de investir em contra-

tos de transferência de tecnologias, 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 determinado 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*” (ibidem).

Grande parte dos investimentos realizados pela empresa foi mediante 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. Começa então o processo de rolagem destes empréstimos durante todo este período (1982-1988), com elevados custos financeiros para a empresa.

Segundo Vertes (ibidem), 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 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*” (p. 342).

Este período pode ser caracterizado como aquele em que a Kepler Weber se adaptou, mediante 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 das suas estratégias no decorrer desse período.

Em relação ao padrão de comportamento estratégico adotado pela empresa, é possível afirmar que se no primeiro período este padrão foi marcado por uma postura *prospectora* (Miles; Snow, 1978), em que a empresa experimentou as oportunidades emergentes do ambiente, no segundo período o comportamento foi predominantemente *defensivo* (Miles; 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 ao aumento da produtividade. Esta ênfase, contudo, 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 ajuste 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.

Período Estratégico III – Reestruturação dos negócios e da estrutura organizacional e agravamento da crise financeira (1989-1995)

Esta fase 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 econômica-financeira, iniciada no período anterior.

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.

Análise teórica do período III

A análise do período anterior mostrou que todas as tentativas de renovação da empresa desencadeadas com o objetivo de saná-la, 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 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* e da *qualidade total* foram amplamente incorporados nos processos produtivos e de gestão da Kepler Weber nesse 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).

Nesta nova forma de gestão mais planejada, diferentemente do que aconteceu no período anterior, em que a empresa havia apostado 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 concorrer 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 inseri-la 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), mediante o incremento das exportações, definiu uma nova forma de atuação da empresa e criou condições objetivas de compra e venda no mercado internacional. Esta nova estratégia, porém, não foi suficiente para a reversão do quadro econômico-financeiro da empresa, que se encontrava bastante deteriorado.

Nem mesmo a profissionalização da gestão, ocorrida 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 foi suficiente para amenizar a difícil situação financeira em que se encontrava a empresa.

Em linhas gerais, é possível dizer que o período foi 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, em que o grau de endividamento da empresa era bem superior a 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, determinavam uma situação de quase insolvência da empresa.

Diante deste quadro restou à direção a alternativa de buscar um parceiro que pudesse capitalizar a empresa. Começava, assim, a etapa da venda da Kepler Weber.

Período Estratégico IV – Venda da empresa, equacionamento da dívida e foco no crescimento (1996-1998)

As mudanças estratégicas realizadas nesse período 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. Isso, porém, acabou não acontecendo.

A fase inicial de crescimento foi conseqüência 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, a partir de suas experiências e convicções quanto às potencialidades do mercado, dadas as leituras sobre o ambiente externo, resultou em frustração e em novos prejuízos. Aparece aqui um conjunto de estratégias pretendidas que não foram realizadas.

Análise teórica do período IV

O aporte de capital, originário da venda da empresa e do aumento de capital pelos novos acionistas, possibilitou-lhe saldar as dívidas existentes e pensar num novo plano de expansão dos 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 perspectiva no benefício para o cliente (Pagnocelli; Vasconcellos, 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 detém vocação, tecnologia e imagem no mercado. Esta reorientação deveria representar uma oportunidade para agregação de valor no seu faturamento, de forma a reduzir a dependência quase que exclusiva do setor agrícola, que nos últimos anos vinha apresentando grandes problemas.

Nesse período também prepondera o modo de *planejamento* no processo de formação das estratégias organizacionais (Mintzberg, 1973), a exemplo do que ocorreu no período anterior, quando 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 um foco 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), por meio do agregado tecnológico que os produtos KW deveriam apresentar como diferencial competitivo.

A decisão pela *diversificação* contemplou a intenção do crescimento, porém como 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.

A empresa volta a adotar um tipo de comportamento estratégico *prospectador* (Miles; Snow, 1978) pelas ações de expansão sobretudo no segmento de instalações industriais. A nova situação financeira, com a capitalização dos novos sócios, permitiu que a empresa pudesse sonhar com novos projetos mais uma vez, 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 (ibidem), 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.

Observou-se, nesse período, um conjunto de estratégias pretendidas que não foram realizadas (Mintzberg, 1987) 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 ser fortemente questionado e alterado no período seguinte.

Período Estratégico V – Mudança no foco estratégico e oxigenação da empresa (1999-2000)

Nesse período muitas mudanças estratégicas são processadas. A empresa troca o seu comando superior. Muda, também, em relação ao seu âmbito de atuação. O modo e o enfoque de gestão é alterado. A dinâmica do processo produtivo é modificada. A estrutura organizacional é alterada, com a diminuição do quadro de funcionários. Uma série de outras mudanças ocorreu, visando ao saneamento financeiro e à busca do equilíbrio em termos de resultados operacionais positivos.

As mudanças estratégicas desencadeadas nesse período partiram do convencimento da coalizão dominante de que a estratégia de atuação anterior da empresa estava desfocada e, por isso, impedindo um olhar mais atento ao segmento de negócios que sempre viabilizou a empresa – *armazenagem*. Tiveram influência, também, na interpretação positiva das tendências que seus administradores fizeram do mercado, seja nos aspectos relacionados ao ambiente mais geral, da estabilidade política e econômica do país, seja nos aspectos e fatores do ambiente específico da empresa, como tam-

bém das novas perspectivas para a agricultura, sobretudo na linha dos pequenos produtores rurais, como também da retomada do crescimento no ramo industrial.

Análise teórica do período V

Esse período registra a alteração no comando executivo da empresa e, por conseqüência, a mudança do modo de administrar e da estratégia empresarial em relação aos negócios da Kepler Weber.

O desempenho insatisfatório dos últimos anos fez soar o alarme nos fundos de pensão que controlam a empresa. Em 1999 uma nova diretoria assume com um novo estilo de administração e um novo enfoque na condução dos negócios.

O foco dos negócios voltado à “soluções integradas de engenharia”, que marcou a atuação da Kepler Weber no período anterior, é profundamente questionado e alterado nesse período.

A idéia de trabalhar numa perspectiva de *visão estratégica* do negócio (Pagnocelli; Vasconcellos, 1992) que possibilitasse a ampliação do foco de atuação dos negócios, diversificando em torno da competência central da empresa (Porter, 1989; Mintzberg; Quinn, 2001) mostrou-se inadequada e incapaz de alavancar o crescimento dos seus negócios.

O enfoque de “soluções integradas de engenharia” tomava como pressuposto a possibilidade de diversificar em novos segmentos de mercado, principalmente no de instalações industriais e aproveitando a estrutura existente. Isto tornou-se extremamente complexo e oneroso para a empresa.

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.

Nesse 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 a estratégia adotada. O segmento de armazenagem se fortifica enquanto campo de atuação da empresa.

Percebe-se, também, no período, o abandono do tipo de gestão balizada pelo planejamento estratégico. Nos dois períodos anteriores a administração da Kepler Weber foi fortemente orientada pelos processos de planejamentos estratégicos. O *modo de planejamento* (Mintzberg, 1973), responsável pela forma como as ações e estratégias empresariais foram concebidas e desenvolvidas nos últimos anos, é completamente relativizado nessa gestão. Parece que na Kepler Weber, também, como afirma Mintzberg (1994), o planejamento estratégico perdeu o espaço nobre que ocupava no cenário organizacional.

Atualmente não há um planejamento estratégico que oriente as ações, como acontecia 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 suas ações 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 que as decisões internas e as condições externas fluem juntas para criar um consenso para as providências a serem tomadas.

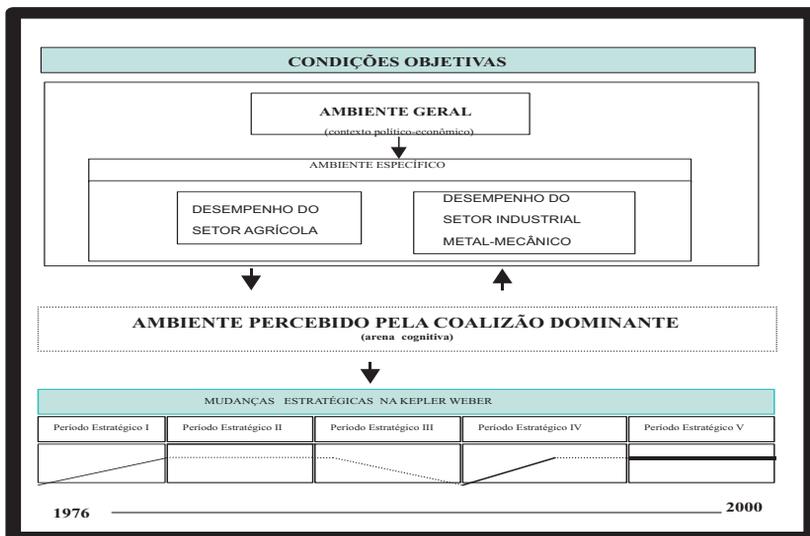
A Kepler Weber altera, portanto, muitos dos seus padrões estabelecidos até então. Procura readquirir o que Miller e Friesen (1978) chamam de um novo período de estabilidade depois de uma certa turbulência revolucionária provocada pelas decisões de diversificação nos negócios.

Conclusões

Como conclusão destacamos dois campos de contribuições derivadas a partir do estudo. O primeiro se refere à proposição de um modelo do processo de adaptação estratégica a partir do estudo de caso desenvolvido. O segundo relaciona contribuições que o estudo oferece para a academia e para as organizações.

O modelo do processo de adaptação estratégica da Kepler Weber S.A. (Figura 1 a seguir) representa esquematicamente como esta empresa processou suas mudanças no tempo. Tem o objetivo de demonstrar os interrelacionamentos dos fatores externos e internos que intervieram no processo de ajuste e adequação da organização ao seu ambiente (na adaptação estratégica).

Figura 1: Modelo do Processo de Adaptação Estratégica da KW



Legenda:

-  Período de crescimento
-  Período de Crise
-  Período de Crise Exacerbada
-  Período de Estabilidade

Figura 1: Modelo do Processo de Adaptação Estratégica da KW

Fonte: Elaborado pelo autor

Fonte: Elaborado pelo autor

O presente modelo teórico foi elaborado pelo autor. Teve, obviamente, influência dos modelos de Child e Smith (1987) e de Bowditch e Buono (1992), como também de outras abordagens teóricas existentes na literatura sobre adaptação estratégica. Muitas delas foram mencionadas neste estudo, uma vez que este tema vem sendo objeto de pesquisa de forma mais sistemática nos últimos anos, produzindo boas contribuições em termos de avanço do conhecimento científico nesta área de estudo.

O modelo teórico formulado representa, assim, 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.

Observa-se que um conjunto de variáveis e fatores externos à organização, no âmbito dos ambientes *geral* e *específico*, exerceu forte influência sobre o comportamento da Kepler Weber. O conjunto de mudanças no *ambiente geral* repercutiu, também, no âmbito do *ambiente específico* da empresa, provocando mudanças na dinâmica e desempenho dos setores agrícola e industrial metalmeccânico. Tais mudanças, por sua vez, repercutiram no contexto interno da empresa, exigindo ações que visassem sua adequação às novas condições vigentes.

Para além da ação direta das mudanças que ocorreram nos ambientes *geral* e *específico* – fatores exógenos, também as mudanças estratégicas executadas no interior da Kepler Weber foram consequência da interpretação que os administradores da empresa fizeram do ambiente “objetivo”. A interpretação subjetiva destes ambientes fez com que os administradores da Kepler Weber arquitetassem o seu próprio ambiente. Dessa construção mental as mudanças estratégicas foram sendo construídas e implementadas na organização.

Essa construção mental do ambiente (percebido) deu origem a um conjunto de estratégias *deliberadas* (planejadas, intencionais) e *emergentes* (padrões de decisões e ações surgidos incrementalmente, sem uma formulação prévia), que tanto influenciou as mudanças estratégicas internas da organização quanto afetou, em contrapartida, a composição das mudanças no ambiente externo, numa relação de interação e interdependência recíproca da organização com o seu ambiente.

As percepções e avaliações dos dirigentes da Kepler Weber sobre as condições dos ambientes externo (geral e específico) e interno da empresa (dinâmica organizacional) deram origem a um conjunto de estratégias organizacionais que promoveram as mudanças estratégicas na organização,

configurando seu processo de adaptação estratégica organizacional. Estas mudanças estratégicas se distribuem ao longo de cinco períodos específicos que marcaram o processo de evolução e transformação da organização.

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 onde está inserida; (5) 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.

Referências

- BASSI, Eduardo. *Globalização de negócios*. São Paulo: Cultura, 1997.
- BLAIKIE, Norman. *Approaches to Social Enquiry*. Cambridge, UK: Polity Press, 1995.
- BOWDITCH, J. I.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BURREL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CHILD, J.; SMITH, C. The Context and Process of Organizational Transformation Cadbury Limited in its Sector. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 565-593, nov. 1987.

- GIDDENS, Anthony. *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley: University of California Press, 1979.
- GOES, J. B.; MEYER, A. D. Patterns of Strategic Change, Environmental Change and Performance: a Longitudinal Study of California Hospitals. *Academy of Management Proceedings*, v. 50, p.85-89, 1990.
- HUGHES, J. A. *A filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- INDENBURG, P. J. Four styles of strategy development. *Long Range Planning*, v. 26, n. 6, p. 132-137, 1993.
- KIESER, Alfred. Why Organization Theory Needs Historical Analysis – and How this Should be Performed. *Organization Science*, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.
- MAZZOTTI, A. J. A.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas ciências sociais naturais e sociais*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- MILES, R. H.; CAMERON, K. S. *Coffin Nails an Corporate Strategies*. New Jersey: Prentice Hall inc, Eglewood Clifffs, 1982.
- MILES, R. G.; SNOW, C. C. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D.; FRIESEN, P. H. Archetypes of Formulation. *Management Science*, p. 921-933, mayo 1978.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, jul./ago. 1987, p. 66-75.
- _____. Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- _____. Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, v. 5, p. 1-67, 1988.
- _____. *The Fall and Rise of Strategic Planning*. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, 1985, p. 160-197.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal*, v. 25, p. 465-499, 1982.

- PAGNOCELLI, D.; VASCONCELLOS, Filho P. *Sucesso empresarial planejado*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.
- PETTIGREW, A. M. et al. *Shaping Strategic Change*. London: Sage, 1992.
- 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.
- PORTER, Michael. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- TRIVIÑOS, Augusto, N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987.
- 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.
- YIN, Robert K. *Case Study Research*. Newbjury Park, California: Sage Publications, 1984.