

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL  
MESTRADO E DOUTORADO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM  
DESENVOLVIMENTO REGIONAL**

**Viviane Rossato Laimer**

**CONTEXTO, PROCESSO E CONTEÚDO: ESTRATÉGIAS DE PERMANÊNCIA NO  
MERCADO EM INDÚSTRIAS DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO  
BRASIL E EM PORTUGAL**

**Santa Cruz do Sul  
2013**

**Viviane Rossato Laimer**

**CONTEXTO, PROCESSO E CONTEÚDO: ESTRATÉGIAS DE PERMANÊNCIA NO  
MERCADO EM INDÚSTRIAS DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO  
BRASIL E EM PORTUGAL**

Tese apresentada no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa – Organizações, Mercado e Desenvolvimento, na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Marco André Cadoná

**Santa Cruz do Sul**

**2013**

L185c

Laimer, Viviane Rossato

Contexto, processo e conteúdo: estratégias de permanência no mercado em indústrias de máquinas e implementos agrícolas no Brasil e em Portugal / Viviane Rossato Laimer. – 2013.

170 f. : il. ; 30 cm.

Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2013.

Orientador: Prof. Dr. Marco André Cadoná.

1. Máquinas agrícolas – Indústria - Brasil. 2. Implementos agrícolas - Indústria – Portugal. 3. Planejamento estratégico. 4. Competição (Economia). 5. Terceirização. 6. Inovações tecnológicas. I. Cadoná, Marco André. II. Título.

CDD: 338.1

**Viviane Rossato Laimer**

**CONTEXTO, PROCESSO E CONTEÚDO: ESTRATÉGIAS DE PERMANÊNCIA NO  
MERCADO EM INDÚSTRIAS DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO  
BRASIL E EM PORTUGAL**

Esta tese foi submetida à avaliação no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Linha de Pesquisa – Organizações, Mercado e Desenvolvimento, na Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Desenvolvimento Regional.

Prof. Dr. Marco André Cadoná (orientador)

Prof. Dr. Christine da Silva Schroeder (UNISC/PPGDR)

Prof. Dr. Silvio Cezar Arend (UNISC/PPGDR)

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen (UNIJUÍ/PPGD)

Prof. Dr. Kenny Basso (IMED/PPGA)

Ao meu marido amado,  
companheiro,  
amigo e maior incentivador,  
Claudionor.  
Para meus filhos,  
meus amores, Luca e Laura.  
Aos meus pais,  
Neli e Adagil,  
muito obrigada pela oportunidade.

## AGRADECIMENTOS

A realização desta tese somente foi possível por que contou com a ajuda e com a compreensão de diferentes pessoas e instituições.

Inicialmente e de forma especial agradeço à minha família, Luca, Laura e meu amor Claudionor, que sempre me deram condições para estudar e me deram apoio nos momentos de aflição.

Aos meus pais, Adagil e Neli, que ficaram com meus filhos durante meu estágio doutoral no exterior, zelando por eles como eu e participando durante meses de nossas vidas, sem nenhuma pretensão de obter contrapartida, apenas pelo amor a mim e à minha família, para todo sempre obrigada. À “Pretinha”, minha companheira de tese, que, mesmo sem saber falar, fez, com seu olhar carinhoso e alegre, toda diferença nesse processo de construção, solitário e determinante para a conclusão deste trabalho.

À equipe do Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da Universidade de Santa Cruz do Sul, bem como à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, sem as quais o doutorado sanduíche no exterior não aconteceria. Obrigada pela oportunidade.

Aos meus colegas de viagem, Luiz Felipe, Iumar Junior Baldo, meus agradecimentos especiais; tenham certeza que sem vocês minha caminhada seria mais árdua e penosa.

Aos colegas e professores da Universidade Técnica de Lisboa, Mônica, Daniele, Flávio e meu querido professor Dr. Joaquim Ramos Silva, que se mostrou indispensável para o sucesso do estágio no exterior, muito obrigada pelo auxílio.

Ao meu orientador, Professor Dr. Marco André Cadoná, obrigada pelo aceite em auxiliar-me na produção desta tese, viabilizando a construção da pesquisa, mesmo quando do aceite de um trabalho já em andamento, agradeço imensamente sua dedicação e apoio.

Aos membros da banca examinadora, meu reconhecimento e admiração, em especial ao professor Kenny Basso e ao professor Jorge Sausen, obrigada pelas contribuições.

À empresa Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas Marini, nas pessoas dos senhores Telmo e Marcelo, obrigada pela oportunidade de conhecê-los e obrigada pela oportunidade de estudar sua empresa.

À Indústria da Gandra, na pessoa do senhor Antônio Augusto, que me acolheu em Lisboa, possibilitando o aprendizado necessário para a construção desta tese.

À CAPES, cuja contribuição para a conclusão desta tese foi indispensável, pela chance de realizar o estágio doutoral no exterior, apoio sem o qual não seria viável a realização desta experiência ímpar em minha vida acadêmica.

“A estratégia de ontem foi o que nos possibilitou sobreviver até agora, mas uma nova estratégia deve ser criada se quisermos garantir nossa sobrevivência no futuro.”

(Paul Levesque)

## RESUMO

A presente tese tem como propósito identificar quais os eventos estratégicos ocorridos nas indústrias de máquinas e implementos agrícolas do Brasil e de Portugal, entre 1990 e 2010. Diante da abertura do mercado, ocorrida em 1990, as empresas precisaram se adaptar às novas exigências de um mercado ainda mais competitivo. Para a análise desta problemática, procedeu-se uma pesquisa, de natureza qualitativa, por meio de um estudo de dois casos, sendo um de uma empresa brasileira e outro de uma empresa portuguesa. Como instrumentos de coleta de dados, adotou-se o questionário, roteiro de entrevista e roteiro de visita. A análise dos dados ocorreu a partir do retorno dos questionários, transcrição das entrevistas e a observação na empresa durante a visita. Após a interpretação dos dados, ressalta-se que ambas as indústrias utilizaram estratégias semelhantes, quais sejam: inovação, internacionalização, terceirização e diferenciação como conteúdo da estratégia empresarial, porém, em contextos e momentos diferentes. Como principais conclusões da pesquisa tem-se que o ambiente geral impacta fortemente na sobrevivência e na determinação da natureza estratégica adotada pelas empresas, também que os investimentos realizados no ambiente interno da empresa são alternativas viáveis para uma melhor adequação ao ambiente externo, oportunizando uma minimização de seus impactos. Por fim, constata-se que as empresas analisadas encontram-se em um mesmo processo estratégico, caracterizado como um processo de incrementalismo lógico, que possui como principais características a utilização de experiências e vivências por parte dos gestores no momento da escolha da estratégia mais adequada para empresa.

**Palavras-chave:** Estratégias competitivas, internacionalização, terceirização, inovação e diferenciação.

## **ABSTRACT**

### **Context, process and content: strategies to stay on the market in industries of machinery and agricultural implements in Brazil and Portugal**

This thesis aims to verify which strategic events occurred in the industries of machines and agricultural implements of Brazil and Portugal between 1990 and 2010. Given the market opening, which occurred in 1990, companies have needed to adapt themselves to the new requirements of a market even more competitive. In order to analyze this problem, we proceeded to a research, of a qualitative nature, using a study of two cases, one of a Brazilian company and another from a Portuguese company. As instrument of data collection, we used the questionnaire, the interview script and the visitation scripted. The data analysis occurred based on the return of the questionnaires, on the transcripts of interviews and on the observation made at the company during the visit. After the interpretation of data, it is emphasized that both the industries used similar strategies, namely: innovation, internationalization, outsourcing and differentiation as content of corporate strategy, but in different times and contexts. As main conclusions of the research it has been found that the general environment heavily impacts on survival and in the determination of strategic nature adopted by companies, as well as that the investments made in the internal environment of the company are viable alternatives for a better adaptation to the external environment, giving the opportunity to minimize their impacts. Finally, it is noted that the analyzed companies are in the same strategic process, characterized as a process of logical incrementalism, which has as main features the use of experiments and experiences of managers when choosing the most appropriate strategy for the company.

**Keywords:** Competitive strategies, internationalization, outsourcing, innovation and differentiation.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1- Descrição do ambiente	53
Ilustração 2 - Relações envolvidas na formatação das estratégias das empresas	56
Ilustração 3 - Características dos modos de estratégia	58
Ilustração 4 - Características e condições dos modos de formulação da estratégia	61
Ilustração 5 - Características do gestor nos três modos de formulação da estratégia	61
Ilustração 6 - As dimensões estratégicas	71
Ilustração 7- Composição da teoria	72
Ilustração 8 - Questões propostas para a entrevista	106
Ilustração 9 - Cronologia da Empresa Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini desde a fundação até 2012	113
Ilustração 10 - Cronologia da Empresa Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini	117
Ilustração 11 - Fases da empresa Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini	119
Ilustração 12 - Características e análise das dimensões estratégicas da Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini.	127
Ilustração 13 - Resumo dos acontecimentos da Indústria Marini	128
Ilustração 14 - Cronologia da Indústria da Gandra desde a fundação até 2010	131
Ilustração 15 - Principais eventos políticos e econômicos em Portugal e os reflexos na empresa	136
Ilustração 16 - Fases da Indústria da Gandra	138
Ilustração 17 - Características e análise das dimensões estratégicas da Indústria da Gandra	141
Ilustração 18 - Resumo dos acontecimentos da Indústria da Gandra	142
Ilustração 19 - Proposições da tese	145

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	A REESTRUTURAÇÃO DO CAPITALISMO A PARTIR DOS ANOS 1990 E OS ACONTECIMENTOS NO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO BRASIL E EM PORTUGAL.....	19
2.1	A reestruturação do capitalismo no Brasil.....	24
2.2	As indústrias de máquinas e implementos agrícolas do Brasil.....	29
2.3	A reestruturação do capitalismo em Portugal.....	40
2.4	As indústrias de máquinas e implementos agrícolas de Portugal.....	44
2.5	Construindo o objeto de estudo: as relações entre Brasil e Portugal e a realidade das indústrias de máquinas e implementos agrícolas a partir das experiências brasileira e portuguesa.....	46
3	AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: CONTEXTO, CONTEÚDO E PROCESSO COMO DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS NO MERCADO.....	50
3.1	O processo de formulação das estratégias.....	57
3.2	O processo de adaptação das estratégias.....	63
3.3	As dimensões das estratégias.....	67
3.3.1	A dimensão do contexto.....	73
3.3.2	A dimensão do processo.....	75
3.3.3	A dimensão do conteúdo.....	76
4	AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS (CONTEÚDO, CONTEXTO E PROCESSO) EM INDÚSTRIAS DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO BRASIL E EM PORTUGAL: O CASO DA INDÚSTRIA MARINI (BRASIL) E DA INDÚSTRIA GANDRA (PORTUGAL).....	98
4.1	Construindo o caminho para o levantamento das informações sobre as estratégias empresariais na Indústria Marini e na Indústria Gandra.	98
4.2	O Caso da Indústria Marini.....	110
4.2.1	O processo de adaptação estratégica da empresa no período de estudo.....	114
4.2.2	O processo de escolha e as dimensões das estratégias empresariais.	119
4.2.3	Conclusão do Caso da Indústria Marini.....	127

4.3	O Caso da Indústria Gandra.....	129
4.3.1	O processo de adaptação estratégica da empresa no período de estudo.....	132
4.3.2	O processo de escolha e as dimensões das estratégias empresariais.	138
4.3.3	Conclusão do Caso da Indústria da Gandra.....	142
4.4	O conteúdo estratégico utilizado pelos casos estudados: a Indústria Marini no Brasil e a Indústria da Gandra em Portugal nas décadas de 1990 e 2000.....	144
5	CONCLUSÃO.....	148
	REFERÊNCIAS.....	152
	APÊNDICE A - Principais eventos políticos e econômicos em Portugal e no Brasil no período entre 1990 e 2010.....	169

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do capitalismo no Brasil a partir da década de 1990 apresentou mudanças significativas em virtude da abertura comercial, da privatização de empresas estatais, da eliminação de restrições para investimentos estrangeiros e da política de estabilização da economia. Tais aspectos foram colocados como referências importantes para as políticas governamentais no Brasil e definidos como estratégicos não somente para a solução da crise econômica do país que vinha se estendendo desde a década de 1980, mas, também, para uma integração “competitiva” no processo de reestruturação do capitalismo em nível mundial.

Orientadas pelo ideário neoliberal, as políticas governamentais dos anos 1990 no Brasil tiveram significativo êxito no que diz respeito ao controle inflacionário. Contudo, o sucesso no combate à inflação teve como custo um incontrolado endividamento (externo e interno), o aumento das taxas de juros, o comprometimento dos investimentos e dos gastos públicos e a deterioração ainda maior da capacidade estruturante do Estado (CANO, 2000).

As atividades empresariais, em todos os setores da economia, sofreram um forte impacto em virtude das mudanças econômicas advindas das políticas governamentais. Nesse sentido, setores como o de máquinas agrícolas tiveram uma maior exposição no mercado internacional. Em condições anteriores a essas mudanças, as empresas preocupavam-se apenas em atender ao mercado interno e de forma esporádica atuavam no mercado externo. Diante do novo cenário, as empresas foram surpreendidas pela entrada de concorrentes internacionais, os quais causaram forte impacto na concorrência, ofertando produtos com alta tecnologia e com preços atrativos.

Como consequência desses acontecimentos, a indústria no Brasil se viu diante da necessidade de aumentar seus níveis de produtividade e de competitividade, impulsionando uma ampla reestruturação produtiva, com impactos diferenciados entre empresas, setores e regiões.

Nessa perspectiva, a busca por novos mercados tornou-se uma preocupação das indústrias de máquinas e implementos agrícolas, tornado-se indispensável que estas empresas definam um posicionamento quanto à adoção de estratégias que possibilitem uma competitividade sustentável.

De tal modo, nesse novo cenário, algumas formas de gerenciamento foram desenvolvidas, estas baseadas no empirismo e na experiência adquirida ao longo da vida empresarial. Tudo isso, com o propósito de reagir e solucionar os problemas originados pelas mudanças iniciadas a partir da nova condição que se apresentava (RIBEIRO, 2003).

O processo de formulação das estratégias empresariais passou a ter maior complexidade e variabilidade. Complexidade pelas particularidades envolvidas, variabilidade pelas características específicas de cada empresa. Ao definir uma estratégia, a empresa busca conquistar novos consumidores, além de reagir à competição do mercado.

Diante desse contexto, esta tese tem como problema de pesquisa o seguinte questionamento: qual a natureza das estratégias adotadas pelas empresas de máquinas e implementos agrícolas do Brasil e de Portugal, para enfrentar as mudanças no cenário mercadológico no período de 1990 a 2010?

Observar o contexto em que as empresas atuam é indispensável para que sejam desencadeadas mudanças empresariais, em ocasiões especiais estas mudanças originam a possibilidade de implementação de estratégias capazes de resultar em bom desempenho empresarial em momentos de crise. Ainda ocorre em algumas empresas, que estas mudanças no desenvolvimento das atividades empresariais, são efetivamente estratégias que estão sendo aplicadas, e mais tarde através da percepção de especialistas são identificadas, este fenômeno ocorre muito mais frequente nas empresas familiares, as quais por vezes não dispõem de gestores com formação acadêmica, não conhecendo assim questões teóricas.

Estas constatações contribuem com a construção de uma memória empresarial, capaz de munir os empresários de informações ricas, e que em momentos de turbulência podem ser resgatadas como forma de contribuir para que as estratégias traçadas não se dirijam de encontro à missão empresarial, sendo assim, ações desfocadas dos objetivos da empresa.

Conhecer as variáveis envolvidas no processo estratégico torna-se um desafio para as empresas e seus gestores. Entender como reagem às alterações do ambiente externo e como são estruturadas suas mudanças, são temáticas que geram grandes preocupações e questionamentos no ambiente empresarial.

As organizações ocupam papel de destaque na sociedade, são geradoras de emprego e renda. Além do enfoque econômico, precisam incorporar aspectos

relacionados à sociedade, à política e ao meio ambiente com o propósito de possibilitar um desenvolvimento local. Essas variáveis são percebidas como necessárias, embora a complexidade esteja presente em cada uma delas de forma particular, merecendo assim uma atenção adequada com o propósito de articular vantagens para todos os atores envolvidos, as organizações os indivíduos e a sociedade, gerando a possibilidade de sustentar o desenvolvimento local, através da oferta de postos de trabalhos e da atração de novos investimentos.

A compreensão das mudanças do ambiente empresarial, especialmente vinculadas aos fatores econômicos, pressionam as empresas a deixarem a zona de conforto e criarem alternativas com o propósito de sua manutenção no mercado. A iniciativa, por buscar alternativas de manutenção no mercado, possui duas motivações. A primeira ocorre em virtude de pressões do ambiente externo, exigindo ações imediatas das empresas (adaptação estratégica do tipo determinista, ALDRICH; PFEFFER, 1976; HANNAN; FREEMAN, 1977); a segunda ocorre em virtude de iniciativas de pró-ação, ou seja, o empresário, visualizando um cenário de mudanças, verifica oportunidades de se desenvolver (adaptação estratégica do tipo voluntarista) (LAWRENCE; LORSCH, 1967; CHILD, 1972). Através destas motivações explica-se o porquê muitas empresas em tempos de crise conseguem se desenvolver e crescer, ao passo que outras com mesmas condições não reagem e acabam por fechar as portas.

Essa nova situação cria possibilidades às empresas em geral, ao acesso às novas tecnologias e à produção de produtos com alto valor agregado, tornando a concorrência mais qualificada e aumentando ainda mais a preocupação das empresas nacionais.

Esse novo cenário mercadológico contribui para o surgimento de novas necessidades, bem como permite que sejam estabelecidas novas formas de posicionamento no mercado, através de inovações, como a busca por novos mercados, ou formas diferentes de apresentar produtos já existentes, além da apresentação de novas maneiras de produção, capazes de melhorar e contribuir para o desenvolvimento dessas empresas.

Assim, a presente tese tem como objetivo geral, identificar quais os eventos estratégicos ocorridos nas indústrias de máquinas e implementos agrícolas do Brasil e de Portugal, entre 1990 e 2010. Para o atendimento ao objetivo geral, torna-se necessário o atendimento de alguns objetivos mais específicos e fundamentais

como: investigar como a indústria de máquinas e implementos agrícolas no Brasil e em Portugal está estruturada, com destaque para o tamanho das empresas, a empregabilidade, o momento de inserção no mercado nacional e internacional. Fez-se necessário ainda, analisar quais eventos, políticos e econômicos ocorreram no período de 1990 a 2010, no Brasil e em Portugal, verificando como, em função das mudanças no mercado nesses dois países a partir dos anos 1990, a indústria de máquinas e implementos agrícolas se reestruturou, visando promover estratégias de competitividade no mercado e por fim apresentar as estratégias comuns adotadas pelas empresas de máquinas e implementos agrícolas em cenários de transformação a partir de 1990 do Brasil e de Portugal, apresentando cada caso com suas particularidades bem como destacando as duas realidades.

O estudo contribui dessa forma, à medida, desenvolve um estudo multicultural, o qual possibilita o estudo de duas empresas do mesmo ramo, no entanto com contextos diferentes. Muitas pesquisas são desenvolvidas tendo por objeto de análise as estratégias empresariais, assim o que difere esta tese dos demais trabalhos envolvendo estratégias empresariais é justamente a questão de se tratar de empresas de países diferente, o Brasil um país emergente e Portugal considerado um país periférico na Europa. O estudo também contribui, à medida que se torna fonte de informação para outras empresas, acerca das estratégias possíveis de serem adotadas em momentos de crise, em países com contextos diferentes e principalmente, à medida que destaca as estratégias mais adequadas em um mercado de grande concorrência.

Para viabilizar o trabalho, foi adotada uma pesquisa do tipo estudo de caso múltiplo. Segundo Yin (2005), quando da escolha da pesquisa do tipo de estudo de caso, são inclusos os casos únicos ou múltiplos. Assim, esta tese teve como objeto de estudo duas empresas de máquinas e implementos agrícolas, ou seja, dois casos específicos a serem analisados.

Para a análise dessa questão foi utilizado como referência empírica uma empresa sul-rio-grandense cadastrada no Sindicato das Indústrias de Máquinas e Implementos Agrícolas do Rio Grande do Sul (SIMERS), também uma empresa localizada em Lisboa em Portugal com as mesmas características. A empresa portuguesa está cadastrada no site Agroportal, o qual abriga todas as empresas envolvidas em atividades voltadas ao atendimento das necessidades da agricultura. Buscou-se, inicialmente através da consulta ao site, identificar empresas

semelhantes em relação, aos produtos, ao número de funcionários, às iniciativas de exportações e ao porte empresarial.

A escolha por Portugal ocorreu em virtude de várias razões, inicialmente pelas características comuns na forma de plantio de grãos, frutas dentre outras culturas, as quais demandam de maquinário igual ou similar, aos produzidos e utilizados no Brasil.

Também se deu a escolha por Portugal em razão dos investimentos expressivos no Brasil, no primeiro semestre de 1990, intensificando-se entre 1995 e 2004. O Brasil recebeu 42,3% dos investimentos portugueses no exterior, tendo o auge dos investimentos ocorrido em 1998 por conta das privatizações ocorridas no período de 1991 a 2001. Portugal está em quinto lugar entre os investidores estrangeiros no Brasil (SILVA, 2005) e ocupou o terceiro lugar na participação das privatizações concluídas. O ano de 2003 é marcado pelo grande número de empresas parceiras ou subsidiárias no Brasil 400 no total, representando um acréscimo nos postos de trabalho brasileiros de cem mil unidades (SILVA, 2005).

A economia portuguesa propiciava condições específicas para os investimentos no exterior no primeiro semestre de 1990. A escolha pelo Brasil para realizar investimentos era justificada por fatores relacionados ao idioma, à cultura e à política local, isso tudo influenciando diretamente na movimentação de informações no mercado, ocorrendo pela facilidade de compreensão do mercado brasileiro, observando-se oportunidades disponíveis e acessíveis e entendendo-se que os riscos seriam relativamente menores (COSTA, 2003; SILVA, 2005).

Costa (2003) em seus estudos reforça que a língua no primeiro momento foi o fator determinante no momento da escolha do Brasil para investimentos. A autora argumenta, ainda, que o fluxo de investimentos ocorre à medida que são percebidas proximidades culturais entre Brasil e Portugal, mas a condição determinante para o sucesso das instituições que internacionalizaram ocorre a partir da percepção de que, por mais próximas que as culturas entre os dois países possam ser, é indispensável respeitar suas particularidades e especificações.

Assim, a primeira empresa objeto de estudo é a Indústria da Gandra Ltda, indústria de pequeno porte, localizada em Vila Nova de Famalicão em Braga, Portugal. A segunda empresa, por sua vez, é a Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini Ltda, indústria de pequeno porte, localizada em Passo Fundo, Rio Grande do Sul, Brasil.

A coleta de dados foi realizada utilizando-se de três instrumentos de coleta: o questionário, o roteiro de entrevista e o roteiro de visita, o que possibilitou o registro da observação direta. Os procedimentos de coleta de dados seguiram as seguintes etapas: 1) acesso ao site da empresa para coleta de dados secundários disponíveis, 2) envio do questionário por e-mail e coleta das respostas, também via e-mail, 3) realização de entrevista (previamente agendada por contato telefônico), conduzida pessoalmente pela pesquisadora com os sócios fundadores que autorizaram a gravação, 4) realização de uma visita, após a entrevista, às instalações da empresa com vistas a buscar esclarecimentos sobre os produtos e processos.

Na análise dos dados foi realizada a tabulação e a transcrição das entrevistas gravadas para a apresentação dos casos pesquisados. A partir destes dados elaborou-se uma análise longitudinal dos casos estudados. Os casos foram analisados individualmente, após foi realizada a análise conjunta, o que possibilitou a elaboração da conclusão do trabalho empírico. De posse das conclusões tornou-se possível observar as proposições da tese, apresentadas na fundamentação teórica.

Quando da percepção e identificação das novas necessidades de mercado, as empresas então buscam rapidamente atender e com isso obter destaque no segmento em que atuam. Quando essas empresas conseguem desenvolver e crescer economicamente, toda a cadeia envolvida recebe os reflexos positivos dessa iniciativa.

Dentre as iniciativas que corroboram para o desenvolvimento da empresa e como consequência, com o desenvolvimento local, destaca-se: a inovação, à internacionalização, a terceirização e a diferenciação. Todas essas iniciativas também chamadas de ações estratégicas contribuem de forma isolada e também conjunta para o desenvolvimento de ambos os agentes, empresas e localidades.

Ribeiro *et al.* (2003), informam que através de ações de natureza inovativas na organização é possível alavancar o desenvolvimento de regiões estagnadas, desde que a iniciativa observe devidamente todas as características sociais, políticas, econômicas com o propósito de manter a identidade e com isso tornar possível uma adaptação, viabilizando a participação competitiva em um mercado global.

Através do desenvolvimento das organizações, o desenvolvimento econômico acontece, oportunizando que a região tenha características de desenvolvimento

regional. Isso ocorre quando uma região geográfica possui condições que favorecem a construção de um polo de desenvolvimento (recursos como: mão de obra, capital, necessidade de consumo etc.) (PERROUX, 1964).

Nessa perspectiva, a tese se estrutura inicialmente por esta introdução, no segundo tópico apresenta-se a fundamentação teórica, inicialmente composta por uma revisão acerca da reestruturação do capitalismo no Brasil e em Portugal, e um estudo sobre, as indústrias de máquinas e implementos agrícolas no Brasil e em Portugal. No tópico três, são tratados os conceitos relacionados à estratégia empresarial, bem como ao processo de formulação e de adaptação, além das dimensões das estratégias. No quarto tópico são apresentados os dados bem como os caminhos adotados para o levantamento das informações necessárias à pesquisa, na sequência estão apresentados o caso brasileiro e o caso português. Finalmente, então, como quinto tópico do estudo, são apresentadas as conclusões, seguidas pelas referências e o apêndice da tese.

## **2 A REESTRUTURAÇÃO DO CAPITALISMO A PARTIR DOS ANOS 1990 E OS ACONTECIMENTOS NO SETOR DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO BRASIL E EM PORTUGAL**

Nas três últimas décadas do século XX, mudanças profundas ocorreram nas sociedades, em nível mundial, em virtude de uma revolução técnico-científica, da crise da experiência de socialismo no antigo bloco soviético e de uma também profunda reestruturação do capitalismo (CASTELLS, 1999).

Os países capitalistas iniciam um processo de reorganização, começando por alternativas de trabalho, formas novas de gestão empresarial, modelos de produção mais adequados à força de trabalho disponível. O consumo também sofreu forte influência dessa reorganização, os padrões mudaram, o perfil do consumidor sofreu alterações, linhas de financiamento para pessoa física e jurídica são facilitadas (CORSI, 2013).

De igual importância, as inovações tecnológicas adotadas pelas empresas capitalistas facilitaram enormemente a busca por maior flexibilidade na produção, superando a rigidez das máquinas automáticas vinculadas à produção em massa do modelo fordista, cujo “aparato gigantesco, custoso e rígido” mostrou-se ineficaz num contexto de intensificação da competição econômica (LEITE, 1994, p. 84). A adoção de equipamentos microeletrônicos flexíveis, com possibilidade de adaptação às exigências de modificação do produto, utilizáveis tanto para a produção de pequenas quantidades quanto para grandes séries, capazes de reduzir o tempo de produção (elevação dos ritmos de trabalho e maior integração do conjunto do processo produtivo), atenderam não apenas às exigências de maior flexibilidade na produção, mas, também, aumentou crescentemente a produtividade do trabalho (LEITE, 1994, p. 84).

Máquinas mais flexíveis e adaptáveis às exigências do mercado seriam, no entanto, apenas a *ponta do iceberg* no curso das transformações nos modos de trabalhar e de produzir decorrentes das transformações tecnológicas. Durante as décadas de 1980 e 1990, a continuidade da revolução das tecnologias da informação aumentou significativamente as possibilidades de transformação do processo produtivo e de trabalho: diferentes fases do processo de trabalho, tanto de execução quanto de concepção, puderam ser pré-codificadas e programadas para que máquinas as executassem; diferentes tecnologias de informação tornaram-se

“ingredientes decisivos do processo de trabalho”, determinando “uma enorme capacidade de inovação”, permitindo reduções significativas nos tempos necessários para a realização das atividades, possibilitando “a correção de erros e a geração de efeitos de *feedback* durante a execução”, fornecendo “a instalações para flexibilidade e adaptabilidade ao longo do gerenciamento do processo produtivo” (CASTELLS, 1999, p. 265); o processo de trabalho incorporou cada vez mais conhecimento, exigindo uma redefinição permanente na qualificação dos trabalhadores; o valor agregado passou a ser gerado principalmente pela inovação, “tanto de processo quanto de produto”, desafiando as empresas a investirem mais em pesquisa, desenvolvimento, especificação (capacidade de desenvolver novos conhecimentos e aplicá-los em objetivos específicos) e em dar respostas a alterações macroeconômicas (CASTELLS, 1999, p. 264); a teleinformática permitiu que as grandes empresas se deslocassem, sem perda de controle sobre o processo produtivo, seus investimentos em escala internacional, reforçando suas operações em âmbito mundial (CHESNAIS, 1996, p. 28); muitas atividades, antes realizadas por trabalhadores assalariados, foram transferidas para os próprios consumidores (serviços bancários, compras pela internet etc.).

Vinculado aos novos modelos de organização do trabalho e da produção, e enormemente facilitado pelas inovações tecnológicas, emergiu um novo padrão de organização empresarial, comprometido com diferentes formas de “flexibilidade organizacional”. Manuel Castells sintetiza e ilustra esse novo padrão organizacional através de seis tendências principais de “evolução organizacional”: 1) a “transição da produção em massa para a produção flexível”, ou seja, a substituição de um padrão organizacional centrado na “grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho” por “sistemas flexíveis de produção em grande volume, geralmente ligados a uma situação de demanda crescente de determinado produto” (CASTELLS, 1999, p. 265); 2) o “declínio da grande empresa verticalmente integrada, como um modelo organizacional” e a “flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos” (CASTELLS, 1999, p. 176-197) 3) a adoção de novos métodos de organização do processo de trabalho e da produção, em especial aqueles que decorrem do “modelo japonês”, 4) a afirmação de redes de empresas formadas através de relações entre pequenas e médias empresas com grandes empresas ou somente entre pequenas e médias empresas, com o objetivo

de encontrar nichos de mercado ou realizar empreendimentos cooperativos, 5) o “modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa”, do qual o chamado “Modelo Benetton” é exemplar. Por fim, 6) a “interligação de empresas de grande porte, que passou a ser conhecida como alianças estratégicas”, em especial nos setores de alta tecnologia e em acordos visando partilhar o acesso a informações privilegiadas, desenvolvendo conjuntamente novos produtos, aperfeiçoando novas tecnologias.

O que decorre dessas tendências organizacionais é que, na nova fase de desenvolvimento do modo de produção capitalista, como resultado da reestruturação produtiva, observou-se o favorecimento de uma ruptura, com “um modelo organizacional de burocracias racionais e verticais, típicas da grande empresa sob as condições de produção padronizada em massa” (CASTELLS, 1999, p. 187) e de afirmação de um novo padrão organizacional, cuja principal característica é a formação de diferentes tipos de redes de empresas, que se utilizam das ferramentas tecnológicas disponibilizadas pela permanente revolução técnico-científica para estabelecerem uma intensa conexão (entre trabalhadores e gerência, entre diferentes gerências, entre empresas, etc.), *on-line*, em qualquer espaço e a qualquer hora.

Vinculados aos novos padrões organizacionais, e igualmente expressivos das profundas transformações que ocorreram nos modos de produzir e de trabalhar, novos padrões de produção e de utilização do trabalho se desenvolveram.

No modo de produção capitalista observa-se uma lógica de produção que determina um curso que vai da “maximização da ‘vida útil das mercadorias’” ao “triumfo da produção generalizada do desperdício” (ANTUNES, 1999). Assim, a intensificação da competição, a necessidade de explorar novos nichos de mercado, a aceleração do ritmo de inovação dos produtos possibilitada pelas novas tecnologias e pelas novas lógicas organizacionais, colocaram no “museu da história” os tempos médios dos produtos fordistas: o norte passou a ser produzir o descartável, o substituível em curtíssimo prazo. A intensificação da *taxa de utilização decrescente do valor de uso das mercadorias* tornou-se fundamental para o processo de valorização do capital e o “aprimoramento do supérfluo, uma vez que os produtos devem durar pouco e ter uma reposição ágil no mercado”, tornou-se uma tendência geral (CASTELLS, 1999, p.50).

Essa orientação econômica e cultural, que celebra o supérfluo, o descartável, o efêmero, se fez presente, também, no *novo padrão de utilização da força de trabalho*. No contexto da reestruturação promovida pelo capital a partir das últimas décadas do século XX, qualquer compromisso mais estável com os trabalhadores, regulado social e politicamente, capaz de ser estendido a um grupo, disposto numa determinada região, numa subnação, numa nação, passou a ser considerado “na contramão da história”.

Nas novas tendências organizacionais, onde a flexibilidade (na produção, no trabalho, no mercado) foi tornada sagrada, o capital passou a utilizar-se da força-de-trabalho com o pressuposto do desengajamento, do enfraquecimento dos compromissos em relação às regulamentações sociais e políticas, da individualização das relações, da unilateralidade na definição das mudanças. Como afirma Zygmunt Bauman, na fase mais recente de desenvolvimento do modo de produção capitalista, “a reprodução e o crescimento do capital, dos lucros e dos dividendos e a satisfação dos acionistas se tornaram independentes da duração de qualquer comprometimento local com o trabalho” (BAUMAN, 2001, p. 171).

Transformando os modos de trabalhar e de produzir, criando novos padrões de produção/consumo e de utilização da força-de-trabalho, o capital promoveu profunda reestruturação no modo de produção capitalista, sempre perseguindo novas e mais favoráveis condições para a sua valorização. Nesse movimento, diversificou suas formas de valorização, investindo em diferentes setores (o crescimento dos serviços), e impulsionou, também, uma das características essenciais daquele processo de reestruturação: *a financeirização da economia* (subordinação da economia capitalista mundial ao capital financeiro).

Num processo histórico iniciado ainda durante a década de 1960, a financeirização da economia continuou sua evolução durante os anos 1990, com a incorporação dos assim chamados “mercados financeiros emergentes” às redes de finanças mundiais (CHESNAIS, 1996, p. 265) e com uma conjuntura mundial caracterizada por taxas de crescimento econômicos menores (mesmo nos países capitalistas centrais), pela deflação rastejante, pelo desemprego estrutural elevado, pela exclusão de regiões inteiras do sistema de trocas internacionais, pela intensificação da competição entre as principais economias capitalistas, por frequentes crises monetárias e financeiras. Naquele contexto, atuando num mundo em que “a regulação financeira foi destruída de modo relativamente consciente” e

com instituições “habilitadas por seus mandantes a fazerem lucros financeiros”, os mercados financeiros alcançaram um enorme poder mundial, capaz não só de subordinar políticas econômicas de diferentes países no mundo, mas, também, de (literalmente) quebrar suas economias (CHESNAIS, 1996, p. 265).

Por fim, a reestruturação produtiva realizada pelo capital objetivou *mundializar a produção, a comercialização e os mercados, buscando espaços mais atrativos para a sua valorização*, tanto na esfera da produção industrial quanto nas esferas do comércio e das finanças.

Embora a “mundialização do capital” não tenha se colocado como fenômeno novo na história do modo de produção capitalista (CHESNAIS, 1996, p. 265), a que ocorre a partir das últimas décadas do século XX tem características específicas: o capitalismo parece ter triunfado (diante da crise da experiência socialista na Ásia e Leste Europeu) e passou a dominar todo o planeta; a revolução técnico-científica e organizacional (em especial através das tecnologias informacionais) permitiu um funcionamento da economia como uma unidade de tempo real, em escala mundial; e, o mais importante, “as relações econômicas mundiais, compreendendo a dinâmica dos meios de produção, das forças produtivas, da tecnologia, da divisão internacional do trabalho e do mercado mundial” passaram a ser organizadas a partir dos interesses e das exigências do grande capital multinacional que adotou uma conduta mundial (CHESNAIS, 1996, p. 58).

Evidentemente, a análise do processo de reestruturação produtiva aqui apresentada é uma análise teórica, referindo-se às características gerais através das quais esse processo se objetivou a partir das últimas décadas do século XX. Porém, se a análise desse processo precisa estar atenta a essas tendências gerais, às uniformidades e aos padrões construídos, não podendo se descuidar, igualmente, das especificidades históricas e culturais, manifestadas na forma como agem e reagem (diante do processo de reestruturação do modo de produção capitalista) países, regiões, classes sociais, instituições, setores econômicos e empresas (CHESNAIS, 1996).

Sob o ponto de vista político, a partir da década de 1970 observou-se uma significativa mudança na natureza de atuação do Estado no capitalismo, que marcou a crise da experiência do Estado de bem-estar social e o predomínio de experiências neoliberais (CHESNAIS, 1996).

Ou seja, se estabeleceu o predomínio de experiências de governo que direcionaram suas políticas de Estado visando atingir alguns objetivos principais: controle relativo do estado frente às questões econômicas, flexibilização das leis e regras que gerem as atividades econômicas, melhor gerenciamento das despesas públicas, maior enfoque em ações sociais por parte do Estado (educação, saúde, habitação etc.), menor intervenção do Estado nas relações de trabalho junto às empresas, liberdade do mercado para ajustes de salários e preços, relativa liberdade para negociações oportunizando novos investimentos e atraindo novos capitais externos (CHESNAIS, 1996).

Evidentemente, as políticas neoliberais não foram adotadas com a mesma intensidade por todos os governos. Elas começaram a ser adotadas pelo governo norte-americano de Ronald Reagan, no início dos anos 1980, e pelo governo inglês de Margareth Teatcher, também na década de 1980. A partir daquela década, porém, todos os governos, em todo o mundo, em diferentes graus, realizaram reformas no Estado e na economia fundamentadas no ideário neoliberal (CHESNAIS, 1996).

Na América Latina, também a partir da década de 1980, os principais organismos internacionais do capitalismo (FMI, Banco Mundial) passaram a pressionar os governos locais em favor da realização de reformas neoliberais (como condição para renegociação das dívidas externas e recebimento de novos empréstimos) (BAER, 2013).

No final daquela década, as propostas daqueles organismos internacionais para a América Latina foram sintetizadas num documento que ficou conhecido por “Consenso de Washington” (BAER, 2013).

## **2.1 A reestruturação do capitalismo no Brasil**

No Brasil, as mudanças que ocorreram no capitalismo a partir das últimas décadas do século XX se fizeram sentir principalmente a partir da década de 1980, quando o padrão de desenvolvimento até então adotado entrou em crise, paralelamente à crise do regime autoritário-militar e do processo de democratização.

Com a chegada da década de 1990, a dinâmica histórica de desenvolvimento do capitalismo no Brasil sofreu grandes alterações, iniciando-se com a abertura do mercado, exigindo das empresas uma redefinição na forma de gestão. Durante a década de 1980, já sob o impacto da reestruturação do capitalismo em nível

mundial, o modelo de desenvolvimento capitalista até então adotado, dinamizado pela ação decisiva do Estado e com um grau elevado de dependência em relação aos investimentos estrangeiros, entrou em crise (CANO, 2000).

Essa nova possibilidade, gerou uma redefinição do padrão de desenvolvimento, não mais centrado na ação dinamizadora do Estado, mas, a partir de então, com maior ênfase na capacidade do mercado em impulsionar um novo ciclo de desenvolvimento.

Mais especificamente, durante o governo de Fernando Collor de Melo (1990 – 1992), alguns dos mais importantes princípios do ideário neoliberal – abertura comercial, privatização de empresas estatais, eliminação das restrições para investimentos estrangeiros, desregulamentação econômica e trabalhista (maior flexibilidade na legislação trabalhista), política de estabilização da economia (o controle do déficit público e da inflação) – colocaram-se como referências importantes das políticas governamentais no Brasil e afirmados como estratégicos não somente na solução da crise econômica do país, mas, também, para uma integração “competitiva” no processo de reestruturação do capitalismo em nível mundial.

Quando, após uma década de governos comprometidos com reformas e políticas econômicas orientadas para o mercado chegava ao fim, o balanço dos resultados alcançados e das perspectivas para o “capitalismo brasileiro” não era alentador. O sucesso no combate à inflação teve como custo um incontrolado endividamento (externo e interno), o aumento das taxas de juros, o comprometimento dos investimentos e dos gastos públicos e a deterioração ainda maior da capacidade estruturante do Estado; a privatização, as fusões e as compras de empresas nacionais provocaram o aumento da oligopolização e da desnacionalização da economia do país; e a economia apresentou um crescimento insignificante se em comparação com o registrado durante a chamada “década perdida” (1980): em média, a economia brasileira cresceu 1,9% ao ano durante a década de 1990, contra os 2,2% alcançados durante a década de 1980 (CANO, 2000).

Tratando-se dos impactos gerados especificamente nas indústrias de máquinas agrícolas, as reformas representaram mudanças significativas na concepção de desenvolvimento capitalista predominante até a década de 1980 e que pretendia construir uma estrutura industrial completa e integrada, reservando ao Estado um

papel central, tanto na proteção em relação à competição externa quanto no fomento ao desenvolvimento industrial e às empresas localizadas no país, possibilitando, com isso, uma exposição maior das indústrias nacionais, no mercado internacional. Essas indústrias não apenas mostravam-se preocupadas com o mercado interno e de forma esporádica participavam do mercado externo, mas agora, uma nova realidade se apresentava em decorrência de que as indústrias do exterior passaram a adentrar ao mercado nacional, impactando fortemente na concorrência e ofertando produtos com alta tecnologia e com preços atrativos.

Como consequência desses acontecimentos, a indústria no Brasil se viu diante da necessidade de aumentar seus níveis de produtividade e de competitividade, impulsionando uma ampla reestruturação produtiva, com impactos diferenciados entre empresas, setores e regiões.

Os reflexos desse processo tornaram-se impactantes na produção industrial, se fizeram sentir na economia sulista e, mais especificamente, na indústria gaúcha: a abertura da economia, a política de estabilização econômica, a sobrevalorização cambial constituíram fatores importantes de uma mudança no ambiente de desenvolvimento da indústria situada em território gaúcho.

Com um olhar mais observador sobre o dinamismo da indústria situada em território gaúcho, nos primeiros anos da década de 1990 (mais especificamente, até o ano de 1992), a recessão econômica, as dificuldades do governo (Collor) em conter o processo inflacionário, a política de abertura da economia impactaram negativamente na indústria gaúcha, que apresentou taxas negativas em sua produção física (- 4,3% ao ano) (FEE, 2005, p. 225). No período entre 1993 e 1998, em que pese o aprofundamento da abertura comercial (a partir do Plano Real, em 1994), o enfrentamento de diferentes crises internacionais e a acentuada desvalorização do Real, a produção física da indústria gaúcha apresentou um crescimento positivo na ordem de 3,4% ao ano (FEE, 2005, p. 225). Por fim, no período que compreendeu o segundo governo de Fernando Henrique Cardoso (1999 – 2002), num contexto de desvalorização cambial e de crescimento das exportações no país, a indústria gaúcha não somente alcançou uma taxa positiva de crescimento (3,4% ao ano), mas, também, apresentou um dinamismo bem superior àquele apresentado pela indústria nacional (que apresentou uma média de crescimento de 1,8% ao ano naquele período) (FEE, 2005, p. 225).

Observando ainda a reação da indústria gaúcha, diante das possibilidades e, principalmente, dos desafios que o processo de reestruturação (neoliberal) que se implicou a partir dos anos 1990 (não somente no que diz respeito às mudanças na economia brasileira, mas, também, em relação aos “novos requisitos de investimento, tecnologia e aporte de capitais” implicados num contexto histórico de mundialização do capital e de transformações tecnológicas e organizacionais), observou-se, evidentemente (inclusive pelas características da estrutura industrial sul-rio-grandense, marcada pela presença muito significativa de pequenas e médias empresas), um processo heterogêneo e, nesse sentido, as reações se diferenciaram de acordo com o setor, com o tamanho das empresas, a propriedade do capital, as capacitações tecnológicas e produtivas acumuladas, bem como a disponibilidade de recursos (CALANDRO; CAMPOS, 2004, p. 254-55).

De qualquer forma, num estudo publicado em 2004, Maria Lucrecia Calandro e Silvia Horst Campos apontam algumas tendências na forma como a indústria gaúcha (principalmente as grandes empresas) se comportou num contexto de reestruturação do capitalismo no país (CALANDRO; CAMPOS, 2004). Segundo essas autoras, na primeira metade da década de 1990, observou-se uma tendência das empresas em adequar-se, ocorreu um “ajuste defensivo”, com cortes nos custos através da redução do pessoal empregado. Ainda, naquele contexto, as empresas adotaram estratégias como, por exemplo, implantação de novas formas de organização do trabalho e da produção (CALANDRO; CAMPOS, 2004, p. 259). A partir de 1994, no entanto, se assistiria um “ajuste mais forte em termos de modernização da estrutura produtiva” e as empresas passaram a investir mais em inovação, adotando novas tecnologias e novas técnicas organizacionais, além de promoverem processos de terceirização e de buscarem mais parcerias internacionais (CALANDRO; CAMPOS, 2004, p. 261).

O setor industrial é marcadamente vinculado à pequena produção uma vez que em 2006 havia 325 estabelecimentos industriais de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul, sendo desses 92,6% de pequeno porte, 5,8% de médio porte e 1,5% de grande porte (CASTILHOS *et al.*, 2008, p. 19). Ainda durante a década de 1970 a indústria de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul assistiu um processo de ingresso de grandes capitais internacionais que, através da participação acionária em empresas aqui já existentes, da incorporação e da aquisição de outras empresas configuraram um setor caracterizado pela forte

participação de empresas internacionais e de concentração de capitais (CALANDRO; CAMPOS, 2004, p. 19).

Um fenômeno que se observou nas indústrias de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul a partir da década de 1990 (em especial, a partir de 1995) foi à diminuição da participação das grandes empresas na composição dos empregos do setor. Assim, por exemplo, no período entre 1995 e 2006, o emprego cresceu 45,7% nas pequenas indústrias do setor, 23% nas médias indústrias e apresentou uma diminuição de 0,5% nas grandes indústrias (CASTILHOS *et al.*, 2008, p. 23). Esse fenômeno esteve ligado à reestruturação produtiva que se observou no setor que, além de implicar maior intensidade na aplicação de inovações tecnológicas e organizacionais nas grandes empresas, expressou um processo de “externalização” ou terceirização, de fases da produção, prática essa utilizada fundamentalmente pelas grandes indústrias que passaram a repassar “para as menores de seu ‘entorno’ certos tipos de atividades que não lhes convém mais realizarem internamente” (CASTILHOS *et al.*, 2008, p. 22).

Some-se a isso o fato de que a forte concentração do setor, bem como os condicionantes favoráveis de demanda interna e externa para os produtos industriais desta natureza, favoreceram investimentos expressivos em expansão e modernização das plantas produtivas existentes (em todo o país), com fortes processos de incorporação de novos produtos e novas tecnologias (SPAT; MASSUQUETTI, 2011, p. 88). Naquele processo, as indústrias sob o controle de capitais internacionais contaram com seus centros mundiais de pesquisa, que geram tecnologias aplicadas em suas várias empresas, em diferentes regiões e países onde atuam; já as indústrias de capital nacional procuraram adaptar suas tecnologias, buscando capacitações próprias (de modo geral com a participação de políticas estatais de incentivo ao desenvolvimento do setor), adotando “estratégias imitativas” (aproveitamento de tecnologias geradas por outros), utilizando-se de acordos *joint-ventures* para a transferência de tecnologias entre firmas (SPAT; MASSUQUETTI, 2011, p. 88).

Contudo, diante dessas particularidades, regiões e localidades precisavam tornar-se capazes de desenvolver-se, buscando atrair novos investimentos e também atender as demandas agora mais específicas de mão de obra qualificada, em virtude das exigências de empresas industriais focadas em adaptar-se à estruturação de um cenário ainda mais competitivo. Essas constatações perduraram

por toda a década de 2000, quando empresas continuaram a empregar e o país continuou a ser alvo de interesse para novos investimentos.

## **2.2 As indústrias de máquinas e implementos agrícolas no Brasil**

As indústrias de máquinas e implementos agrícolas (MIA) no Brasil se deparam com um setor industrial já há muito tempo em desenvolvimento. A agricultura brasileira tem características de uma agricultura de precisão e profissionalizada, mas esse cenário sofreu gradativas evoluções até chegar aos dias de hoje, historicamente a agricultura passou por diferentes fases (SILVA, 2012).

A primeira fase, que compreende o período entre a metade do século XIX e os anos 1940, é uma fase de emergência do setor. Inicia-se a produção nacional desse tipo de maquinário, esses com tração animal e de origem artesanal, compondo o início da produção local de máquinas e implementos agrícolas (MIA) (CALANDRO, 2008).

O maquinário mais robusto e com maior tecnologia, utilizado, por exemplo, nas lavouras de café em São Paulo e mais tarde no Paraná é importado de outros países mais desenvolvidos na área. A partir do século XX as importações se desenvolvem de forma mais acentuada, surgindo então máquinas agrícolas de tração mecânica; em 1919, em São Paulo, a Ford se instala com o propósito de importar tratores para atender as demandas internas (BARBOSA, 2008).

Observando a movimentação das empresas estrangeiras, alguns empreendedores nacionais iniciam suas atividades, como a empresa Baldan, localizada em São Paulo que inicia a industrialização de arados de tração animal. Dessa vez, entre 1920 e 1940 tem início a formação de um grupo de empresas de máquinas e implementos agrícolas no Brasil, essencialmente formado por empresas de pequeno e médio porte, mas de capital inteiramente nacional, outras sendo filiais de grandes grupos internacionais que importavam máquinas de tecnologia superior, quando comparadas às nacionais. Observa-se nesse momento um significativo aumento no consumo desses bens, em virtude do aumento de área plantada de algumas culturas como, por exemplo: o café (ABIMAQ, 2013).

Em 1930, dá-se início ao processo de substituição das importações, e as empresas voltam à origem tradicional, até então composta pela área têxtil, de calçados e couros, dentre outras como as bebidas e alimentos. Dessa forma,

surgem outras importações, dessa vez para atender a essas atividades específicas e não mais ao setor de MIA (BARBOSA, 2008).

A segunda fase do setor de MIA tem a II Guerra Mundial como um acontecimento expressivo, que deu início ao processo de crescimento desse setor. Assim no período, entre 1940 e 1975 novos investimentos foram feitos com o propósito de alavancar o crescimento de MIA (CALANDRO, 2008).

Com a II Guerra e com a limitação de importações dessa natureza de produto, ocorre um significativo crescimento local de produção desses bens de capital. O fato de não poder importar pressiona as empresas locais a desenvolverem seus produtos com o propósito de atender o mercado regional, que cresce rapidamente em virtude do aumento de áreas de cultivo, já que a busca por alimentos e insumos é grande por parte dos países envolvidos nesse conflito (SILVA, 2012).

Entre 1945 e 1950, os pioneiros empreendedores observadores do mercado, iniciam suas atividades fabris no município de Horizontina, em 1945, com o início das atividades, da empresa gaúcha de capital nacional, Schneider Logemann (SLC) e também a empresa Fuchs, em Ijuí em 1942 (BARBOSA, 2008).

Em virtude do Plano de Metas, em atuação entre os anos de 1955 e 1961, a indústria nacional inicia seu processo produtivo de bens de consumo duráveis e em menor quantidade, a produção de bens de capital. Nessa mesma época, em 1959, é lançado o Plano Nacional da Indústria de Tratores Agrícolas. À II Guerra e ao Plano de tratores são atribuídos o crescimento e o aumento das indústrias de MIA, que iniciam um processo de atendimento ao consumo nacional. Naquela fase eram atribuídas metas de nacionalização, com o objetivo de aumentar e desenvolver a produção nacional de tratores e componentes (SILVA, 2012).

Com base na implementação do Plano de Tratores, outras empresas foram criadas, tais como as empresas fornecedoras de peças e componentes, que mais tarde dariam suporte às grandes montadoras de tratores e outras máquinas que futuramente surgiriam.

Entre os anos 1950 e 1970, muitas empresas de capital internacional se instalaram no país. Citam-se algumas: São Paulo – Ford, Allis Chalmers, Valmet do Brasil, Massey Ferguson, Yanmar Diesel do Brasil, Fiat, Case, Funtituba Metalúrgica e New Holland, esta última tendo escolhido o Paraná para se instalar. Dentre as nacionais de grande expressão, merece destaque a Baldan Implementos Agrícolas (INCRA, 2012).

Já no Rio Grande do Sul, nota-se a abertura de várias empresas de capital gaúcho e também de capital estrangeiro, ressaltando o bom desempenho das empresas nacionais. Essa movimentação ocorre essencialmente na região Noroeste, que vem a ser considerada a maior produtora de MIA do estado. Isso ocorre em razão de que o ambiente econômico corrobora para esse desenvolvimento (CALANDRO, 2008).

Entre as organizações nacionais instaladas no RS, entre 1950 e 1970, merecem destaque: SFIL, Máquinas Ideal, Francisco Stédiel (Fras-le), Agrisa, Lavrale, Metalúrgica Arcovila, Frankhauser, Jan, Semeato, Stara, todas essas de capital estritamente nacional e gaúcho. Em se tratando de capital internacional destaca-se a Massey Ferguson (INCRA, 2012).

A partir daquele momento, é reconhecida a formação de um aglomerado industrial de máquinas e implementos agrícolas (MIA) na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Isto ocorreu em virtude do aumento de áreas de cultivo no Noroeste gaúcho, bem como em razão do crescimento do mercado consumidor nessa área, oriundo do aumento da produção agrícola (SILVA, 2012).

A terceira fase tem início em 1980 e segue até os dias de hoje e é caracterizada pelas fusões e aquisições entre as empresas mencionadas nas fases anteriores. Tais eventos ocorreram em razão da injeção de recursos estrangeiros para as aquisições e fusões entre empresas nacionais e internacionais. Não se percebe a entrada de novas empresas no setor de MIA, mas de junções expressivas com o propósito de melhorar o desempenho econômico das organizações e conquistar uma maior participação no mercado deste tipo de produto (MIA). A área de Máquinas e implementos agrícolas (MIA) possui diferentes empresas em grupos de atuação e porte, também difere em complexidade de suas atividades e produtos que industrializam (CALANDRO, 2008).

No Rio Grande do Sul encontram-se 62% das empresas que ofertam máquinas e implementos agrícolas do país. Dessas empresas, 77,78% estão sediadas na região noroeste do estado, representando 48% das empresas industriais do setor no Brasil (SIMERS, 2012). O Rio Grande do Sul produz 53,6% do total de MIA do Brasil, índice que identifica o RS como o estado com o maior parque de indústrias de MIA do país. O estado também é considerado o maior exportador de MIA, eis que responsável por 68,3% do volume físico exportado pelo país, o que por sua vez,

implica o reconhecimento do Brasil como um país competitivo internacionalmente (ANFAVEA, 2011).

Essa atividade sofre influência direta da agricultura local ou do país. Quando de resultados positivos na agricultura o setor recebe os reflexos, desenvolvendo-se. Do contrário, ocorre redução bruta no faturamento, impactando diretamente na saúde das empresas do setor (SILVA, 2012).

Dessa forma, o investimento em tecnologia na agricultura na década de 1970 favoreceu de maneira significativa o crescimento do setor no país e no estado do Rio Grande do Sul, já que o plantio da soja contribuiu para o desenvolvimento da agricultura, através da profissionalização da atividade e da disponibilização de tecnologia de ponta, melhorando os resultados por área plantada (BARBOSA, 2008).

Linhas de crédito específicas foram criadas, com o propósito de tornar acessível aos produtores rurais à aquisição das novas tecnologias. Outras áreas da agricultura também foram beneficiadas. Com a profissionalização, por exemplo, os produtores de insumos agrícolas, como tratores, colheitadeiras, fertilizantes, entre outros, contribuíram para o desenvolvimento do setor industrial gaúcho, conquistando dessa forma o mercado interno e externo (BARBOSA; PINTO, 2008).

O ramo de atuação metal mecânico envolve várias empresas que trabalham com produtos diferentes, tais como: máquinas agrícolas automotrizes, tratores agrícolas, máquinas agrícolas não automotrizes, implementos agrícolas, silos e equipamentos de ensilagem, armazenagem e secagem de grãos, máquinas para seleção e tratamento de sementes, máquinas agrícolas, equipamentos para uso agropecuário, balanças, porteiras e equipamentos similares para uso rural, ferramentas para uso agrícola, jardinagem e tratos florestais, entre outros.

Ainda tratando do setor metalmecânico, este envolve outro “subsetor”, qual seja o de produção de máquinas e implementos agrícolas, destaque do Rio Grande do Sul. No ano de 2006, o estado possuía 534 empresas relacionadas à industrialização de tratores, máquinas e equipamentos utilizados na agricultura, avicultura e obtenção de produtos animais (IBGE, 2009).

Nesse espaço, na região Norte do estado do Rio Grande do Sul estão presentes as quatro maiores empresas do setor de máquinas e implementos agrícolas com presença no mercado nacional e internacional, concentrando também a maior parte dos empregos gerados nessa atividade.

O posicionamento geográfico dessa região também é um atrativo, eis que foi onde, historicamente, ocorreu o início do plantio agrícola e da mecanização da agricultura. Essa região ainda se destaca pela vantagem que a localização fornece, possibilitando a comercialização com os países do Mercosul.

Dessa forma, as empresas que fabricam tratores, máquinas e equipamentos ligados à agricultura, à avicultura e à obtenção de produtos animais, tornam-se subsetores de grande importância para a melhora no desempenho do setor industrial gaúcho refletindo também no crescimento a nível nacional.

Tratando especificamente dos produtos relacionados à MIA, esses podem ter utilidade em diferentes áreas: agricultura, criação de pequenos animais, pecuária e à silvicultura. Mesmo em cada uma dessas áreas de utilização ainda podem ocorrer mais subdivisões, como por exemplo: na agricultura os produtos podem ser destinados a diferentes etapas do processo produtivo, como o plantio ou a colheita; ainda, máquinas que podem preparar o solo, atuar nas semeaduras, no transporte ou no armazenamento dos grãos dentre muitas outras funções.

Percebe-se que os equipamentos agrícolas podem ser classificados em categorias de acordo com a função que desempenham. De forma objetiva existem três grandes grupos de equipamentos agrícolas: 1 – máquinas automotrizes; 2 – implementos de tração mecânica; 3 – implementos manuais.

As máquinas automotrizes, essas englobam as fabricantes de tratores, as colheitadeiras automotrizes e de cultivadores motorizados, fabricantes que possuem características específicas, que são organizações de porte grande, e que possuem capital estrangeiro atuante no negócio. A diferenciação dos produtos dessa categoria está relacionada à potência, assistência técnica e aos investimentos em marketing com o propósito de fixar a marca propondo a criação de nichos dentro da própria empresa.

Em virtude da complexidade produtiva e das particularidades presentes, torna-se indispensável, em cada um dos produtos fabricados, a presença de tecnologias avançadas, o que exige ainda mais conhecimentos e investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Já no que concerne às colheitadeiras, Fonseca (1990) explica que possuem complexidades específicas quando comparadas com os tratores, eis que se dividem de acordo com o rendimento que proporcionam, ou seja, por quantidade de saca por hora colhida. Também o *design* dessas tem relação ao tipo de grãos para as quais

foram fabricadas. Assim o consumo dessas máquinas tem relação direta com as oscilações nas negociações dos grãos.

O autor afirma ainda, que os tratores (produtos introduzidos no mercado na primeira fase do desenvolvimento das indústrias de MIA), no entanto, são máquinas mais genéricas, que recebem apenas a influência dos padrões inovativos desenvolvidos pelas indústrias metal-mecânicas, mais especificamente as autopeças.

As empresas produtoras de implementos agrícolas de tração mecânica, segundo grupo de classificação, as quais se encontram empresas de diversos portes, pequenas, médias e grandes, enfrentam poucas barreiras de entrada em novos comércios, já que utilizam de combinações no momento da distribuição.

As empresas dessa categoria possuem muitos produtos, com o propósito de sentir menos as oscilações do mercado em virtude de crises na agricultura.

O último grupo de classificação possui pouca complexidade em seu maquinário. Participam desse grupo os maquinários manuais e de tração animal, cujo propósito é atender as propriedades rurais familiares. São ainda, voltados ao uso das famílias que atuam e que retiram da terra sua sobrevivência, caracterizada, muitas vezes, pelas limitações financeiras, que dificultam grandes investimentos em tecnologia avançada.

Tais empresas possuem, ainda, forte tendência a especializar-se em um determinado produto, com o propósito de ofertar ao mercado um bem específico, nacional ou mesmo internacional.

O processo produtivo dessas empresas de equipamentos agrícolas, normalmente possui etapas distintas dentre as quais: fundição, forjamento, usinagem, corte e dobra, dentre outros, o que embora torne específico o resultado do processo se faz presente nos três grupos de equipamentos agrícolas acima descritos.

Em se tratando dos avanços dessas empresas de equipamentos agrícolas em 1990 houve ações que oportunizaram possibilidades de desenvolvimento e crescimento para o setor, mais especificamente através de estudos sobre a competitividade da indústria brasileira (ABIMAQ, 2013).

Constatou-se que a automação poderia variar de acordo com o tamanho e observou-se que organizações desse ramo de atividade possuem sistemas de

controle de qualidade atuante, além de outras constatações que puderam contribuir para que ocorressem investimentos expressivos no setor, (TATSCH, 2006).

Erber apud Tatsch (2006) atribui aos parceiros que fornecem insumos ou até mesmo matéria prima, parte da contribuição e parte da responsabilidade na geração de inovação radical, ou seja, o surgimento de um produto totalmente diferenciado do que vem sendo ofertado. A autora ainda reforça a importância do contato com os parceiros para que realmente as empresas possam desenvolver seu mix de produtos maior (TATSCH, 2006).

Da mesma forma com que os parceiros fornecedores contribuem para o progresso da organização, os clientes podem descrever e participar, através da sua percepção quais produtos o mercado tem interesse em consumir, possibilitando uma participação e inserção mais segura.

As indústrias de máquinas e equipamentos agrícolas que produzem colheitadeiras e tratores destacam-se no mercado, através da oferta de produtos diferenciados. Nesse setor específico de implementos agrícolas, a disputa por espaço no mercado ocorre tanto no aspecto de qualidade dos produtos, como no preço atribuído a estes. Os departamentos de venda das empresas destacam três problemas do setor de MIA que dificultam a negociação: 1 – necessidade de redução de custos; 2 – aumento do nível da concorrência; 3 – necessidade de inovação.

Com a preocupação com a competitividade, as empresas se propõem a enxugar os custos, buscando preços atrativos capazes de conquistar diferenciais no mercado, no entanto os fornecedores sofreram um impacto direto, a iniciativa partia de todas as montadoras, causando uma pressão nos fornecedores por melhora nos preços, ocorrendo uma concorrência por fornecimento.

Em relação à inovação a terceira causa de dificuldade de negociações no setor atribui-se ao aumento de novos concorrentes no mercado, caracterizando-se apenas inovações incrementais (pequenas e médias empresas desenvolvem produtos similares e mais baratos) e raras inovações radicais (grandes montadoras dispendo de departamentos de P&D).

Os preços podem sofrer alterações ainda, em virtude das oscilações climáticas, já que comprometem a produtividade da lavoura, dificultando a captação de receitas para esse tipo de investimento, diminuindo de forma significativa a procura por bens de capital.

A participação dessas empresas no mercado internacional também auxilia no desenvolvimento tecnológico do setor, já que necessitam atender aos padrões internacionais, desenvolvendo assim vantagens competitivas.

Diante desse breve cenário, percebe-se a existência de possibilidades para um expressivo crescimento das empresas de equipamentos destinados à agricultura no país. Isso ocorre em virtude da quantidade de máquinas utilizadas em cada hectare cultivado nas propriedades.

Observa-se ainda que gradativamente ha um incremento na quantidade de tratores, em virtude do aumento das áreas de cultivos.

Em se tratando do porte e do tamanho das empresas do setor de MIA, as empresas de máquinas e implementos agrícolas possuem diversos tamanhos e podem ainda ser formadas por outras menores que atendem suas necessidades relacionadas a peças e a pequenos componentes. Muitas ainda se detêm apenas na montagem das máquinas e equipamentos.

Outra particularidade dessas empresas é a de que possuem porte e tamanhos diversos, e de que sua estrutura pode ser de capital estrangeiro, voltando-se no caso as empresas de porte maior.

Empresas menores são focadas em atender o mercado interno local, são gerenciadas pelas famílias e de capital nacional e, geralmente, possuem relações de subcontratação, produzindo máquinas de menor complexidade, não exigindo grandes investimentos em tecnologia, podendo ocorrer ainda alguns casos de reestruturação produtiva com a terceirização de algumas etapas do processo de produção (KAPRON, 2006; TATSCH, 2006; CASTILHOS, 2008).

Existem organizações que são fornecedoras de insumos e pequenos componentes que mais tarde são adquiridos pelas grandes montadoras de máquinas e implementos.

Ressalta-se que nem todos os integrantes da cadeia produtiva encontram-se no mesmo cenário e nesse sentido é possível verificar a presença de fornecedores dessas empresas provenientes de outros estados e até mesmo de outros países.

Identifica-se o papel das grandes empresas de máquinas e implementos agrícolas na coordenação dos arranjos. Estas, ainda, percebem algumas atividades que não são convenientes para a empresa, transferindo essa etapa para outras organizações, delegando também os novos postos de trabalhos. Essas, juntamente

com as pequenas e médias empresas, irão em número reduzido compor uma rede de empresas no entorno das mais expressivas na localidade (CASTILHOS, 2008).

As pequenas firmas são capazes de atender rapidamente as demandas do mercado local. No que concerne ao foco estudo, essas montadoras estão concentradas em Santa Rosa (RS) e entregam ao mercado peças e pequenos componentes que mais tarde serão repassados às grandes montadoras. Algumas dessas possuem, inclusive, capacidade de produção de pequenas máquinas agrícolas. O mesmo não ocorre com as grandes empresas de automotrizes, as quais possuem processo complexo e de alto padrão tecnológico.

Ainda na região encontram-se as empresas pertencentes ao arranjo metal-mecânico pré-colheita (Passo Fundo, Não Me Toque e Carazinho). A movimentação dessas indústrias de máquinas e implementos agrícolas faz com que a região seja conhecida pela qualidade dos implementos fabricados, geralmente evidenciada em uma feira de expressão do setor (a Expodireto), considerada a quarta maior feira do setor no país.

Também nesse arranjo é possível visualizar a participação de várias outras organizações como aquelas destinadas à capacitação e à qualificação de pessoal, além de outras destinadas a investigações ou pesquisas, como, no caso, as universidades, escolas técnicas, associações e sindicatos de classes.

As instituições financeiras, como os bancos, públicos ou privados, bancos próprios das montadoras (as próprias indústrias montadoras são fonte de financiamento de suas máquinas), possuem lugar de destaque no setor, uma vez que fomentam a possibilidade de uma agricultura de precisão ao alcance de todos os produtores rurais.

Dessa forma, com a união das indústrias de máquinas e implementos agrícolas, as instituições de ensino e as instituições financeiras, torna-se possível verificar a presença de uma infraestrutura institucional adequada. Não é possível, no entanto perceber a existência de um histórico, logo, detecta-se a movimentação de algumas organizações como o Sebrae em proporcionar ações com o propósito de qualificar e aperfeiçoar as ações dos atores presentes nesse tipo de arranjo (TATSCH, 2006).

A escolha por produzir máquinas agrícolas estruturando sistemas locais de produção no Rio Grande do Sul, ocorre em virtude das pesquisas relacionadas às políticas públicas do estado, as MIA seriam as indicadas para incentivos com a

finalidade de promover o desenvolvimento de sistema local de produção no RS, por se tratar de uma área de atuação empresarial que diretamente sofreu uma significativa reestruturação produtiva em virtude da concorrência com empresas internacionais.

Importante destacar, ainda, que quando apoiadas às empresas organizadas em sistemas produtivos locais (SLP's), é possível desenvolver e fomentar as pequenas e médias empresas relacionadas a esse tipo de produção. O grupo de empresas de máquinas e implementos agrícolas abriga setores de indústrias: fabricação de tratores; fabricação de colheitadeiras; máquinas e implementos – abriga ainda: plantadeiras e semeadeiras; silos e armazenagem; Implementos agrícolas diversos; peças e equipamentos para irrigação.

As empresas organizadas (83% de pequenas e microempresas) em SLP's possuem um desempenho superior ao das empresas que atuam de forma isolada (95% de pequenas e médias empresas) (KAPRON, 2006).

Outra constatação, em relação às várias aquisições de várias organizações do setor de MIA, é que essas eram resultado de outras fusões e aquisições que as antecederam. Identifica-se que a maioria dessas empresas é de médio ou pequeno porte de gestão familiar. Tais empresas ainda receberam o impacto direto das mudanças ocorridas nas atividades agrícolas, uma vez que tinham como cliente principal as médias e pequenas propriedades rurais.

Percebe-se um expressivo crescimento de empresas, com o objetivo de atender peças e componentes para as grandes montadoras, que abandonaram atividades menores oportunizando o surgimento de novos negócios.

Em contrapartida, essas organizações ficam à mercê do consumo das empresas montadoras, impactando-se diretamente com a sazonalidade do mercado, em virtude das adversidades da atividade agrícola (como o clima) (CASTILHOS, 2008).

Uma forma de manter-se no mercado seria investir em inovações tecnológicas, trabalhando em parcerias, já que os custos para tal investimento, de forma isolada, podem ser insuportáveis para as pequenas e médias empresas. As empresas desse setor precisam de forma permanente atender às novas demandas do mercado, ocorridas pelo desenvolvimento das atividades agrícolas, oportunizando dessa forma a introdução de novos produtos.

A partir dos efeitos da abertura da economia ocorridos a partir de 1990, as empresas nacionais de MIA, precisam observar o comportamento das concorrentes internacionais com o propósito de se manter sustentáveis, atuantes e expressivas no mercado nacional e internacional, para isso algumas ações são indispensáveis.

As empresas independentemente do porte precisam contar com estratégias organizacionais adequadas à sua realidade, com o propósito de manter-se no mercado por longos períodos. Essas empresas ainda tendem a desenvolver fases ao longo da vida e estas precisam ser revistas como forma de resgatar as experiências já vividas pela empresa e seus gestores, contribuindo ainda mais para a elaboração e execução de estratégias adequadas. A utilização de ferramentas tanto durante a elaboração como na execução das estratégias é determinante para o sucesso. Dentre muitas, as tecnologias de informações contribuem para a tomada de decisão, uma vez que possibilitam o acesso a dados e informações determinantes no ambiente empresarial (SAUSEN 2003; NOVELLO, 2006; NEUMANN, 2009; MORAES, 2011). Dentre essas ferramentas, é necessário observar com atenção o gerenciamento de projetos nas empresas deste ramo, este de ser realizado de forma mais eficiente, observando variáveis relacionadas à cultura, contribuindo assim para resultados empresariais mais adequados em relação aos investimentos realizados (MICCOLI, 2005).

Outro aspecto relacionado às empresas de máquinas e implementos agrícolas abriga as questões envolvendo a importância do conhecimento como fator de produção, a aprendizagem é fundamental para a manutenção da produtividade, bem como uma melhor utilização dos recursos, tanto financeiros como materiais (TATSCH, 2006).

O setor que abriga as máquinas e implementos agrícolas possui alta competitividade, além de tecnologias complexas. Algumas empresas encontram na opção de diversificação uma possibilidade de utilização dos recursos ociosos em tempos de crise. Muitas vezes, a proximidade das empresas, facilita a troca de experiências, além de contribuir, para a geração do conhecimento interorganizacional (OLIVEIRA, 2007; GUARIENTI, 2008; THOMÉ, 2008).

A gestão desses grupos e a implantação de formas de governança requer um envolvimento do governo, da universidade e das empresas, para que inovações sejam desenvolvidas de forma permanente, com o propósito de atender as

expectativas do mercado, refletindo em melhores resultados do setor na economia (PATIAS, 2008, 2009).

Além de aspectos relacionados à gestão, a preocupação com qualidade permeia esse meio empresarial. A proximidade das empresas além da similaridade dos processos produtivos contribui para uma gestão da qualidade, tanto de processos como de produtos, possibilitando uma manutenção competitiva das empresas no mercado de atuação (YAMANAKA, 2008).

Em se tratando do setor metal mecânico, são vários os estudos, alguns possuem como objeto de investigação as empresas de máquinas e implementos agrícolas, estes presentes na base de dados do IBICT. Constata-se que as pesquisas foram desenvolvidas em diferentes estados da nação, concentrando-se nos estados do sul a maior parte da produção acadêmica.

### **2.3 A reestruturação do capitalismo em Portugal**

A economia portuguesa ao longo de pouco mais de vinte anos vem obtendo um crescimento desigual. Especificamente desde 1986 e até ao final da década de 1990, a prosperidade crescia gradativamente, refletindo-se principalmente na melhora nas condições de vida da população, em comparação com a média da União Europeia (aumento no poder de compra, de 55% para 70% da média da área do euro entre 1986 e 1999) (SILVA, 2005).

Já a partir de 2000 e nos anos subsequentes, ocorre uma forte alteração no panorama econômico português, caracterizado por um desempenho econômico frágil e com pouca expressão, limitando o desenvolvimento que vinha ocorrendo nas décadas anteriores. Mesmo não considerando a crise internacional, o crescimento português foi medíocre nos primeiros anos da década de 2000 e a economia estagnou. Ao contrário do período anterior, por exemplo, a capacidade de compra dos portugueses encontrava-se reduzida. Em 2008, esse índice representava 65% da média da área do euro. Dentre os maiores aspectos responsáveis pela nova realidade portuguesa, destaca-se a fragilidade estrutural presente no país, fatores de produção frágeis e com baixa produtividade, dificultando a competitividade no mercado internacional (SILVA, 2005).

Isso ocorre em grande parte pela falta de mão de obra qualificada e integração desta no tecido produtivo, o que dificulta iniciativas de inovação, bem como avanços

no progresso técnico o qual tem o trabalho qualificado como pré-requisito (SILVA, 2005).

Ainda nas últimas décadas a economia portuguesa sofreu uma libertação no processo econômico e financeiro. Com efeito, nesse período, o processo de globalização contribuiu fortemente para as mudanças drásticas na economia portuguesa, mais precisamente pressionando ajustes emergenciais em decorrência de novos participantes no mercado, com preços mais atrativos, decorrentes da disponibilidade de mão de obra com salários baixos, bem como da disposição de profissionais altamente qualificados além de exportações parecidas com as praticadas por Portugal. Quer dizer, a concorrência internacional, quer ao nível de produtos quer de fatores, intensificou-se muito evidenciando a vulnerabilidade da economia portuguesa (SILVA, 2005).

Em se tratando das economias avançadas, Portugal está classificado dentre os países com menor quantidade de produto produzido por trabalhador empregado, assim o aumento de renda *per capita*, perpassa conseqüentemente pelo aumento expressivo da produtividade, somente podendo ocorrer à medida que haja uma melhora significativa das tecnologias e dos fatores envolvidos no processo de produção (SILVA, 2005).

Outra constatação refere-se especificamente à condição de a economia portuguesa acompanhar o desenvolvimento da média da área do Euro. No entanto, os empregos ainda são em condições distintas aos demais países da mesma área, pelo que teria de haver um esforço grande para atingir os mesmos números de postos de trabalho (SILVA, 2005).

O setor industrial português é diferente dos modelos predominantes da área do Euro, uma vez que há uma maior especialização na produção de bens de média ou baixa tecnologia. Apesar disso, percebe-se um incremento nos últimos vinte anos de produtos com maior tecnologia produzidos em Portugal (SILVA, 2005).

As exportações portuguesas de produtos com baixa tecnologia sofreram, no início da década de 1990, uma redução, com destaque para produtos como: alimentos, bebidas, tabaco e têxteis. No entanto as exportações envolvendo produtos de média e alta tecnologia sofreram um acréscimo no volume exportado, desde aproximadamente 1995, o que envolve produtos como: veículos, reboques e semirreboques, refletindo a chegada de empresas a Portugal. Apesar disso, o peso

de produtos de alta e média tecnologia, na produção e na exportação, é inferior se comparado à generalidade dos outros parceiros europeus (SILVA, 2005).

A agricultura, em Portugal possui maior representatividade do que a média verificada na área do Euro, o mesmo não acontece no setor de serviços. Em vinte anos, a agricultura gradativamente perdeu sua participação no PIB, já os serviços aumentaram de forma mais expressiva, atingindo os índices praticados na área do Euro. Os empregos gerados pela atividade agrícola e construção civil, em Portugal, são em maior quantidade do que aqueles gerados na área do Euro. Portugal encontra-se entre os países, com menor grau de instrução de seus trabalhadores (ensino secundário básico completo). Os jovens possuem escolaridade que, além de ser menor do que a média da Europa, é extremamente baixa se comparada a outros novos países que ingressaram na área do Euro e na União Europeia. Esses países, no entanto, são grandes concorrentes quando se tratando de alta ou média tecnologia. Essa verificação reflete a importância do índice de escolaridade e, como este, colabora para a formação de uma população qualificada. Acima de tudo constata-se que em Portugal, o processo de capacitação permanente da população é um limitador do crescimento (AJAP, 2012).

Outro aspecto importante, que deve merecer atenção quando da análise econômica de Portugal, refere-se a investimentos expressivos em investigação e desenvolvimento ou pesquisa e desenvolvimento. Nessa atividade em específico os números apontam uma realidade baixa, mas que mesmo assim reflete um crescimento gradual, especificamente desde 2000. Em se tratando de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, Portugal encontra-se em posição desfavorável, se comparado aos demais países da área do Euro, embora sejam verificados progressos consideráveis nos últimos anos. Os recursos de ordem pública correspondem à metade de todo investimento realizado. No entanto, esses investimentos carecem de ser mais integrados na atividade econômica e empresarial (ALMEIDA, 2012).

Por outro lado, as empresas sofreram algumas mudanças nos modos de gestão, mais especificamente uma simplificação de rotinas administrativas, além de uma ênfase maior em *E-Government*. Ainda assim as despesas administrativas precisam ser revistas, em virtude dos valores envolvidos, podendo refletir diretamente nos valores finais praticados (NEVES, 2012).

Observando aspectos que envolvem o PIB de Portugal, dois períodos são claramente identificados: o primeiro envolvendo os anos de 1986 a 1998 e o segundo envolvendo os anos de 1999 a 2008. Inevitável é, como se referiu, a percepção do crescimento oscilante e diferenciado nos dois períodos. No primeiro período a economia portuguesa apresentou um momento de desenvolvimento econômico, cerca de 2% se comparado à área do Euro, configurando uma dinâmica das empresas na busca por oportunidades de negócios internacionais e uma convergência geral com os padrões europeus. No segundo período, no entanto, a situação é outra, os 2% de elevação do período anterior, dessa vez, torna-se uma média de crescimento do PIB inferior à da área do Euro, a busca por negociações internacionais sofre um retração, em virtude no agravamento da crise na Europa, a escolha por clientes nacionais torna-se uma opção para muitas empresas, num cenário de instabilidade econômica, ou seja, dúvidas quanto à capacidade de empresas estrangeiras honrarem compromissos firmados com empresas portuguesas (por exemplo, devido à inadimplência) (SILVA, 2005).

Estudos realizados pelo Branco de Portugal apontam, no entanto, algumas alternativas para todas essas constatações e principalmente como uma possibilidade de recuperação da economia portuguesa.

Inicialmente as exportações apresentam-se como alternativa adequada para que o crescimento possa ocorrer e ser mantido, possibilitando uma maior sustentabilidade para a realidade de uma economia pequena como a portuguesa. Com efeito, os seus laços internacionais estão muito concentrados na Europa e o país tem aproveitado pouco a onda da globalização. A identificação clara das fragilidades estruturais do país também é de vital importância, já que essas contribuem para uma melhora significativa da produtividade e, por conseguinte, tornam o país mais competitivo nos mercados externos (SILVA, 2005).

Promover, fomentar, a melhora tecnológica dos produtos produzidos internamente faz com que eles sejam atrativos e capazes de serem comercializados em mercados externos e em franco desenvolvimento (NEVES, 2012).

Finalmente, os recursos humanos nesse contexto de ações possíveis merece destaque, visto que, em um cenário cada vez mais competitivo e exigente por tecnologias novas e avançadas, a qualificação da mão de obra torna-se indispensável, refletindo no desempenho de P&D, contribuindo ainda mais para uma

elevação e um retorno agregado do capital investido, melhorando assim o desempenho da economia portuguesa (NEVES, 2012).

#### **2.4 As indústrias portuguesas de máquinas e implementos agrícolas**

As iniciativas de Portugal de preocupar-se com questões relacionadas à agricultura ocorrem a partir de 1986, no momento em que o país adere à União Europeia. Antes desse período a agricultura portuguesa ficou abandonada, relegada ao esquecimento. O foco governamental voltava-se às indústrias, acreditando que seria a solução para o desenvolvimento contínuo e permanente (NEVES, 2012).

Nos anos que seguiram o ano de 1986, foi formatada, a integração na Política Agrícola Comum (PAC) e, a partir de então, as questões relacionadas à agricultura portuguesa passam a estar intimamente ligadas ao desenvolvimento da PAC (ALBERTO; ALMEIDA, 2011).

Mister se faz, aqui, explicar e conceituar exploração agrícola em Portugal: consiste na unidade técnico econômica que utiliza mão de obra e fatores de produção próprios e que devem satisfazer alguns critérios, tais como: produzir bens agrícolas, possuir tamanho adequado, ter um gestor, estar localizada em local possível de ser identificado e determinado (INE, 2012).

Em relação às atividades agrícolas em Portugal, alguns cultivos são predominantes, como os de: frutas e vinhos, constituindo cerca de um terço da produção nacional. O clima contribui para a produção de vegetais, frutas e vinho de forma geral. Também esses cultivos são os que se encontram em menor quantidade superfície agrícola útil subsidiada (SAUS). Dentre os frutos, são produzidos: maçãs, peras, pêssegos e citrinos, os quais compõem 75% dos pomares nacionais. Já os legumes estão concentrados na produção de: couves, tomates, cenouras e cebolas, representando 58% da produção no país. Observa-se que Portugal é autosuficiente na produção de legumes, destacando-se a produção do tomate, mas como tem aumentado o consumo interno desse tipo de produto, o grau de autosuficiência sobre eles vem diminuindo gradativamente (AJAP, 2012).

Durante o período de 1989 a 2010, muitas mudanças impactantes na agricultura portuguesa ocorreram. Isso aconteceu em virtude de alterações que têm lugar a partir de 1992, ano que marca o fim da fase de transição na entrada para a UE, bem como a outros fatores externos tais como a presença de produtos agrícolas

na pauta e nas regras do comércio internacional, e também fatores internos como os excessos na produção, maior carga financeira e aspectos ambientais (NEVES, 2012).

Com tudo isto, observa-se uma redução do protecionismo europeu. São reduzidos negócios, no entanto são amenizados pela inserção do auxílio direto para produzir. São desenvolvidos e apresentados pacotes que aparecem com o propósito de auxiliar na conscientização de atividades menos impactantes sob a ótica ambiental.

Através de organizações iniciadas em 2000, são retirados os auxílios para produção, sendo possível, dessa forma, observar a importância e a possibilidade de uma nova visão sobre as questões relacionadas à agricultura. Em 2003, a metodologia de pagamento único é proposta, com o objetivo de auxiliar as exportações agrícolas a se adequar às novas exigências do mercado, bem como de facilitar o acesso aos auxílios governamentais. Isso tudo ocorreu em 1992, com a intenção de reforçar e diversificar os auxílios nas áreas agroambiental e agrorrrural (ALBERTO; ALMEIDA, 2011).

Com a perspectiva de futuro da política agrícola comum, observam-se três eixos fundamentais: competitividade dos sistemas de produção, ligada à segurança do abastecimento alimentar, gestão sustentável dos recursos naturais, adaptação às ações climáticas e por fim o equilíbrio territorial. Todas essas iniciativas refletiram nos rumos da agricultura portuguesa nas últimas décadas (ALBERTO; ALMEIDA, 2011).

Alberto e Almeida (2011), ainda afirmam que o valor da produção agrícola durante o período de 1989 a 2010, de forma nítida vem tendo um acréscimo gradual. De forma objetiva a produção cresce cerca de 30% durante o período mencionado.

Os autores ainda observam um acréscimo na produção, mas em contrapartida uma redução de 60% da mão de obra no setor. Entre 1989 e 2009 o consumo sofre um acréscimo de 51%, mais acentuado por volta de 2004, explicado pelo aumento no preço do petróleo e das matérias primas no mercado internacional. A redução no valor adicionado líquido explica a redução dos produtores rurais que viviam exclusivamente de suas atividades agrícolas em 1989 por volta de 11% sofrendo uma redução para 6% em 2007. Essa redução traduz a dificuldade do setor agrícola em manter a população na zona rural com qualidade de vida aceitável.

No mesmo trabalho refere-se ainda que os incentivos governamentais em 2007, com o propósito de auxiliar a vida na zona rural, giravam em torno de 662,1 milhões de euros, já em 2008 ocorre um aumento para 785,98 milhões de Euros tratando-se, portanto, de um incremento de 18%. A partir de 1989 os valores recebem um acréscimo de forma gradativa. Em 2004 verifica-se um aumento expressivo em virtude da agenda de 2003.

Mesmo assim é possível verificar que em todo o período de 1989 a 2010 o incremento na agricultura ainda é inferior ao valor produzido, tratando-se, portanto de 10% do valor produzido revertido em incremento para a produção agrícola. Faz-se oportuno, dessa forma mencionar de modo objetivo que no período dentre 1989 e 2010 ocorreram reduções da exploração agrícola em torno de 49%. Esse fato, no entanto, contribuiu para um aumento da sua dimensão.

Acrescente-se também que o valor produzido nesse período teve um acréscimo de 30%, refletindo um aumento da produtividade. Mesmo assim a produção portuguesa agrícola não é suficiente para atender o consumo interno. Essa dificuldade se dá pela perda de mão de obra na zona rural e pelo relativamente fraco crescimento da produtividade, dificultando o aumento na produção e causando uma demanda maior nas zonas urbanas (ALBERTO; ALMEIDA, 2011).

Atualmente segundo dados disponibilizados a agricultura, silvicultura e pesca representam apenas 2,1% do valor adicionado bruto de Portugal contra o índice de 24% correspondente à década de 1960 (AICEP, 2012), continuando a ser um setor de baixa produtividade.

## **2.5 Construindo o objeto de estudo: as relações entre Brasil e Portugal e a realidade das indústrias de máquinas e implementos agrícolas a partir das experiências brasileira e portuguesa**

As realidades, brasileira e portuguesa, ao mesmo tempo em que se diferenciam, possuem aspectos muito semelhantes. Inicialmente tais aspectos se relacionam a questões: econômicas, culturais e climáticas. Quando se tratando de aspectos econômicos, Portugal e Brasil passaram por crises, reagindo a elas de forma diferente, e em décadas diferentes (SILVA, 2005).

Enquanto no Brasil na década de 1990 as empresas de maneira geral e mais especificamente as indústrias de máquinas e implementos agrícolas buscavam se

adaptar a uma condição de competitividade mais intensa, em virtude da abertura de mercado, em Portugal, de forma geral, as empresas recebiam incentivos para se desenvolverem ainda mais, o que não ocorria com as indústrias de máquinas e implementos agrícolas. A agricultura estava em condição de abandono há muitos anos, não sendo vista como um setor com grandes perspectivas em virtude da limitação territorial (SILVA, 2005).

Em contrapartida no Brasil, o espaço territorial é abundante e o governo desenvolve fortemente programas de incentivo à agricultura, refletindo diretamente no desenvolvimento das indústrias relacionadas a esta atividade (AJAP, 2012).

Na década de 2000, no Brasil, as empresas já mais estruturadas e atuantes no mercado competitivo, buscam alternativas de posicionamento. Muitas buscam o mercado internacional como alternativa de negócios, paralelamente para competir, encontram na terceirização uma possibilidade de redução de custos e com isso, desenvolver preços mais atraentes no mercado nacional e internacional (OLIVEIRA, 2007).

Em Portugal, no entanto, na mesma década de 2000, a crise econômica inicia seu processo de agravamento, e exige das indústrias portuguesas uma posição em relação à nova realidade. Ao contrário do Brasil, as indústrias de máquinas e implementos agrícolas de Portugal retraem suas negociações com o mercado internacional. Com essa preocupação, surge a necessidade de encontrar outras alternativas de faturamento. A década de 2000, então, é marcada também pela reestruturação dessas indústrias com o propósito de recolocarem mais efetivamente no mercado nacional. Aqui nesse período as empresas então focam em diferenciar-se no segmento em que atuam, buscam a preferência dos clientes nacionais, se propondo a produzir exatamente o que e como o cliente deseja (TATSCH, 2006).

Percebe-se uma reação tanto das indústrias portuguesas como das brasileiras, nas décadas de 1990 e 2000. Cada realidade motivada por um contexto novo e que ocasionaria impactos determinantes na sobrevivência destas empresas.

Mais uma questão observada em relação às duas realidades, portuguesa e brasileira, diz respeito à natureza das atividades agrícolas. Enquanto no Brasil as propriedades sobrevivem basicamente de trigo, milho, soja e cevada, em Portugal as propriedades, se preocupam em cultivar, oliveiras, videiras, frutas e algumas verduras e legumes (AMORIM, 2012).

As propriedades no Brasil dispõem de tecnologia de precisão, também possuem relativa profissionalização na gestão da propriedade. Em Portugal, no entanto a realidade é outra. As propriedades são pequenas, cultivadas para a sobrevivência da família, e algumas poucas se desenvolvem de forma profissionalizada. A profissionalização e a agricultura de precisão, que de forma rotineira e comum no Brasil, em Portugal ocorrem de forma isolada (TATSCH, 2006; AMORIM, 2012).

Importante manifestar que há uma movimentação, em prol da recuperação da economia em Portugal, principalmente de grupos políticos, que acreditam estar na agricultura à solução parcial e viável para a recuperação da crise. Propõe-se maiores incentivos, e pesquisas direcionadas à agricultura, sejam estruturadas com o propósito de possibilitar o aumento da produtividade. Outra observação refere-se à necessidade de um equilíbrio ajustado nas contas públicas, proporcionando um fôlego financeiro sustentável, acompanhado de uma reestruturação da gestão pública no país. Todas essas ações, realizadas de forma conjunta, apontam para uma provável solução dos problemas financeiros de Portugal (SILVA, 2005).

Há que se destacar, além de tratar sobre a realidade das empresas portuguesas e brasileiras, é importante resgatar algumas informações acerca das relações econômicas estabelecidas entre os dois países (SILVA, 2005).

Na década de 1990 ocorreu um aumento nas relações econômicas entre Brasil e Portugal e uma nova relação entre os países era estabelecida. Mais precisamente, em 1995 o Brasil tornou-se o principal destino dos recursos portugueses aplicados no exterior e muitas empresas portuguesas se instalaram no Brasil gerando emprego e renda, iniciativa que ocorre em virtude de relações bilaterais estruturadas, e o potencial de crescimento do Brasil (SILVA, 2005).

Já em 2000, muito foi investido no Brasil, o que estabeleceu uma abertura para que ainda mais fosse investido reforçando as transações com Portugal, além da intenção de manter essa relação bilateral (SILVA, 2005).

A escolha pelas indústrias de máquinas e implementos agrícolas ocorre em virtude de vários elementos, dentre os quais os: aspectos econômicos, culturais e climáticos, acrescentando as relações bilaterais, estabelecidas e reforçadas entre os dois países. Conforme Silva e Barbosa (2007), em seu trabalho Portugal e Brasil: Uma Parceria para a Economia Global. Portugal possui destaque no Brasil como o quinto maior investidor durante a década de 1990, perdendo apenas para os EUA e

a Espanha, apontando para o que deveria ser comum, ou seja, o Brasil seria prioridade na escolha das empresas portuguesas com desejo de internacionalizar suas atividades.

Esses investimentos aumentaram ainda mais, no final de 1990, observando o Brasil como um mercado de oportunidade, tornando-se, a preferência no momento de internacionalizar, (discurso comum entre empresários e políticos portugueses).

Segundo Silva e Barbosa (2007), identifica-se que as semelhanças estão no fato de que tanto as empresas brasileiras como as portuguesas estão se defrontado com a necessidade de internacionalizar, sendo uma iniciativa determinante para participar do mercado global, respondendo assim a uma dinâmica natural, possibilitando a construção de uma estratégia de *networking* entre empresas de todos os portes, possibilitando a construção de uma relação empresarial além de seus territórios. Outro aspecto refere-se à necessidade de uma relação cooperativa entre empresas de ambos os países, além de aspectos relacionados a fatores políticos, os concernentes aos econômicos também dão formato à construção de um mosaico luso-brasileiro.

O aumento de relacionamento entre as empresas portuguesas e brasileiras contribui para a construção de uma dinâmica mais ativa de relações comerciais, a qual contribui intensamente para um progresso significativo de ambas as nacionalidades empresariais.

Faz todo sentido relevar o alcance estratégico de uma parceria entre Portugal e o Brasil para melhor enfrentarem os desafios da economia global. Vive-se hoje num mundo em que as redes, particularmente em relação à cooperação empresarial, ao conhecimento, á cultura, são valorizadas na perspectiva da afirmação competitiva das economias (SILVA, 2005; p. 40).

Silva e Barbosa (2007), ainda reforçam a preocupação de obter sucesso empresarial, entre Brasil e Portugal, o que depende em grande parte do comprometimento entre as empresas portuguesas e brasileiras, além da predisposição política dos países em incentivar tais iniciativas reforçando a importância das relações bilaterais.

### **3 AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS: CONTEXTO, PROCESSO E CONTEÚDO COMO DIMENSÕES DO COMPORTAMENTO DAS EMPRESAS NO MERCADO**

A temática envolvendo investigações, sobre a interação da organização e do ambiente, tem sido abordada em vários estudos, tais como em Child (1972) e em Hannan e Freeman (1977). As organizações são elementos, presentes no ambiente, que influencia e é influenciado (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Inicialmente, as organizações são identificadas, como sistemas articulados de característica social, com planejamento, mantidos por relações pessoais. Recebem influências de três fontes distintas: do meio ambiente, dos valores e das expectativas comuns, bem como das regras na organização. Esses elementos originam a construção de padrões formalizados de comportamentos, adquiridos através do cumprimento das regras impostas, que são aprovadas por normas que se sustentam nos valores presentes na empresa (KANTZ; KAHN, 1974).

Também são percebidas como sistema social. Tornam-se resultados da interação entre os indivíduos, que fazem parte da sua composição (gestores e funcionários). Esses atores recebem os reflexos do meio em que vivem das suas realidades econômicas e culturais, através dessa interação permanente é que são formatadas as organizações.

Nos primórdios da administração, as organizações aqui neste estudo tratadas como empresas, eram tidas como sistemas fechados, embora estivessem vulneráveis às interferências do meio externo. Eram consideradas empresas de sucesso aquelas que possuíam grandes impérios construídos, linhas de produção a todo vapor e estoques abarrotados de produtos. Não eram observadas as reações do mercado, sequer liam-se os desejos de consumo. Na verdade, as empresas produziam o que julgavam necessário, não observando a necessidade do cliente, tampouco suas particularidades (BOWDITCH; BUONO, 2004).

Mais tarde, durante o período contemporâneo da administração, é que as empresas passaram a ser percebidas como sistemas abertos, que interagem de maneira permanente com seu ambiente. Essa interação ocorre de forma permanente e contínua, em via de mão dupla e com a participação de todos os envolvidos. Requerendo das empresas uma atitude de aceitação a mudanças, como atitude determinante para o sucesso e o desenvolvimento empresarial (BOWDITCH; BUONO, 2004).

As preocupações com o ambiente interno e externo são elementos fundamentais para a elaboração de estratégias adequadas (FERNANDES; BERTON, 2005). As organizações, que não buscam esclarecimentos quanto à realidade ambiental, o contexto (PETTIGREW, 1985) em que estão atuando, possuem maior chance de fracassar além de canalizar esforços humanos e financeiros de forma equivocada em estratégias desnecessárias.

O domínio sobre as informações provenientes do ambiente geral e específico é de vital importância para as organizações. A análise dos ambientes nos quais as empresas estão inseridas contribui, uma vez que oferta informações que futuramente irão ser determinantes na escolha de quais diretrizes deverão ser adotadas, observando as reais condições empresariais (CERTO, 2005).

Análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar as oportunidades e os riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas em atingir suas metas. Neste contexto, o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização de objetivos (CERTO, 2005, p. 23).

As organizações estão se tornando cada vez mais complexas, exigindo maior atenção aos acontecimentos ambientais (internos e externos). Dessa observação serão gerados elementos indispensáveis na tomada de decisão conforme apresentado na Ilustração 1 (CERTO, 2005).

O ambiente geral ou ambiente externo é composto por elementos sobre os quais a organização não possui nenhum controle (CERTO, 2005), quais sejam:

- a) A economia – fazem parte da sua composição elementos tais como o PIB, lucros e índices de produtividade do setor de atuação, inflação, taxas de emprego, balança de pagamento, juros e despesas gerais dos órgãos públicos.
- b) A sociedade – tem relação com a condição social da população à qual a empresa está relacionada, com aspectos tais como o nível educacional dos indivíduos e a forma como as pessoas estão distribuídas na cidade em que vivem. Essa variável, de forma inevitável sempre sofre algum tipo de mudança, ao longo do tempo.
- c) A política – envolvem decisões governamentais, tipo de governo, esforço para liberação de recursos, esforços para aprovação de leis dentre outros.

- d) A legalidade – relaciona-se aos aspectos legais, ou seja, às determinações que devem ser seguidas pelos indivíduos e pelas empresas, como por exemplo, a Lei de Proteção do Consumidor nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, dentre muitas outras.
- e) A tecnologia – envolvem as novas formas de produção de bens e serviços, utilização de robôs nas linhas de produção, é um exemplo utilizado pelas empresas, principalmente as ligadas ao setor metalmeccânico.

Certo (2005) ainda apresenta o ambiente interno, operacional ou de tarefa, que é composto por elementos que possuem relação direta com a empresa conforme pode ser observado na Ilustração 1. São eles:

- a) O cliente – demonstram quais são as necessidades e expectativas de um cliente ou um grupo de pessoas, apresenta subsídios para que as empresas possam desenhar o perfil e as características do grupo de clientes que se pretende atender.
- b) A concorrência – de vital importância para as empresas o concorrente fornece informações sobre a velocidade com que o mercado se desenvolve. Através da análise dos concorrentes a empresa consegue verificar seus pontos fortes e fracos em relação às demais empresas que disputam o mesmo mercado.
- c) A mão de obra – relaciona-se à possibilidade de adquirir pessoal qualificado, capaz de atender as demandas da empresa, tanto na linha de produção como na gestão do negócio. A imagem da organização possui muita influência na escolha de qual empresa o profissional irá buscar para trabalhar, refletindo assim diretamente na intensidade de mão de obra disponível.
- d) O fornecedor – são todas as empresas ou entidades que de alguma forma possam ofertar produtos capazes de serem transformados em produto ou serviço final ao término do processo produtivo. A forma e a facilidade de pagamento influenciam diretamente na relação empresa e fornecedor. A parceria entre esses dois atores é importante para que a empresa esteja sempre em franco desenvolvimento.
- e) O componente internacional – nem todas as empresas, sofrem influência de questões internacionais, no entanto o número das que estão de alguma forma sofrendo tal influência vem aumentando rapidamente. Tais

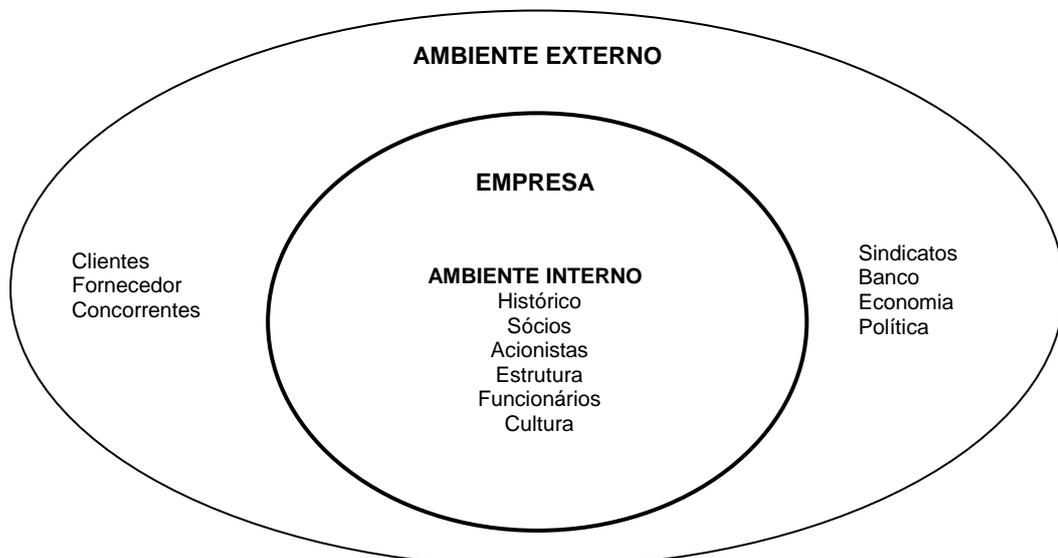
influências são compostas por: leis, práticas, cultura e ambiente econômico que de alguma forma podem influenciar a empresa quando do fechamento de um negócio com outros países.

Mesmo com toda essa preocupação norteando o ambiente interno e externo das organizações, a instabilidade e a complexidade ainda contribuem para a construção de incerteza e imprevisibilidade quanto às questões ambientais. Esses elementos causadores de desconforto organizacional impactam no desempenho da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Interessante é compreender as intervenções ocorridas no ambiente da organização em virtude das mudanças no ambiente externo, além de como estas podem afetar diretamente o desempenho empresarial. No processo de adequar-se ao ambiente externo da empresa, minimizando as possíveis influências, atribuem-se características de adaptação estratégica, que possui como resultado a conquista de um desempenho destacado superior ao de seus concorrentes (GHEMAWAT, 2000). Dessa forma, surge a estratégia como uma alternativa de adequar às empresas e cenários incertos e turbulentos, utilizando-se de formas de controlar e minimizar tais influências, diminuindo assim o poder do ambiente externo na organização (PETTIGREW, 1987).

Uma grande preocupação perpassa pelos limites que envolvem a empresa e o seu ambiente, exatamente onde inicia a localização específica do ambiente externo e onde se finaliza o ambiente interno da empresa (Ilustração 1).

Ilustração 1 - Descrição do ambiente



O ambiente externo é totalmente independente do ambiente interno, no entanto a empresa como já fora mencionado, interage de forma permanente. Também o ambiente interno é considerado um sistema aberto, podendo sofrer diretamente os impactos positivos e negativos das ações ambientais externas, possuindo assim características de interação com o meio externo.

O estudo e a compreensão do ambiente tornam-se uma atividade primordial no processo de formulação das estratégias empresarias (FERNANDES; BERTON, 2005). Os líderes, gestores ou coalizões dominantes (grupos de tomadores de decisões nas empresas) devem verificar as condições do ambiente (contexto) (PETTIGREW, 1985), bem como devem ser capazes de ler as informações contidas não explicitamente, elaborando estratégias adequadas à realidade da empresa.

A empresa que está preocupada em adaptar-se às reações e estímulos do meio externo possui características de empresa aberta a mudanças, que ocorrem por vezes pela necessidade de reestruturação, para que no futuro possa comportar efetivamente uma ação estratégica (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Com a preocupação de buscar uma interação e um equilíbrio, entre as atividades da empresa e a interação com o meio ambiente, é que então tornam necessárias as estratégias empresariais. As estratégias são capazes de criar formas, maneiras pelas quais as empresas conseguem uma possibilidade de manutenção com destaque no mercado de atuação. Também são identificadas, como a formatação clara e explícita, das metas e objetivos, de uma empresa com perspectiva de atendimento futuro (CHANDLER, 1962). Também é o padrão ou objetivo, que compõe as metas, políticas e rotinas de ações principais de uma empresa, em um conjunto interligado e aderente (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O conceito de estratégia está relacionado à posição tomada no momento da decisão e que se divide em três graus distintos: decisões estratégicas, decisões táticas e decisões operacionais (OLIVEIRA, 2007). Tratam-se, estas, de planos para longo prazo, por parte dos gestores da organização para atender a resultados expressivos e compatíveis com a missão e os objetivos da empresa (WRIGHT, 2007).

Percebe-se a estratégia como “planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2007, p. 24). É considerada como o conjunto de

ações na organização, que apresenta e explicita as metas principais, planos e políticas para que estas sejam atendidas (MINTZBERG, 2001).

De forma geral, o conceito de estratégia é norteado por questões relacionadas à adequação ou à adaptação da empresa. Inicialmente, a instituição se posiciona no mercado quando observa de forma analítica que é capaz de obter vantagem, ou destaque em relação aos seus concorrentes, bem como quando percebe uma possibilidade de destaque possível e concreta (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Trata-se de um manual de decisões, em relação ao concorrente, que envolve reações seguidas de ações, pautadas no negócio da empresa, para a busca da conquista de uma vantagem entre as interações realizadas (ZACCARELLI, 2000).

No entanto, outros estudiosos apresentam como estratégia o ato em que a organização desenvolve uma vantagem competitiva em relação ao concorrente (BARNEY, 2007), caso em que os aspectos estão relacionados a elementos internos, tais como os pontos fortes e fracos da empresa.

A estratégia envolve, assim, desde a seleção de um mercado, disponível e de interesse, até a determinação de uma posição estratégica possível, e também o progresso de aptidões indispensáveis (CUSUMANO; MARKIDES, 2002). Quando uma empresa cria uma forma diferente, única e exclusiva de se apresentar ao mercado, em relação a atividades ou ações desenvolvidas, pode-se atribuir a essa empresa características estratégicas (PORTER, 1999).

O foco da estratégia consiste em observar a maneira como a empresa irá se comportar em relação à concorrência presente no mercado, em que está atuando. Na maioria das vezes, essa concorrência é menosprezada e pouco valorizada por seus atores, as informações contidas no mercado são ricas e de grande importância para as empresas que desejam se destacar. Quanto menos capacitada e mais limitada à atuação dos concorrentes no mercado, mais fáceis e expressivos serão os reflexos da empresa que encontrar possibilidades de se sobressair, aumentando assim sua participação (PORTER, 1979).

Krom (2012) apresenta a estratégia empresarial como sendo uma necessidade vital para as empresas, que necessitam posicionar-se no mercado cada vez mais competitivo. Dessa forma, com essa iniciativa as empresas possuem maior clareza sobre o que realizar e quais atividades abandonar. Também possibilitam a verificação exata de quais ações devem ser desempenhadas para que, dessa forma, os objetivos organizacionais sejam atingidos com o máximo de sucesso.

Essa iniciativa estratégica ocorre em etapas: A primeira diz respeito à formulação ou à elaboração ou o modo da estratégia (processo); a segunda consiste na análise do ambiente interno e externo em que a empresa se encontra (contexto), e a terceira e última etapa envolve a implementação da estratégia (conteúdo). Deve ser ressaltada a importância do contexto em que a empresa está, do contrário, podem ocorrer esforços desnecessários, ou equivocados, ou seja, uma mobilização de agentes para ações que não surtirão o efeito desejado (PETTIGREW, 1985).

A forma como a estratégia é elaborada ou o modo de elaboração dessa estratégia é avaliada de acordo com as características das ações que as antecederam, podendo, nessa temática, ser empreendedora adaptativa ou incremental.

A empresa busca a estratégia de acordo com o ambiente no momento da escolha, podendo ocorrer em virtude de dois motivos: determinista ou voluntarista. No primeiro, o ambiente é quem determina a mudança. Já no segundo, o indivíduo de forma proativa busca mudanças nas ações (ASTLEY; VAN E VEN, 1983).

Para finalizar os apontamentos sobre essa temática são aqui abordadas as dimensões estratégicas, sendo estas a avaliação do conteúdo, do contexto e do processo que envolve a estratégia. Essa interação entre os elementos ocorre de forma dinâmica e permanente (PETTIGREW, 1987).

As estratégias empresariais (conforme resumido e apresentado na Ilustração 2 abaixo) possuem relações determinadas tais como: relações com processos ou os modos de elaboração. Dessa forma, na sequência deste estudo serão analisados os contextos em que as mesmas estratégias foram adotadas e, por último é analisada a relação no que concerne dimensões estratégicas, ou seja, com base nas lições de Pettigrew (1987) e nas que seguem que apontam as variáveis quanto ao conteúdo, contexto e processo.

Ilustração 2 - Relações envolvidas na formatação das estratégias das empresas

<b>Estratégia e sua relação quanto</b>	<b>Tipos</b>	<b>Autores</b>
Aos processos ou modo de elaboração	Empreendedora Adaptativa Planejada Incremental	Mintzberg (1972, 1973) Quinn (1978)
Ao contexto em que ocorrem	Voluntarista Determinista	Child (1973) Lawrence e Lorsch (1973) Aldrich e Pfeffer (1976) Hannan e Freeman (1977)
Às dimensões	Conteúdo Contexto Processo	Pettigrew (1987, 1992)

Quanto à escolha de qual estratégia deve ser desenvolvida é importante observar e considerar a missão, a visão, os objetivos da empresa, bem como a cultura da organização. Esses elementos devem fazer parte da construção do diagnóstico estratégico, para então posterior tomada de decisão (OLIVERIA, 2007). Com a estratégia determinada, a empresa ainda necessita conquistar uma posição no mercado, isso a partir da identificação dos diferenciais que serão desenvolvidos e que não possam ser copiados pelos concorrentes, mesmo que temporariamente (PORTER, 1999).

### **3.1 O processo de formulação das estratégias**

O conceito de estratégia tem em comum a visão de construção de vantagens futuras. A estratégia, segundo Mintzberg (1972), pode ser identificada como o conjunto de regras que rege todos os movimentos da empresa; também é o conjunto explícito de diretrizes elaboradas com antecedência de forma organizada. São iniciativas com o propósito de reagir a acontecimentos na maioria ocorridos no ambiente externo, originadas por conta de situações dramáticas, que resultam em decisões corajosas e determinantes para a empresa. A estratégia ainda, tem o propósito de tomar decisões com o objetivo de reduzir conflitos e influências no ambiente interno (MINTZBERG, 1973).

Também as questões de comportamento estão envolvidas no conceito de estratégia, ressaltando-se que é geralmente definida apenas em relação à intenção. A ciência usualmente busca estudar percepções, não observando as questões comportamentais (MINTZBERG; McHUGH, 1985). A definição de estratégia como padrão de ação pode parecer duvidosa, o termo é quase sempre definido formalmente em relação à intenção (MINTZBERG; McHUGH, 1985). Dessa forma, Mintzberg (1973) argumenta que a definição "em uso" é muitas vezes baseada na consistência do comportamento do gerente em relação ao ambiente.

O processo de elaboração de estratégias, pela alta administração das empresas, objetiva realizar atividades ou ações adequadas que possam auxiliar no atendimento dos objetivos organizacionais (CERTO; PETER, 1993). A importância de se analisar, de forma intensa os ambientes internos e externos da empresa

reforça a importância do estrategista no processo da formulação de uma estratégia adequada à realidade empresarial (ANDREWS, 2001).

Mintzberg (1973) apresenta basicamente três tipos ou modos de formulação das estratégias empresariais. Mais tarde, Quinn (1978) propõe outro modo ou formulação da estratégia à chamada incremental, conforme pode ser observado na Ilustração 3.

Ilustração 3 - Características dos modos de estratégias

<b>Modo</b>	<b>Características</b>
Empreendedor	Processo organizado, sistemático e integrado.
Adaptativo	Não possui objetivos claros.
Planejado	Processo que objetiva encontrar novas possibilidades e oportunidades no ambiente de incerteza e turbulência.
Incrementalismo lógico	Possui nuances dos modos anteriores, no entanto levam em consideração as experiências já vividas, no momento da escolha da estratégia. Não desenvolve grandes ações, foca ao contrário em pequenas e de fácil monitoramento. Contribui na visualização de novos rumos para a empresa.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1972, 1973) e Quinn (1978).

O autor aponta para uma escolha pessoal, ou seja, a escolha de qual modo a ser utilizado pela empresa parte de uma escolha do gestor, do ator a frente da gestão no momento do processo da elaboração ou adoção de uma estratégia. Cada um dos modos ou tipos possui características básicas de adoção e também em relação ao gestor, lembrando que a escolha de qual modo é estritamente pessoal (MINTZBERG, 1973).

Outra constatação ainda ofertada pelo autor é a de que de forma comum, as empresas, ao longo de sua existência, apresentarão vários desses modos, ou até a interação ou combinação dos modos, confirmando que essas instituições não são estáticas, ou seja, estão sempre em movimento (MINTZBERG, 1973).

### **3.1.1 O modo empreendedor**

Trata-se de um processo organizado, sistemático, que visa mobilizar a empresa como um todo. Assuntos rotineiros, sem grande representatividade, são relegados e não fazem parte desse modo (MINTZBERG, 1973).

Os motivos que desencadeiam a escolha pela adoção de um processo de formulação de estratégias empresariais são de ordem proativa. As metas da organização são a busca pelo crescimento. De posse das estratégias, a escolha ocorre a partir de um julgamento, uma vez que o ambiente, nessa ocasião, é de

incerteza. As decisões de natureza estratégica são tomadas pelo empresário, ou pelo sócio fundador. Os objetivos são operacionais e o ambiente da empresa é estável (Ilustração 4).

A busca por novas oportunidades apresenta certos riscos à empresa quanto à natureza de suas estratégias para a conquista de desenvolvimento. O modo empreendedor ou chamado modo empresarial, como no trabalho de 1973 de Mintzberg, possui curso de ação claro, tem uma predisposição de transformar a empresa em ativa e de não permanecer passiva aos acontecimentos, busca destaque em momentos com condições incertas que, de alguma forma, podem representar prejuízo (MINTZBERG, 1973).

### **3.1.2 O modo adaptativo**

A busca incessante por soluções imediatas para problemas existentes é a principal característica desse modo. Seus processos são de ordem incremental, desarticulados, e mostram reação a novas realidades da empresa, sejam estas internas ou externas (MINTZBERG, 1973).

No modo adaptativo, a decisão é de ordem reativa, a empresa não possui metas nem objetivos claros, a avaliação das propostas de estratégias é realizada a partir de um processo de julgamento levando em consideração os interesses no momento da escolha. Quando da adoção de estratégias, a maior preocupação é a conquista de resultados positivos, as empresas possuem uma tendência a vivenciar este modo (MINTZBERG, 1973).

No que concerne às questões sobre o poder, este é dividido entre vários atores, os objetivos não são operacionais e a empresa possui um ambiente complexo e dinâmico (MINTZBERG, 1973).

As empresas se adaptam utilizando passos desconexos. Em um ambiente difícil, os processos são compostos por movimentos lentos, nunca no longo prazo para que não haja um distanciamento da atual realidade (medo de perder o controle). Acredita-se que dessa forma a empresa chega a um acordo com o ambiente (equilíbrio).

As soluções são limitadas no curto prazo e não é comum elaborar estratégias no longo prazo. Em dadas condições existentes, as decisões não são ativas, mas reativas pela busca de oportunidades, sustentadas, dessa forma, pela ausência de

objetivos claros e definidos, impedindo uma proatividade. A condição que se deseja evitar é conhecida com clareza; logo, a empresa age com esse propósito, busca ao máximo reduzir as incertezas, deseja obter um ambiente com uma condição segura e favorável (MINTZBERG, 1973).

### **3.1.3 O modo planejado**

A motivação para a determinação de um processo de estratégia ocorre em virtude de ações tanto reativas como proativas. As metas da empresa são focadas no crescimento empresarial, observando questões relacionadas à eficiência. As estratégias apresentadas são escolhidas observando critérios analíticos. O ambiente, nesse modo, é de risco (MINTZBERG, 1973).

Quanto à tomada de decisão, fica sob responsabilidade da administração, os objetivos são operacionais e o ambiente da empresa é previsível e estável. Esse modo tem características mais contidas, limitadas em relação aos demais, conforme evidenciam os dados da Ilustração 4.

Outra característica é a racionalidade nas decisões, sempre na busca por resultados no longo prazo. Mesmo que isso não seja garantia de sucesso total, através do planejamento as chances são relativamente maiores. Tal processo objetiva encontrar novas possibilidades e oportunidades no ambiente de incerteza e turbulência (MINTZBERG, 1973).

A busca permanente de informações sobre os ambientes facilita na elaboração ou formulação de estratégias possíveis e adequadas. Ocorre uma análise formal, para elaborar ações descritas, focando resultados futuros. É proposta uma antecipação no modo. Consiste em um processo organizado, que objetiva e foca um estado futuro desejado. Existem três níveis de planejamento, estratégico, gerencial e operacional, suas condições ambientais de segurança não necessitam de planejamento. Já em condições ambientais de incertezas, possuem dificuldades para análise, dessa forma se faz presente uma integração de decisões e estratégias.

O modo de planejamento é orientado para uma permanente e exaustiva análise sistemática, é utilizado em casos de crenças de que a análise formalizada oportuniza uma melhor compreensão do ambiente e de como influenciá-lo. Uma organização deve utilizar esse modo desde que possa arcar com os custos envolvidos no planejamento (MINTZBERG, 1973).

Ilustração 4 - Características e condições dos modos de formulação da estratégia

<b>Característica</b>	<b>Modo empreendedor</b>	<b>Modo adaptativo</b>	<b>Modo planejado</b>
Motivo da decisão	Proativa	Reativa	Proativa e reativa
Metas organizacionais	Crescimento	Indeterminado	Eficiência e crescimento
Avaliação das propostas	Julgamento	Julgamento	Analítica
Tipo de ambiente	Incerteza	Certeza	Risco
Flexibilidade do modo	Flexível	Adaptativo	Constrangido
<b>Condições para utilização</b>	<b>Modo empreendedor</b>	<b>Modo adaptativo</b>	<b>Modo planejado</b>
Fontes ou origem de poder	Empresário	Dividido	Administração
Objetivos da organização	Operacional	Não operacional	Operacional
Ambiente organizacional	Estável	Complexo e dinâmico	Estável e previsível

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1973)

No processo de formulação das estratégias, é preciso analisar o tomador de decisões, sempre considerando que em cada um dos modos existem características diferentes para atender a cada especificidade (MINTZBERG, 1973).

No modo empreendedor, a figura central é o fundador, que possui papel de destaque na empresa. É ele quem direciona a organização ao encontro das metas, que é responsável pela tomada de decisão. Esse ator busca inovar e a todo instante observa novas oportunidades, tendo como objetivo prosperar (Ilustração 4). Possui habilidades para resolver problemas, trabalha com a incerteza levando em consideração sua experiência de vida. De forma mais comum esses empresários já passaram em algum momento por frustrações empresariais são estes acontecimentos contribuem para a maturidade na gestão, (conforme apresentado na Ilustração 5).

Ilustração 5 - Características do gestor nos três modos de formulação da estratégia

<b>Modo</b>	<b>Características do Gestor</b>
Empreendedor	Busca prosperidade para o negócio é centralizador
Adaptativo	Busca solucionar problemas, descentraliza o poder.
Planejado	Interage com todos os tomadores de decisão, busca resultados em longo prazo.
Incrementalismo lógico	O gestor possui clareza e objetividade sobre a direção que a empresa deve tomar. Propõe ações menores de fácil monitoramento.

Fonte: Mintzberg (1973) e Quinn (1978)

Já a tomada de decisão, no modo adaptativo, é compartilhada, dentre todos os atores. Percebe-se divisão do poder entre as coalizões dominantes, dessa forma

busca-se gerenciar esses conflitos, eis que ora uma é favorecida, ora outra tem privilégios, sempre evitando tumultos.

Nesse modo do tipo planejado, em específico o analista ou o planejador interage permanentemente com os gerentes. Seu papel é aplicar técnicas de gestão para obter resultados no longo prazo, tem uma sistemática permanente de análise, avalia custo e benefício de cada proposta de ação.

### **3.1.4 O incrementalismo lógico**

Quinn (1978) apresenta o incrementalismo lógico como ações conscientes, propositais, proativas, com foco em sucesso e bom resultado.

Trata-se de boa gestão, ativa e racional, que possibilita análise organizacional e pessoal em uma única e detalhada direção (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Trata especificamente de um tipo, ou forma de tomada de decisão, pode ser identificado como uma junção dos demais tipos de planejamento, foi proposto por Quinn (1978) e acrescentado aos demais tipos de Mintzberg (1973).

Para Quinn (2001), as organizações encontram suas estratégias de forma a utilizar as concepções integradas, “*vão sendo descobertas*” as mais adequadas ao longo do percurso da empresa. Quando utilizado de forma correta, o incrementalismo lógico possibilita ao gestor a junção de elementos tais como: análises sistemáticas racionais, teorias políticas e de poder, além de conceitos de comportamento organizacional. A gestão nesse caso específico, ocorre em virtude da junção de vários executivos, sob a liderança de um gestor ou executivo em destaque á frente da empresa (QUINN, 1978).

Para o autor, o gestor verifica novas possibilidades, direções a serem tomadas pela empresa, ainda permite lidar com as relações de poder e as necessidades individuais de comportamento, utiliza-se de entradas possíveis de informações para processamento e escolha de cursos de ação.

Também Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que os gestores buscam reestruturar a empresa, bem como as estratégias a serem adotadas, observando para isso todos os elementos que de alguma forma possam contribuir no realinhamento da empresa, sendo um processo permanente e dinâmico.

Nesse tipo de estratégia a alta gerência possui clareza em relação à missão e aos objetivos empresariais. No entanto, no momento da escolha da estratégia

utiliza-se da interação no processo, investiga-se as tendências, verifica-se as experiências, e foca-se em uma série de ações menores, em detrimento de apenas uma única estratégia global. O que ocorre é um desmembramento da estratégia global em muitas outras partes, sendo dessa forma mais fácil de monitorar e de avaliar a execução (QUINN, 1978).

Esse tipo é adequado para empresas que estão em ambientes de turbulência e constante mudança. A metodologia é interessante, uma vez que contribui para o equilíbrio, antes de comprometer a empresa como um todo, apenas em uma única estratégia empresarial (QUINN, 1978; MINTZBERG; QUINN, 2001).

### **3.2 O processo de adaptação das estratégias**

Após a apresentação da dinâmica das organizações, bem como da composição de seus ambientes, fica explícito a influência que todos esses elementos podem gerar nas empresas. Em virtude dessas constatações, a necessidade de mudanças é inevitável, além disso, adaptação estratégica é determinante para a manutenção da empresa no mercado, cada vez mais exigente e competitivo.

Outra questão fundamental é a intensidade de turbulências, as quais causam influências diretamente no desempenho empresarial. Diante disso, a complexidade, cada vez mais evidente, causa grandes preocupações em relação ao ambiente externo.

Quanto à adaptação estratégica das empresas, duas formas ou tipos são mencionados. O tipo ou forma voluntarista, que tem como foco principal a ação da empresa para tomar decisões de acordo com suas possibilidades, observando seus recursos materiais e organizacionais; e o tipo ou forma determinista, que possui como característica ações empresariais ou estratégias empresariais com propósito de manter a empresa viva diante do contexto ambiental que se apresenta.

#### **3.2.1 Adaptação estratégica do tipo voluntarista**

Nesse caso, em específico, a proatividade está em destaque, ou seja, as empresas buscam se antecipar aos acontecimentos, buscam com frequência analisar as variáveis ambientais com o propósito de verificar as reais condições,

para processar as estratégias que serão adotadas pela empresa (CHILD, 1972; LAWRENCE; LORSCH, 1967). Existem, em se tratando do tipo voluntarismo, três abordagens: seleção racional, escolha estratégica e dependência de recursos.

### **Seleção racional**

Destaca o papel do gestor na adaptação das estratégias da empresa, diferente da seleção natural, que atribui ao ambiente à determinação das regras que devem ser seguidas pela empresa. Estabelece que o gerente tem responsabilidades para encontrar as melhores condições de equilibrar a empresa com o seu ambiente.

Sobre o aspecto de racionalidade, quando envolve decisões do tipo “racional”, ocorre um questionamento natural. Em virtude da tomada de decisão pelos indivíduos, estas são, muitas vezes, definidas a partir de uma visão distorcida da realidade (MILES; SNOW, 1978). Essas decisões são tomadas pelos executivos, a partir de dados e informações que são disponibilizados, contribuindo ainda mais para que a racionalidade seja limitada, (apud MILES; CAMERON, 1982).

Essa perspectiva, de seleção racional, trata de uma ruptura se comparada à seleção natural, quando observado o processo de adaptação organizacional.

### **Escolha estratégica**

O segundo tipo, trata da escolha estratégica, na qual o aprendizado tem destaque na escolha do processo de adaptação organizacional, levando em consideração o desejo ou a vontade da empresa (CHILD, 1972).

Existem cinco características relevantes nesse tipo: coalizão dominante, percepções, segmentação e procura ou busca por atividade, além de restrições dinâmicas (MILES; SNOW, 1978).

*Coalizão dominante*, para Hambrick e Mason (1984), trata-se do grupo que efetivamente toma as decisões na empresa, são atores estratégicos que possuem como atribuição a solução de conflitos ou problemas.

A *segmentação* envolve questões relacionadas à divisão de um ambiente, respeitando as ideias da coalizão dominante, os investimentos, e a captação de recursos, serão realizados de acordo com as estratégias adotadas.

*Procura ou busca por atividades*, Miles e Snow (1978), atribuem à gestão o dever de verificar e avaliar os elementos mais críticos para a organização. De posse dessas informações é que então serão adotadas posturas em relação ao ambiente.

As *restrições dinâmicas* são a quinta e última característica relevante no tipo de adaptação estratégica voluntarista. Sobre elas, novamente os autores Miles e Snow (1978) afirmam que as decisões adotadas pelas empresas de ordem adaptativa são restringidas pelas estratégias, recebem forte influência de ações do passado. Quando isso ocorre, cabe à coalizão dominante a capacidade de poder eliminar ou ao menos diminuir essas restrições, acarretando em pequenas alterações na estratégia. Esse acontecimento ou o surgimento dessas restrições podem ocorrer, sempre que houver nova administração ou nova estratégia nas empresas.

### **Dependência de recursos**

O terceiro tipo, afirma Hall (1990) trata-se de dependência de recursos. Nesse caso, o ambiente é percebido como grande influenciador da empresa, mas não da mesma forma que a seleção natural. As decisões são tomadas em um contexto mais interno da empresa.

As empresas buscam em sua maioria manipular os acontecimentos no ambiente externo para seu benefício, evitando a adoção de postura passivas aos acontecimentos ambientais, como no caso do modelo de seleção natural. Preferem decidir de forma estratégica, buscando maior adaptação ao ambiente, não de forma passiva, mas de maneira estritamente proativa.

### **3.2.2 Adaptação estratégica do tipo determinista**

A forma determinista apresenta as questões relacionadas ao ambiente, são determinantes para a escolha de quais empresas devem permanecer no mercado. A reação dessas empresas às questões ambientais mostra, em determinadas condições, qual é a capacidade de adaptação (ALDRICH; PFEFFER, 1976; HANNAN; FREEMAN, 1977).

Em se tratando do determinismo, existem duas formas de analisar a adaptação estratégica da empresa: a seleção natural e a forma institucional.

## **Seleção natural**

Tem como concepção que as condições ambientais são determinantes na escolha de quais empresas irão permanecer no mercado (ALDRICH; PFEFFER, 1976). Esse modelo não observa a unidade de organização, mas o grupo maior ao qual as empresas pertencem. Aquelas que melhor se ajustam às modificações e às influências do ambiente serão as prováveis sobreviventes nesse contexto, as demais são automaticamente excluídas do mercado (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

Na seleção natural existem três estágios: o primeiro trata das variações possíveis nas populações analisadas, (essas variações podem ou não ser planejadas); o segundo estágio é o de seleção, ou seja, as empresas mais adequadas ao meio irão sobreviver; e, por último, o estágio de retenção, no qual as que permanecerem se tornam modelos para reprodução, preservando o grupo.

Existem pontos de discussão em relação a esse modelo, dentre os quais se destaca a impossibilidade das empresas desenvolverem estratégias, buscando alterações internas e não apenas respondendo às alterações e influências externas como pré-requisito de sobrevivência no mercado (VAN DE VEN, 1992).

Mesmo com a natureza das discussões, esse modelo possui grande utilidade, quando relacionado à sobrevivência das empresas e à morte das menos adaptadas. É considerado como agente promotor de efetividade organizacional e, também, reforça a importância dos agentes ambientais na adaptação das estratégias empresariais (HALL, 1990).

## **Institucional**

As pesquisas relacionadas às temáticas envolvendo o comportamento das organizações provocam constantes inquietudes, mais precisamente em relação à forma como os atores e as empresas trabalham as informações, com o propósito de tomar decisões mais precisas.

No mundo como um todo, o mercado em si é complexo. Da mesma forma, o cérebro humano e sua capacidade de processar dados e informações possuem limitações e quando da tomada de decisão nas empresas tendem a ser menos racionais. Por todas essas questões, Simon (1987) fala em racionalidade limitada, por isso é percebido que em alguns momentos as decisões são tomadas de forma

inconsciente ou até mesmo semiconsciente. Essas constatações causam grandes avanços em relação à compreensão dos aspectos cognitivos dos indivíduos, quando da troca de uma decisão ótima por outra satisfatória ou aceitável.

A empresa não adota forma e comportamento apenas de maneira racional, e sim por pressões realizadas que influenciam interna e externamente, tornando as empresas mais parecidas entre si. Na verdade, as estratégias e os propósitos da equipe são elaborados obedecendo a preceitos institucionais particulares da realidade empresarial (HALL, 1984).

Quando as empresas agem de forma similar por suas características também similares, desencadeiam um processo de isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWEL, 1983). Esse processo ocorre por três motivos: isomorfismo coercitivo (forças coercitivas como questões culturais, regulamentações do ambiente), isomorfismo mimético (as empresas tendem a se imitar, utilizam do sucesso da concorrente para evitar alguma tentativa que possa gerar fracasso) (DIMAGGIO; POWEL, 1983), isomorfismo profissional, (ou seja, pela experiência dos gerentes, por exemplo, são compartilhados rotinas, metodologias de trabalho de diferentes empresas).

### **3.3 As dimensões da estratégia**

As decisões estratégicas são visualizadas como um processo, uma estrutura, ou até mesmo um resultado, sendo dentre tantas conceituações este o conceito de estratégia adotado nesta tese. De forma geral, as decisões são tomadas sempre a partir da verificação da solução de um problema, merecendo atenção e análise criteriosa, para que a melhor decisão seja tomada. No entanto, mesmo com toda a atenção, ainda é possível que possa ocorrer uma diferença entre a elaboração da estratégia e sua execução, isso ocorre em virtude de vários elementos internos e externos à empresa. De forma objetiva as dimensões da estratégia iniciam sua análise pelo conteúdo, seguida pelo contexto e finalmente observando o processo na empresa, o foco inicial está na análise propriamente da estratégia (conteúdo) (PETTIGREW, 1990).

Dentre os vários problemas presentes na empresa, um deles e com destaque merecido é a tomada de decisão mais acertada. Com esse objetivo, o autor reforça a importância do analista ou estrategista, quanto à análise do conteúdo e do contexto,

como processo chave na identificação de uma decisão adequada. Tanto conteúdo como contexto podem sofrer alterações a qualquer momento, o que implicará diretamente na tomada de decisão na empresa (PETTIGREW, 1990).

A decisão é tomada em virtude da natureza do problema identificado, bem como da natureza dos interesses envolvidos nessa decisão. Certamente esses não serão os mesmos já analisados em decisões anteriores. Para conquistar maior margem de segurança, a análise complexa dos problemas é fundamental. É a complexidade e as políticas envolvidas na escolha da melhor decisão que realmente importarão, e não a organização desta decisão (PETTIGREW, 1990).

A nomenclatura tomada de decisão se remete muitas vezes a um fato isolado, ou a um grupo de ações sem muita expressão, um único episódio. Mas é inevitável que essa reflexão seja proposta, o processo que envolve a escolha por uma decisão e não por outra, é muito complexo, envolve análises que antecederam ao evento, como no caso da avaliação dos contextos internos e externos da empresa (PETTIGREW, 1985, 1987).

Por tudo isso, atribui-se à tomada de decisão um processo abrangente, composto por vários elementos, sendo mais adequado nomear de mudança estratégica ou de desenvolvimento estratégico, ao invés de remeter a um único episódio, como a decisão isolada.

Muitas são as teorias que podem ser utilizadas para a explicação das mudanças estratégicas nas empresas, dentre as quais figura a abordagem contextualista, que possibilita uma melhor exploração das variáveis envolvendo o conteúdo da mudança no contexto temporal em que ocorrem (PETTIGREW, 1990).

Assim, dentre tantos desafios dos executivos, encontram-se os reflexos das estratégias no desempenho organizacional (JOHNSON, 1992). Muitas são as variáveis envolvidas nesse contexto, como as movimentações oriundas de alterações no campo técnico, político, social e principalmente mercadológico (THEOBALD, 1994).

O ambiente atual em que as empresas operam possui constante hostilidade, com fortes ameaças que podem comprometer o desempenho organizacional (MINTZBERG, 1994). Todas essas constatações corroboram para um ambiente empresarial, cada vez mais competitivo e preocupado com o desenvolvimento de estratégias capazes de contribuir para o destaque das organizações no mercado de atuação.

Diante deste contexto, percebe-se a importância da análise da mudança das organizações, que se configura como análise da vida empresarial, ou seja, o histórico da empresa (SALAMA, 1992). Esse possibilita uma leitura detalhada a respeito das variáveis causadoras de determinadas mutações, bem como possibilita observar quais os talentos naturais que a empresa desenvolveu ao longo de sua existência, e que por algum motivo não estão sendo devidamente explorados.

O comportamento organizacional reflete as mudanças ocorridas ao longo das atividades empresariais. Essas ocorrem a partir de modificações na cultura da empresa durante um determinado período de tempo (KIESER, 1994).

São verificadas algumas lacunas nos estudos envolvendo estratégias empresariais, mais especificamente quanto ao aspecto multicultural, envolvendo empresas de países diferentes e, no entanto, pertencentes a um mesmo setor de atuação, observando especificamente os contextos externos diferentes e as estratégias adotadas por estas empresas. Isso acontece em virtude da necessidade de um olhar destinado à análise, além de também preocupar-se com questões altamente complexas, ao invés de observar aspectos mais especificamente relacionados à dinâmica dos contextos e da estratégia em si (PETTIGREW, 1987).

Essa análise deve ocorrer tanto no ambiente interno como no externo. O primeiro tem relações diretas com o histórico e o desenvolvimento empresariais, a cultura e suas modificações, a forma de gestão adotada pela empresa. Já o segundo, trata de variáveis sobre as quais a empresa não exerce influência, mas recebe as maiores pressões, tais como: aspectos relativos à política, à sociedade e à forma de concorrência à qual a empresa está submetida (PETTIGREW; WHIPP, 1991).

Quando se trata de verificação de mudanças estratégicas, é importante levar em consideração que a elaboração, ou chamada de formulação de uma nova estratégia para a empresa, parte sempre de uma avaliação do gerenciamento. Também deve observar o conteúdo estratégico envolvido no momento da verificação e ao longo do histórico empresarial (PETTIGREW; WHIPP, 1991).

Nas organizações, é preciso considerar as questões relacionadas aos interesses envolvidos, dessa forma, estão compostas por diversos grupos de interesses. Nem sempre os objetivos são comuns, mais um motivo para que quando do pensamento a respeito das estratégias a serem desenvolvidas, esse processo

deva ocorrer como uma negociação entre os vários grupos presentes na empresa (PETTIGREW; WHIPP, 1991).

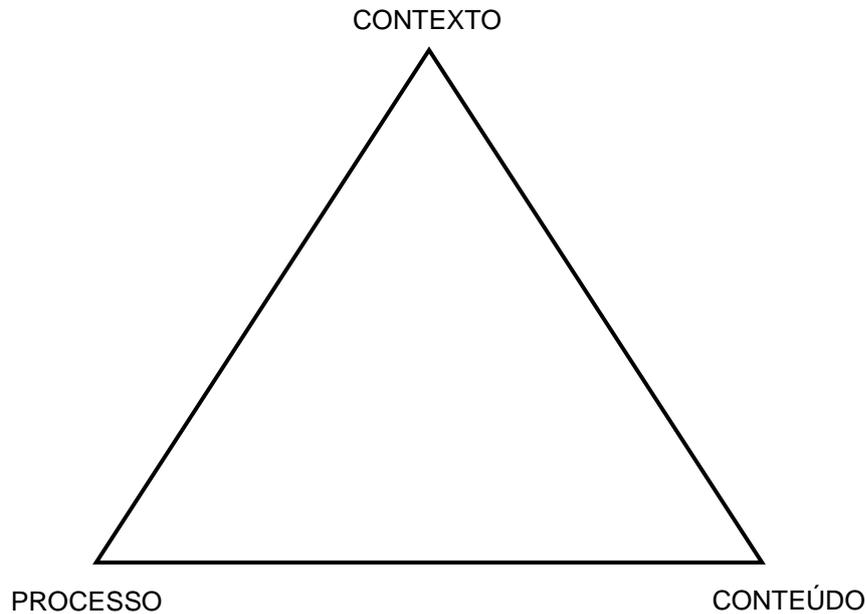
A partir dessa iniciativa, é possível que seja reforçada a construção de objetivos comuns organizacionais, elaborados a partir da participação de todos os grupos, mais incisivamente pelo grupo o qual tem a presença do líder ou gestor. Até o momento dessa verificação é importante que haja uma negociação permanente entre os membros, para que seja obtido o máximo de adesões à ação que se propõe (PETTIGREW; WHIPP, 1991).

Esta perspectiva de reconhecimento do líder como figura central tem como simpatizante Pettigrew; no entanto, outros autores, como Child (1972) e Smith (1976), reconhecem como coalizão dominante a composição de um grupo que pode interferir nas decisões em relação aos rumos da organização (CYERT; MARCH, 1963).

Ainda nessa mesma temática, a maneira como são compostas as estratégias nas empresas requer um roteiro composto basicamente por negociações. Essas estratégias surgirão a partir do momento que surgir um posicionamento em relação a problemas organizacionais. A iniciativa requer que seja observada a categoria hierárquica de quais problemas precisam de ações imediatas; assim, a negociação entre os grupos torna-se mais amena e o consenso entre os atores envolvidos mais fácil de ocorrer (PETTIGREW, 1977).

Pettigrew (1987) afirma que a iniciativa que a empresa tem de se movimentar do estado em que se encontra, para buscar um estado de progresso, retrata de forma objetiva a intenção ou até a predisposição em conduzir uma mudança organizacional adequada. Dessa forma, o autor propõe três dimensões, ou também chamados de três aspectos a serem observados quanto às mudanças organizacionais, conforme pode ser observado na Ilustração 6, 1º - Conteúdo; (do que se trata), 2º - Contexto. (ambiente interno e externo da empresa), 3º - Processo; (como ocorre, modo da escolha).

Ilustração 6 - As dimensões da estratégia



Fonte: Pettigrew (1989)

Esses elementos precisam ser observados e interpretados de forma correlacionada e não isolada, tendo como objeto de análise a estratégia ocorrida (PETTIGREW, 1987). Ainda assim o autor descreve os aspectos envolvidos em cada uma das dimensões conforme detalhamento na Ilustração 7.

1º *Dimensão de conteúdo*: tem relação direta com a ação, ou programação que ocorreu ou irá se desenvolver (ação específica). Trata especificamente da estratégia, tipo, o que está envolvida na mudança proposta;

2º *Dimensão do contexto*: trata-se do cenário interno e externo apresentado no momento em que a mudança ou a estratégia ocorreram ou foram elaboradas. Em relação aos aspectos internos, a cultura e os recursos humanos disponíveis são exemplos importantes, já no que concerne aos externos destaca-se a economia, a política, questões sociais e culturais que podem interferir positiva ou negativamente na proposta da ação.

3º *Dimensão de processo*: tem relação com a forma ou modo como foi conduzida, realizada ou desenvolvida a estratégia ou a mudança na organização.

Ilustração 7- Composição da teoria.

<b>CONTEÚDO (O QUE)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tecnologia</li> <li>✓ Mão de obra</li> <li>✓ Produtos</li> <li>✓ Posicionamento geográfico</li> <li>✓ Cultura da organização</li> </ul>
<b>CONTEXTO (POR QUE)</b>
Externo: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ambiente social</li> <li>✓ Ambiente econômico</li> <li>✓ Ambiente competitivo da organização (fornecedor, cliente e concorrente)</li> </ul> Interno: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrutura</li> <li>✓ Cultura organizacional</li> <li>✓ Contexto político da organização</li> </ul>
<b>PROCESSO (COMO, MODO)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ações, e reações e leituras dos envolvidos no processo de mudança, de acordo com a iniciativa de alteração do estado original da empresa para um estado futuro, como ocorre à escolha do conteúdo.</li> </ul>

Fonte: Pettigrew (1987)

A proposta de Pettigrew (1987) tem como objetivo contribuir para uma análise específica à organização que se deseja observar. Trata de uma observação de todo o conjunto organizacional, além também da destinação e um olhar mais atento à dinâmica individual de cada elemento do conjunto. Caracteriza-se como uma atividade ampla, sendo que os elementos são dinâmicos, não favorecendo assim uma prescrição absoluta.

Também o autor afirma que é prudente a habilidade necessária de regulação dos três elementos (conteúdo, contexto e processo).

Em relação à análise, o modelo reforça a importância de uma observação profunda e detalhada em relação aos aspectos horizontais e verticais da empresa. Essa iniciativa proporciona um aspecto complexo na análise, possibilita a verificação de interconexões favorecidas pelo tempo.

Desta forma, nesta tese, desenvolve-se uma adaptação do modelo proposto pelo autor. No modelo proposto para análise da estratégia adotada nas empresas observa-se cada uma das dimensões estratégicas, devendo estas serem abordadas de forma específica, dessa maneira, inicia-se pelo topo da pirâmide, ou seja, o contexto em que as ações estratégicas são elaboradas, trata-se especificamente do ambiente interno e externo, externo realizando uma observação vertical, de onde a empresa recebe mais fortemente as influências, são verificadas as relações e reflexos entre os mais altos e mais baixos graus analisados, como os reflexos da economia e da sociedade na empresa, por exemplo. Pettigrew (1987) confirma e reforça, como

parte integrante desse nível vertical, aspectos relacionados a variáveis externas, como fatores socioeconômicos, políticos e de grupos externos em relação à empresa, os aspectos internos dizem respeito a observação das capacidades da empresa. Em seguida são observadas as mudanças ocorridas nos processos empresariais, ou seja, na forma de realizar as tarefas os procedimentos um olhar interno na empresa, para então finalmente identificar qual estratégia a empresa adotou em virtude do contexto que se apresentava, exigindo uma postura da empresa, no momento da tomada de decisão.

### **3.3.1 A dimensão do contexto**

Tratando da análise do contexto da estratégia adotada pela empresa, é importante que esse contexto seja desmembrado, como forma de detalhamento claro e objetivo das variáveis.

Dessa forma, a análise do contexto perpassa pela observação e pela compreensão do ambiente geral e do ambiente específico. Em se tratando do ambiente geral, fazem parte da sua composição: o ambiente social (mudanças), o ambiente econômico (mudanças), o ambiente tecnológico (mudanças) e o ambiente competitivo (mudanças) neste modelo o contexto externo tem prioridade na análise, sendo que o contexto interno compõe a análise da dimensão do processo na empresa (PETTIGREW, 1987).

O ambiente específico trata de aspectos internos da empresa, como por exemplo: a estrutura, sua cultura e seu contexto (histórico, política interna, gestão) que estão à disposição para participar do processo de mudança. Dessa forma a verificação ou observação horizontal vai tratar especificamente da evolução histórica da empresa. Somente através de uma análise profunda e detalhada, da vida da empresa, retratada no histórico empresarial, torna-se possível o entendimento de seu funcionamento (SAUSEN, 2003). Este estudo pode ocorrer no formato de uma análise longitudinal, para que haja um melhor detalhamento do contraste passado, presente e futuro. Esse conjunto de observações (vertical e horizontal) é chamado por Pettigrew (1985) de análise contextualizada (os dois contextos interno e externo).

Ainda em questão as análises verticais e horizontais, torna-se fundamental a observação de dois aspectos (PETTIGREW, 1987):

1 – O detalhamento claro objetivo das questões teóricas e empíricas envolvidas, além do desenvolvimento de uma análise transversal, quando ocorrer à necessidade;

2 – O detalhamento dos processos, envolvendo: passado, presente e futuro.

De posse das informações de cada agente presente no ambiente específico, a empresa pode propor mudanças de forma variada. Tais mudanças podem ser: tecnológica, de mão de obra, de posicionamento geográfico, de produto e até mesmo da própria cultura da empresa (PETTIGREW, 1987).

A cultura, no entanto, está presente tanto no contexto como no conteúdo da estratégia, por isso é importante a conceituação. Em relação à cultura, Pettigrew (1990), identifica como um grupo complexo de crenças, valores e pressupostos que são capazes de definir a forma como a empresa gerencia seus negócios. Essa análise não pode ser descartada, uma vez que poderá comprometer a mudança, podendo ou não coincidir com os ideais culturais da empresa, ocorrendo desta forma ainda mais conflitos divergentes entre os grupos envolvidos.

Em se tratando de cultura, ainda, Pettigrew (1985) afirma que esse interesse direciona para as fontes de coerência e consistência no dia a dia da empresa. Esses fatores têm relação com as crenças predominantes na empresa, tais como a ideologia que está impregnada. Isso tudo fornece informações da empresa, as chamadas informações intraorganizacionais. São elas, capazes de determinar, a natureza dos processos políticos, além de se refletir nas relações entre subordinados e chefias. A legitimidade é o vínculo de ligação entre a política empresarial e a análise da cultura empresarial, tanto a cultura como a política são capazes de auxiliar na compreensão e na permanência da mudança organizacional.

As mudanças na cultura organizacional, também sofrem alterações em virtude do desenvolvimento da empresa durante seus processos, não no início destes, onde geralmente as pessoas reagem de forma diferente ao estímulo para mudar, mas sim ao final, quando os processos ou ações promovem os benefícios almejados, é que então as pessoas mudam sua forma de pensar e agir, resultando em uma modificação na cultura organizacional.

Nesse sentido, sob a variável contexto sugestiona-se a seguinte proposição 1.

**P1 – O ambiente geral impacta fortemente na sobrevivência e na determinação da natureza das estratégias adotadas pelas empresas.**

### 3.3.2 A dimensão do processo

A complexidade envolvida na tomada de decisão estratégica confere ao processo uma posição mais elevada do que apenas um único episódio de decisão. Deve ser interpretado como uma mudança ou um desenvolvimento estratégico, pois envolve uma análise complexa e detalhada dos ambientes internos e externos da empresa, no modelo proposto privilegia-se a análise do contexto interno para verificação da dimensão processo na empresa (PETTIGREW, 1990).

A indicação é de uma análise mais contextualizada, envolvendo um processo de mudança, com fenômenos em níveis verticais e horizontais e a interconexão entre estes níveis, através do tempo (PETTIGREW, 1990). Trata-se de ações, reações e interações das partes interessadas no processo de migração da empresa, de um estado presente para um estado futuro. Para essa compreensão, torna-se indispensável que sejam entendidas as origens da motivação, pela mudança nos processos da empresa.

De forma objetiva está relacionado à execução propriamente dita da estratégia; trata-se da rotina, ou seja, a ação, em que circunstâncias a estratégia ocorreu.

Pettigrew (1987) afirma que nessa dimensão específica busca-se observar o comportamento da empresa durante o processo que tem como propósito a mudança de estado da empresa (estado presente para estado futuro).

É necessária e muito importante à visualização da rotina de monitoramento e de avaliação, de forma permanente, do processo de implantação da estratégia, favorecendo assim prováveis ajustes necessários para o sucesso da iniciativa. Pettigrew (1987) reforça, ainda, que o processo é percebido como uma sequência contínua e interdependente de atividades e acontecimentos, que são utilizados para detalhar eventos estratégicos.

Pettigrew (1987) afirma que o processo de mudança organizacional envolve uma atividade contínua de ações, reações e interações. Também afirma que o motivo que leva a empresa a buscar uma iniciativa de mudança ocorre em virtude de uma leitura completa e adequada do contexto (interno e externo). Ainda, acresce que a forma ou a maneira de como fazer a mudança surge a partir da análise do processo da efetivação da ação e execução da estratégia adotada. No modelo proposto, atribui-se ao contexto externo a responsabilidade de mobilizar, estimula a empresa para que tome decisões com o propósito de manter-se no mercado.

Van de Ven (1992) sustenta que sem grandes observações, por parte do investigador, com olhar e perspectiva dos gerentes, é difícil entender a movimentação que envolve as mudanças organizacionais.

Torna-se indispensável para o sucesso da empresa a continuidade das mudanças estratégicas propostas, sendo possível a correção ou, até mesmo, as alterações necessárias de ações até então utilizadas. A atenção na continuidade auxilia na observação de fatores internos e externos, além de uma atenção redobrada quanto ao surgimento de surpresas ou acontecimentos repentinos, evitando assim que as estratégias sejam comprometidas (PETTIGREW, 1987).

Rossetto et al. (1996), destacam que a mudança estratégica envolve um processo complexo, requer um novo desempenho ou atitude dos gestores na forma de pensar e de agir, nos assuntos envolvendo a empresa, com o propósito de conquistar vantagens em relação aos concorrentes e contornar de forma eficiente os desafios ambientais.

Os aspectos chaves do processo são as correlações entre os diversos níveis, além das ligações entre o passado, presente e futuro, bem como a situação no momento da ação e o motivo da mudança (PETTIGREW, 1990).

Através das reflexões propostas por Pettigrew (1985), é importante ressaltar que para o autor o que permite o reconhecimento do reflexo de uma atividade empresarial na alteração estratégica é a vontade de modificar o contexto da estrutura, até então presente na empresa, principalmente as questões relacionadas à cultura organizacional no momento em que as atividades estão sendo programadas.

Em consequência dessas argumentações sugere-se a seguinte proposição 2.

**P2 – Investimentos realizados no ambiente interno da empresa são alternativas viáveis para uma melhor adequação ao ambiente externo, oportunizando uma minimização de seus impactos.**

### **3.3.3 A dimensão do conteúdo**

O conteúdo da ação estratégica ou da mudança estratégica se classifica de acordo com variáveis intangíveis, as quais são as responsáveis por provocar as mudanças na empresa. Para uma boa e adequada elaboração do conteúdo

estratégico, é indispensável o conhecimento com profundidade do contexto em que o conteúdo será aplicado, bem como do processo que será utilizado para sua concretização.

Observando as questões relacionadas ao aspecto conteúdo, proposto por Pettigrew (1987), é possível afirmar que se trata das ações estratégicas específicas que ocorrem na empresa para migrar de um estado presente para futuro. No modelo proposto, o conteúdo é identificado a partir da interpretação dos processos que ocorreram na empresa (contexto interno) em virtude de mudanças no contexto externo, que exigiram uma tomada de decisão por parte dos gestores.

Várias são as alternativas de conteúdo estratégico utilizado pelas empresas, a inovação, a internacionalização, a terceirização e a diferenciação. Por exemplo, têm-se apresentado como alternativas viáveis, em virtude das novas possibilidades do mercado.

### **Inovação, internacionalização, terceirização e diferenciação nas empresas como alternativas de conteúdo da estratégia**

A inovação, a internacionalização, a terceirização e a diferenciação são formas ou tipos de conteúdo estratégico que podem ser adotados pelas empresas.

A partir da escolha de qual, ou quais estratégias utilizar, a empresa então iniciará seu processo de preparação e adequação de seus procedimentos, para que seja possível a obtenção do resultado desejado. Importante ainda é a atenção especial ao objetivo e a missão da empresa, as estratégias deverão contribuir para que esses aspectos sejam atendidos e assim a visão empresarial seja conquistada.

### **Inovação**

A inovação pode ser conceituada como uma forma diferente de aquisição de novas receitas para a organização (HAMEL, 1996); no entanto, pode representar a produção de produtos, serviços ou formas novas de solucionar os problemas organizacionais com o propósito de obter maior reconhecimento no mercado (HAUSTEIN, 1980); ou, ainda, a maneira de conquistar algum destaque em relação à concorrência, contribuindo para a melhora significativa dos resultados financeiros e agregando valor aos investidores (JONASH; SOMMERLATTE, 2001).

É um processo contínuo de aprendizagem, ou seja, a cada progresso é possível melhorar ainda mais, através da busca permanente de novas descobertas, experimentos e utilização de novos produtos, processos e maneiras de gerenciamento organizacional (DOSI, 1988; CASSIOLATO, 2005).

Schumpeter (1982) define inovação como sendo a junção de conceitos já existentes a recursos igualmente presentes, para que, a partir dessa nova possibilidade, sejam originados novos produtos a serem apresentados, avaliados e aceitos (ou não) pelo mercado.

A inovação possui objetivos específicos: substituição de produtos obsoletos por produtos diferenciados, aumentar o mix de produtos oportunizando ao cliente maiores possibilidades, criação de produtos ecologicamente corretos, ou seja, que efetivamente preocupam-se com a preservação da natureza, com a manutenção no mercado e o aumento de sua participação, além da melhora nas condições de produção na empresa, bem como em torná-la mais flexível e, na medida em que diminuir de forma representativa os custos da produção, obter maior resultado financeiro, apresentar ao mercado um produto de melhor qualidade e ainda melhorar a qualidade das condições de trabalho para seus funcionários (OSLO, 2004).

Existem alguns aspectos ou fatores que efetivamente podem prejudicar ou favorecer a inovação nas empresas. O processo de inovação é possível a partir de grande fluxo de informações provenientes de diversas fontes (internas e externas à empresa); também pode ser limitado por fatores econômicos da empresa ou outros agentes.

Quanto aos fatores que dificultam ou prejudicam as atividades de inovação empresarial destacam-se (OSLO, 2004): fatores econômicos (custos altos, dificuldade de financiar, retorno do investimento muito longo); instalações inadequadas e dificuldade de patentear (custos, burocracia).

Quando abordada a temática da inovação, são indispensáveis os estudos de Schumpeter (1982), que devem ser relatados e tomados como base para o entendimento dos aspectos relacionados ao tema. Para esse autor, o desenvolvimento econômico só pode ocorrer se existir algum evento inovativo. Essas inovações são constantes, as tecnologias estão sempre se desenvolvendo e as inovações que ocorrem de forma radical provocam saltos, quando comparadas a inovações incrementais, que são menos agressivas ao mercado.

Quando se trata de inovação radical, apresenta-se um produto ou serviço inédito, nunca antes apresentado ao mercado. Já a inovação incremental, como o próprio nome já sugere, acrescenta a produtos ou serviços já existentes elementos que os diferenciam dos similares, podendo agregar funções ou ainda utilidades diversas (SCHUMPETER, 1982).

Assim, a inovação é uma parte da estratégia de negociação ou parte de decisões de possibilidades de investimentos, capazes de desenvolver formas novas de produtos (inovação radical), ou apenas para melhorar seu desempenho (inovação incremental).

Schumpeter sugere ainda, cinco formas de inovações distintas entre si e que podem estar presentes nas organizações:

1ª – Inovação em produtos – apresentar um novo produto inédito ou apresentar produtos com características novas em relação aos concorrentes;

2 – Inovação em processos – implementar formas diferentes de produção ou de comercialização;

3ª – Inovação quanto a novos mercados de atuação – observar um mercado promissor que não está sendo atendido;

4ª – Inovação do tipo de acesso a uma nova matéria prima ou insumos diferenciados – utilizar outras matérias-primas que não as usuais;

5ª – Criação de novas estruturas de mercado ou até mesmo instalar uma nova forma de gestão em uma empresa, que já está em funcionamento – ou seja, gerenciar de forma diferente do modelo que vem sendo praticado na empresa.

Importante reforçar o principal motivo pelo qual as empresas são estimuladas a inovar. Na grande maioria, as instituições desejam buscar melhoras significativas no seu desempenho organizacional; através dessa nova possibilidade, as empresas conseguem continuar com o processo de inovação, pois seus resultados revertem em novas possibilidades como, no caso, um produto inovador se desenvolve, pode-se desenvolver novas formas de gestão, melhorando significativamente a capacidade empresarial de conquistar e obter novos conhecimento ou informações, que reverterão novamente na possibilidade de novas inovações (OSLO, 2004).

As organizações envolvem-se em atividades inovadoras por outros motivos, podem variar desde o envolvimento com novos produtos, mercados, até formas diferentes de desenvolver os processos. Identificar quais as razões que levam as empresas a desenvolver inovações, e o valor dessa iniciativa na fomentação das

atividades inovadoras na organização contribui para visualizar o nível de competitividade e a participação da empresa em novos mercados (OSLO, 2004).

Caracteriza-se como uma empresa inovadora aquela que inclui uma inovação durante um espaço determinado de tempo. Essa iniciativa não necessita ser um sucesso comercial, pois, algumas inovações não conquistam êxito. As empresas inovadoras se dividem em empresas: que desencadearam inovações próprias ou em cooperação com outras organizações, ou organizações públicas de pesquisa que utilizam de inovações já desenvolvidas (OSLO, 2004).

No decorrer da atividade de desenvolvimento de inovação de uma organização podem ocorrer várias inovações: as de sucesso que possuem como resultado uma inovação, as em progresso, que são aquelas que ainda estão em processo de desenvolvimento e que não possuem ainda corpo definido; as abandonadas que são aquelas que no decorrer de seu desenvolvimento são abandonadas por vários motivos (desistência do investimento nessa inovação em virtude de novas prioridades).

As inovações não precisam ser criadas na própria empresa, mas podem também ser compartilhada com outras empresas através do processo de difusão. A difusão é o meio pelo qual as inovações são propagadas. Essa forma pode ocorrer através da participação do mercado ou não, afinal, sem difusão da inovação não ocorre impacto econômico (OSLO, 2004).

As empresas realmente inovadoras possuem produtos e processos evoluídos tecnologicamente. Todos na organização estão comprometidos com a intenção de inovar do topo ao chão de fábrica, são convidados a expor suas ideias, os gestores são líderes e despertam o desejo em cada indivíduo de inovar (CORAL, 2009).

As inovações acarretam vários impactos nas organizações, podendo ter relação com o desempenho de uma organização, refletirem diretamente nas vendas, na participação no mercado, no nível de produtividade, ou ainda na eficiência, quando observados os aspectos das empresas industriais. Já quando observados os impactos sob a ótica internacional, as influências ocorrem no aspecto da competitividade e na produtividade da empresa a partir das inovações desenvolvidas (OSLO, 2004).

Percebe-se, assim a importância da continuidade desse processo, as organizações frequentemente, desenvolvem alterações em seus produtos e

processos, a dificuldade está em mensurar um produto dinâmico do que uma atividade estática (OSLO, 2004).

Nas últimas etapas do desenvolvimento para pré-produção, produção e distribuição, podem ser realizadas atividades de desenvolvimento com um índice menor de ineditismo, no que se refere a atividades de suporte como, por exemplo, os treinamentos e preparação para o mercado, além de atividades de desenvolvimento e aplicação para inovações exemplificando as novas formas de marketing ou maneiras novas de organizar, que não se caracterizam como inovações em produtos ou processos.

De maneira geral, Coral (2009) afirma que a vontade de inovar está presente em todas as organizações, mas efetivamente, atender a esta iniciativa somente os investimentos poderão possibilitar essa ação.

É oportuno mencionar, sobre a importância das políticas com o propósito de inovação, que as novas políticas incluem o desenvolvimento e difusão de novas tecnologias por meio do incentivo das atividades de P&D e do estímulo à difusão e à cooperação na seara das pesquisas gerais a longo prazo, (CASSIOLATO, 2005). De forma clara, visa à promoção e a solidificação de centros regionais para alavancar o desenvolvimento tecnológico, o investimento na pequena e média empresa, fomentando as atividades consideradas estratégicas para o crescimento econômico interno.

Como forma de aquisição de diferenciais competitivos, e de diferenciar-se no mercado em que atuam, as empresas investem em inovação na busca de constante criação de produtos e serviços surpreendentes (BAMPI, 2008).

Cassiolato e Lastres (2005) afirmam que efetivamente a inovação e os conhecimentos gerados através dela são variáveis capazes de promover a competitividade, como consequência o desenvolvimento de regiões e até mesmo de nações.

Também Ribeiro *et al.* (2003) acreditam que através de ações inovativas na organização é possível proporcionar o desenvolvimento de regiões estagnadas, desde que a iniciativa observe devidamente todas as características sociais, políticas, econômicas, com o propósito de manter a identidade local e com isso tornar possível uma adaptação para viabilizar a participação competitiva em um mercado global.

Porter (1990) conclui que a competitividade de uma nação só se consolida a partir do desenvolvimento de uma capacidade de inovação e dos investimentos feitos nesta capacidade.

Cada localidade, ou mesmo região, possui características bens individuais e coletivos, sociais e econômicos, próprios e únicos, impactando diretamente na possibilidade de gerar conhecimento e dessa forma produzir inovações (ALBAGLI, 2004).

Cassiolato e Lastres (2005), ainda atribuem à inovação em âmbito organizacional a possibilidade de troca de conhecimento entre as empresas, ou seja, a relação entre as empresas do mesmo ramo possibilita o desenvolvimento local, através do desenvolvimento econômico que essas trocas promovem.

Oliveira Junior (2009) afirma que as empresas quando participam de um mercado internacional adquirem novos conhecimentos e a possibilidade de acessar inovações. O mesmo autor ainda menciona que é absolutamente natural que a temática sobre inovação esteja intimamente ligada à internacionalização, ou ligada às multinacionais, pois, tanto uma como a outra estimulam ainda mais o nível de concorrência das empresas.

## **Internacionalização**

A movimentação das empresas para negociações internacionais surgem especificamente como estratégias inovadoras de mercado, sem que haja grandes reflexões sobre o processo por parte dos administradores. Como um processo lento e permanente, é natural que se desenvolvam junto aos gestores inquietudes e incertezas quanto ao mercado estrangeiro; isso ocorre em virtude da falta de informações e experiência em negociações internacionais (CAVUSGIL, 2010).

Outro aspecto importante refere-se a relação da inovação com a internacionalização das empresas. Algumas organizações, na ansiedade de inovar, buscam a internacionalização como uma forma de acesso a inovações, as quais levariam um tempo maior para acessar (ARBIX; SALERMO; DE NEGRI, 2004).

Diante das informações verificadas, observam-se evidências que correlacionam o desejo de inovação a possibilidade de internacionalização, e com essa iniciativa de inovar, possibilidades de desenvolver localidades ou regiões estagnadas.

Internacionalização pode ser conceituada de várias formas, dentre elas como a atitude adotada pela empresa em relação a atividades externas ou de uma atividade que ocorre de forma efetiva no exterior (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

Nos estudos desenvolvidos, as teorias sobre a internacionalização de empresas podem ser divididas em dois grandes grupos, o comportamental e o econômico.

Em se tratando do enfoque comportamental, a internacionalização ocorre gradualmente, passo a passo, em virtude das adversidades que por ventura o mercado possa apresentar. Ainda aspectos relacionados à sociedade e cognição do indivíduo que compõe a empresa a qual se relaciona com o mercado. Nesse enfoque, apresentam-se dois modelos específicos: o modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1997) e a teoria das redes industriais (ANDERSON; GATIGNON, 1986).

Neste trabalho adota-se o modelo de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977, 1990), como teoria comportamental balizadora dos casos estudados.

Apenas para constar e completar, observando o enfoque econômico, busca-se analisar os cenários econômicos nacionais e internacionais, permeando essa abordagem, ressaltam-se as teorias do poder de mercado (HYMER, 1960), da internalização (COASE, 1937; BUCKLEY; CASSON, 1998), dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975), do paradigma eclético de Dunning, (1988) e por último e muito importante a teoria do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966).

Aqui, especificamente sobre a abordagem econômica da internacionalização, será adotado e apresentado o paradigma eclético (DUNNING, 1976).

Inicialmente, a empresa produz com o propósito de atendimento ao mercado doméstico. Como consequência dessa iniciativa, surge a oportunidade ou a pretensão de adentrar a um mercado internacional, todas estas ocorrências são provenientes de decisões incrementais (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

Mais tarde a empresa recebe um pedido de produto e dá início a uma exportação básica, caracterizando um envolvimento experimental, em seguida é originado um processo de negociação com um formato mais efetivo, transformando-se em envolvimento ativo no mercado internacional, desenvolvendo um comprometimento com o novo mercado, efetivando assim um negócio internacional como parte essencial das atividades da empresa (unidade fora do país de origem) (CAVUSGIL, 2010).

Normalmente, as empresas que iniciam suas atividades no mercado internacional têm por foco seus países vizinhos, pela facilidade e conhecimento dos hábitos e práticas negociais utilizadas; outro aspecto é a experiência dos envolvidos nesse processo inicial, que poderá contribuir ainda mais para futuros avanços mercadológicos (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

Johanson e Wiedersheim (1975) defendem que muitas das empresas, quando ainda são pequenas iniciam suas operações no mercado internacional. Isso ocorre em virtude da gradualidade no processo, como uma maneira de obter um resultado mais adequado. Quando da entrada gradual no mercado internacional, são evitados investimentos mais agressivos e passaram a impactar na empresa, em caso e insucesso. No caso da pesquisa realizada pelos autores, essa constatação foi comprovada através de uma investigação em um grupo de empresas Suecas. Após o estudo os autores, ainda reforçaram que os acontecimentos percebidos quanto ao tamanho e ao investimento realizado pelas empresas na questão de internacionalização poderiam ser aplicados a empresas de outras partes do mundo e com mercado interno reduzido (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

De acordo com os investimentos iniciais é que serão comprometidas as demais fases do processo, por isso a adoção de relativa cautela é necessária. Nesse sentido, há de fato três situações bem destacadas, são caracterizadas como exceção as recomendações de cautela no processo de internacionalização (JOHANSON, VAHLNE, 1997). A primeira, quando as empresas dispõem de recursos expressivos, caso que, em consequência do tamanho e do fôlego financeiro da empresa, essa pode ser mais agressiva e almejar passos mais largos em relação às empresas menores. A segunda, quando o mercado possui condições estáveis e homogêneas para negociação, possibilitando a conquista de conhecimentos, de outras fontes além do adquirido pela experiência. A terceira e última exceção, trata-se do caso de empresas que possuem experiências com mercados parecidos ou semelhantes.

Uma característica do modelo de processo de internacionalização, a empresa é vista como elemento com flexibilidades presente, onde os agentes dispõem de ideias diferentes a respeito do desenvolvimento da empresa. Por esse motivo, quando o processo de internacionalização é iniciado, o mesmo continua a ser executado independente das decisões estratégicas, ou seja, não é abandonado antes de sua conclusão (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

O modelo de processo de internacionalização normalmente possui dois padrões distintos: o primeiro padrão diz respeito à inexperiência da empresa em mercados internacionais, recebe informações de natureza superficial sobre o mercado. O segundo padrão trata de empresa com comportamentos, mais agressivos, com maior distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

O nível de compromisso que a empresa terá com o mercado está explícito através da amplitude do investimento realizado e a intensidade dos laços com esse mercado; ambos são considerados indicadores de intensidade de compromisso (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

Esse modelo de processo de internacionalização não pretende abordar o caso de empresas que possuem negociações com vários países, e sim empresas que estão em processo de internacionalização, não importando a fase em que se encontram. Também não é adequado para casos de empresas prestadoras de serviços.

As empresas nesse modelo envolvidas, em sua maioria, buscam conhecimentos com a pretensão de dominar, sobressair a este mercado, no caso das empresas em processo de internacionalização, no entanto, buscam informação com o propósito de construir o conhecimento para participar desse novo mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

Em particular, as empresas industriais têm forte tendência de estabelecer relações comerciais mais duradouras, com atores de outros negócios, clientes, concorrentes, fornecedores, consultores, órgãos públicos, dentre outros. Essa relação tem características fortes de interação, neste caso as partes envolvidas desenvolvem um ambiente de confiança mútua, caracterizando um expressivo compromisso entre os participantes (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

A escolha por um mercado internacional perpassa pela análise inicialmente do tamanho deste mercado e, em seguida, pelo nível de oportunidade de exploração que representa (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). O relacionamento com esse mercado é um estágio inicial do processo de internacionalização de uma empresa, tem maior relação com a questão relacionada à distância psíquica do que com o tamanho do mercado em potencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

Dentre as várias dificuldades presentes no processo de internacionalização, encontra-se a falta de recursos e conhecimentos sobre o mercado, do qual a empresa deseja penetrar. Através de um estudo detalhado e organizado sobre os

mercados internacionais em potenciais, bem como sobre as operações envolvidas nessa conquista, tais dificuldades são amenizadas (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

O modelo ainda supõe que o conhecimento do mercado somente é sustentado a partir do conhecimento da atividade da empresa, ou seja, um grande domínio do negócio (JOHANSON; VAHLNE, 1997).

O domínio sobre questões práticas do mercado no qual se pretende adentrar é fundamental. Isso ocorre através da busca de informações constantes. De posse desse conhecimento, uma predisposição para manter-se neste mercado se apresenta, provocando de forma inevitável mudanças na empresa. Todas estas iniciativas envolvem uma decisão prática empresarial de investir recursos para esse novo mercado estrangeiro. Todo esse movimento possui características cíclicas. De forma ordenada, novos mercados podem tornar-se objeto de conquista (JOHANSON; VAHINE, 1997).

Johanson e Vahlne (1997) apresentam dois tipos de conhecimentos importantes para um processo de internacionalização adequado. O conhecimento que pode ser ensinado e o conhecimento adquirido através da experiência. O conhecimento adquirido pela experiência contribui para a empresa e, à medida que propicia maiores possibilidades de identificar oportunidades em potencial, essa habilidade é caracterizada como uma força motriz nos processos de internacionalização de empresas, favorecendo a redução das incertezas.

Importante relatar o impacto da distância psíquica, relacionada a fatores que podem dificultar ou até mesmo perturbar o fluxo ou troca de informações entre empresa e mercado, tais como a cultura, a língua, a política, o nível educacional dentre outros. Muitas vezes, a distância psíquica é relacionada à distância geográfica, mas não pode ser encarada como regra, podendo ocorrer variações (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

Outra maneira de adentrar ao mercado internacional é a negociação através de representantes independentes, tornando mais viável sobre o aspecto custo da iniciativa. Existem quatro tipos de internacionalização, o que também pode ser chamado de cadeia de estabelecimento. Esses tipos são observados quanto ao envolvimento da empresa no processo (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975), atividade de exportação não regular, exportar através de representante independente (agente), vendas subsidiárias, produção e fabricação.

A *atividade de exportação não regular* compreende uma iniciativa empresarial sem recursos investidos para captar negócios, não são levantadas informações prévias. *Através do representante independente ou agente*, a empresa tem uma relação de comunicação com o mercado externo, o qual capta informações e desejos de consumo, capazes de auxiliar no progresso das negociações. No entanto as *vendas subsidiárias* e as informações geradas são focadas no mercado, ou seja, a empresa deseja ofertar exatamente a necessidade do mercado, recebendo assim forte influência externa. E no caso da *produção e fabricação*, a empresa instala uma linha de produção com a finalidade de explorar localmente o mercado (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

Quando os mercados estrangeiros são explorados, percebe-se um avanço expressivo quanto à cadeia de criação na empresa, isto em virtude das informações e da experiência adquirida (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

A iniciativa de internacionalização perpassa por fases distintas e importantes para seu sucesso. Essas dependem fortemente, do nível de domínio das atividades e da estrutura organizacional.

Na primeira fase, o agente ou representante independente da empresa, estrutura um departamento ou espaço de exportação. Na segunda fase, a estruturação é de filiais fora do país de origem, filiais controladas pela subsidiária gerando resultados, e por último a terceira fase, a empresa instala uma unidade de produção e comercialização em países os quais serão consumidores em potencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

O modelo de processo de internacionalização foi desenvolvido na década de 1970 para explicar como as empresas participam do mercado internacional. O processo de participação do mercado internacional é um processo gradual que ocorre em etapas lentas por um determinado período. Inicialmente as empresas participam apenas com pequenas exportações, mais tarde evoluindo para investimentos estrangeiros diretos (IDE), modalidade com alto grau de complexidade (CAVUSGIL, 2010).

O progresso das empresas que adentram ao mercado internacional em parte se relaciona com a integração dos agentes dessa rede (clientes, concorrentes, fornecedores, órgãos públicos, consultores). Quanto maior for a integração entre eles, mais conhecimento estará à disposição, mais experiência, maior comprometimento e, como consequência, melhores resultados. Por esse motivo, o

processo de internacionalização é um processo tanto intraorganizacional como interorganizacional (JOHANSON, VAHLNE, 1997).

Essa visão coincide com a lição de Porter (1990), que aponta que os custos para um comprador mudar de fornecedor são muito elevados, dificultando o convencimento e mudança de fornecedor por parte do comprador, necessitando maiores investimentos dos novos fornecedores. As redes ultrapassam os limites das fronteiras nacionais.

Inicialmente a firma, inicia suas atividades envolvendo-se com o mercado local. Mais tarde, o mercado internacional é alvo de novos projetos. Essa conquista de mercados internacionais pode ocorrer de três formas: a primeira ocorre através de estabelecimento de relacionamento em rede, envolvendo países que são desconhecidos pela empresa, mas com foco de expansão; a segunda ocorre através do desenvolvimento de relações nessas redes, ou seja, como agente participante; e a terceira e última forma ocorre por meio de conexões de redes de diversos países, o que também é chamado de integração internacional (PORTER, 1990).

Após então tratar do modelo Upssala sendo este componente do enfoque comportamental do processo de internacionalização, apresenta-se o enfoque econômico, aqui neste estudo em específico, adotado o paradigma eclético como teoria estudada.

### **O paradigma eclético**

Outra perspectiva sobre os motivos que levam as empresas a internacionalizarem é proposta por John Dunning (1988). Essa teoria afirma que as empresas adentram ao mercado internacional. Por observarem o surgimento de uma oportunidade não atendida e tão pouco explorada. Essa perspectiva busca explicar, ou até mesmo prever tipos específicos de produção internacional, bem como o comportamento das empresas individuais.

As empresas que adentram a esse mercado internacional devem buscar conquistar e desenvolver vantagens competitivas. A partir dessa conquista é possível obter destaque em relação aos concorrentes (DUNNING, 1988). Outra particularidade dessa teoria é a identificação de três grupos de vantagens para produção: amplitude, forma e padrões de produção (DUNNING, 1988).

As empresas de determinado país, com desejo de competir de forma produtiva com outras empresas em seu país natal, devem possuir alguma especificidade nas vantagens que desenvolvem. Devem estar em conformidade com a nacionalidade ou com a natureza de sua propriedade. As outras, que buscam competir com mercados de outros países, devem inicialmente desenvolver alguma vantagem específica, ou seja, uma vantagem competitiva. Essa vantagem deve ser suficiente, para compensar os investimentos necessários. Existem basicamente e mais usualmente três tipos de vantagens: a primeira trata-se de uma vantagem que deriva da posse exclusiva ou privilegiada de acesso aos bens particulares de geração de renda; a segunda trata dos tipos que normalmente são apreciados por um ramo de planta em comparação com uma nova empresa; e, por último, os que são uma consequência da geografia, diversificação ou multinacionalidade (DUNNING, 1988).

Vantagem competitiva de empresas de determinada nacionalidade desenvolve-se em comparação às empresas de outras nacionalidades no atendimento da demanda de um determinado mercado, ou até mesmo de grupo de mercados. Pode ocorrer também em virtude do desenvolvimento de alta tecnologia considerado um ativo intangível, em destaque na produção e negociação com o mercado.

A vantagem de localização pode ser considerada uma continuação da escolha da localização de atividades que agreguem valor além das fronteiras originais. Nesse caso, quando da escolha no exterior de um local para suas atividades, uma *multinational enterprise* (negócios multinacionais) toma como critério não somente o local onde se concentram seus recursos ou mercados e as fronteiras que por ventura possam impactar nos custos, mas também a forma como esses podem influenciar na articulação de exploração ou aquisição de uma vantagem específica de propriedade (DUNNING, 1988).

Em Estocolmo, no ano de 1976, em Simpósio lá sediado, especificamente com o propósito de explorar a temática da avaliação dos fatores específicos dos países que de alguma forma influenciavam as alterações na distribuição da atividade econômica internacional, tendo como ouvintes e participantes economistas internacionais, além de muitos cientistas da região, Dunning (1976) proferiu a apresentação de um estudo que objetivava apresentar as duas formas, as quais o universo econômico poderia se apresentar: A primeira forma trata do valor das mercadorias produzidas dentro do espaço geográfico, não observando de quem é a propriedade dos bens produzidos. Já a segunda trata do valor agregado aos

produtos produzidos pelas empresas, participando dessa composição as partes que são desenvolvidas ou até mesmo produzidas no estrangeiro (DUNNING, 1976).

O autor afirma ainda que nenhuma teoria de internacionalização de forma isolada é capaz de explicar todas as possibilidades de negociações além das fronteiras nacionais. Algumas empresas multinacionais que são bem sucedidas são exatamente as mais capazes de atender e explorar o mercado, como as vantagens de propriedade transacional (DUNNING, 1988).

Segundo a teoria proposta por Dunning (1988), o mercado apresenta algumas falhas, cujas origens podem ser distintas e surgem a partir das incertezas e dos riscos apresentados pelo mercado, derivam pela capacidade das empresas de explorar as economias de produção em larga escala, ocorrem a partir da transação de um determinado bem ou serviços, custos, rendimentos e benefícios externos.

Quanto maiores forem os custos percebidos de falha de mercado transacional, mais intencionadas as empresas serão para produzir uma vantagem competitiva, através da produção internacional, ao invés da utilização de acordos contratuais com empresas estrangeiras (DUNNING, 1988). Na intenção de instalar uma planta em país estrangeiro, somente irão se envolver nesse tipo de produção quando da percepção de interesse para que haja uma combinação adequada entre o espaço geográfico e o local de comercialização (DUNNING, 1988).

### **Terceirização**

Amato Neto (1995) e Quinn (1990) apresentam a terceirização como a destinação de atividades, baseadas na tomada de decisão dos gestores, que buscam como alternativa para a redução de custo ou falta de competência essencial. Consiste ainda em delegar o suprimento de peças ou componentes a uma empresa fornecedora, formando uma relação de parceria. No próprio dicionário da língua portuguesa, a palavra tem relação com parceria, para o atendimento de uma demanda no caso das indústrias.

Inicialmente, terceirizar é perceber exatamente qual, ou quais etapas podem ser delegadas; normalmente, os gerentes de produção identificam com melhor facilidade que componentes estão mais adequados ao processo de terceirização (VENKATESEN, 1992).

As competências essenciais, segundo Quinn (1990) são as que não devem fazer parte do processo de terceirização e se referem a atividades que perpassam pelo tradicional como, por exemplo, parte da produção, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, finanças, ou seja, as atividades em torno das quais a empresa se estruturou.

São várias as competências essenciais da empresa: a primeira trata de habilidade e conhecimentos conjuntos, trata do olhar pelas habilidades intelectuais que geram vantagens; em seguida, existem as que abordam questões relacionadas à flexibilidade de plataformas em longo prazo, estas capazes de evoluir e adaptar-se, trata da verificação e concentração de esforços em áreas que o cliente percebe valor agregado por um espaço de tempo mais longo; outra competência tem relação com os números limitados, foco em atividades complexas raramente mais que cinco; como quarta competência são apresentadas as fontes únicas que podem alavancar a cadeia de valor da empresa, que dizem respeito a atividades de domínio e com necessidade de alta qualificação para realizar; são atividades que apresentam lacunas no mercado e que dificilmente seriam atendidas por concorrentes; a quinta área de competência essencial está relacionada a áreas onde a empresa pode dominar e se destacar, áreas que são responsáveis pela geração da maior parte das receitas como, por exemplo, atividades reconhecidas pelo cliente, não podendo ser realizada por nenhuma outra concorrente (essas atividades são importantes para os clientes a longo prazo); como última atividade essencial estão as relacionadas à incorporação nos sistemas de organização, são competências sustentáveis que necessariamente não podem depender de poucos e determinados talentos, que quando de sua partida poderiam comprometer a vida empresarial. As competências devem fazer parte da empresa e não das pessoas, ainda mais quando o ramo de atividade depende fortemente de tecnologias e criatividade para inovar (QUINN, 1990).

Mesmo quando as competências ou atividades são tradicionais ou comuns, no meio em que a empresa está inserida, ainda assim, as questões psicológicas são barreiras para a destinação de tais atividades a parceiros terceirizados (VENKATESEN, 1992).

Sob o olhar estratégico de Quinn (1990), a opção de terceirização de atividades não estratégicas é uma alternativa adequada, uma vez que tais atividades não são competências essenciais. Essas competências merecem maior atenção e

investimentos uma vez que podem e deveriam se tornar vantagens em relação aos concorrentes.

Dessa forma, estão à disposição quatro maneiras para combinar o desenvolvimento de competências essenciais e atividades terceirizadas: a primeira consiste em maximizar o retorno financeiro das atividades que são executadas de forma essencial; a segunda trata de criar barreiras às competências essenciais da empresa em relação aos concorrentes; a terceira forma (e mais importante) é utilizar ao máximo do potencial dos fornecedores, inovações, especialização e produtividade, uma vez que internamente não seria possível desenvolver. Finalmente, a quarta forma de utilizar as duas opções é a agilidade de mudar em virtude das mudanças tecnológicas, obtendo um tempo menor de resposta às necessidades dos clientes (QUINN, 1990).

Um exemplo a ser citado é o da Nike, maior fornecedora de calçados esportivos do mundo. Terceiriza totalmente sua produção, menos os componentes desenvolvidos com tecnologia, ou seja, seu diferencial em relação aos concorrentes "Nike Air". A Nike cria valor a seus produtos uma vez que tem a preocupação em desenvolver campanhas de marketing, departamento de pesquisa e desenvolvimento, sendo caracterizada como uma empresa com melhor nível de informação na indústria (QUINN, 1990).

As empresas que percebem a movimentação do mercado em que atuam, tem como alternativa viável focar nas atividades essenciais, as que de alguma forma podem desenvolver vantagens competitivas. No entanto, existem outras atividades mais especificamente nas linhas de produção que podem ser delegadas a outras empresas que possuem como suas competências essenciais tais atividades, favorecendo, a redução significativa dos processos, diminuindo as despesas administrativas (AMATO NETO, 1995).

Empresas, que se julgam competitivas perante seus concorrentes, principalmente em relação ao desempenho de suas atividades e dos preços atribuídos aos seus produtos finais, estão por construir uma brecha ou espaço na construção de competências essenciais, ou até mesmo dedicando-se pouco no desenvolvimento de tais competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As habilidades ou ações que geram novos produtos mais competitivos, não devem ser delegadas ao processo de terceirização. Algumas empresas, de forma involuntária, relegam tais atividades como forma de reduzir custos, estas

competências essenciais não devem estar sob responsabilidade de fornecedores externos, uma vez que são essenciais à atividade principal (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

O caso da Chrysler e da Honda é um exemplo. Essas empresas cada vez mais tendem a ter motores e sistemas fornecidos pela Mitsubishi e Hyundai. Nos anos de 1985 e 1987, a quantidade de motores terceirizados aumentou de 252 mil para 300 mil unidades. É curioso observar esse evento, difícil perceber a Honda transferindo parte de sua produção, sendo esta a mais importante da atividade do produto (competência essencial) tão admirada pelos clientes e concorrentes. Algumas empresas norte-americanas não possuem recursos técnicos suficientes para desenvolver competências essenciais, em alguns casos seus gestores estratégicos não percebem formas adequadas de desenvolvê-las. É visível, então, a necessidade de uma alteração de comportamento, buscando influenciar mais sobre as questões relacionadas a padrões de diversificação, desenvolvimento de competências e habilidades melhores, centros para recebimentos de recursos e investimentos, além do desenvolvimento de alianças e iniciativas de terceirização.

A terceirização, sob o olhar de Prahalad e Hamel (1990), pode contribuir na medida em que se torna uma ponte para a construção de um produto mais competitivo; no entanto, também acrescenta pouco na construção do capital humano à disposição da empresa, que pode fazer diferença para a manutenção da vantagem competitiva em produtos ofertados.

Em alguns casos, empresas insistem em produzir algumas peças como uma questão de preservação dos postos de trabalho. Essa iniciativa não tem característica estratégica, uma vez pode ser repassadas a outras empresas. Essa atitude inicial provocará no longo prazo um aumento significativo nos custos fixos, e uma redução na produtividade, podendo comprometer a saúde e vitalidade empresarial (VENKATESEN, 1992).

Com a intenção de diminuir os riscos de terceirizar atividades essenciais, Quinn (1990) apresenta alguns questionamentos para auxiliar na identificação de atividades em potencial de terceirização. Em primeiro lugar, qual é o potencial dessa atividade na conquista de vantagem competitiva, observando os seus custos de transação (são os recursos financeiros envolvidos no funcionamento da empresa internos e externos)? Segundo, qual seria a possibilidade da empresa ficar vulnerável em virtude da terceirização desta atividade? Terceiro (e último) o que

pode ser feito para amenizar a vulnerabilidade da empresa, observar questões financeiras com os fornecedores?

Muitas pesquisas apontam que quando os custos de transação internos são analisados com atenção percebe-se uma relativa elevação, identificando que a melhor alternativa para algumas atividades seria a transferência para fornecedores externos (QUINN, 1990).

Um dos pontos fortes da terceirização é a possibilidade de reduzir o tempo envolvido pelo gestor em atividades periféricas, possibilitando maior tempo na gestão estratégica do negócio (QUINN, 1990).

Deve ser observado que quando o potencial para o desenvolvimento de vantagem competitiva, ou o desenvolvimento de vulnerabilidade empresarial for alto ou elevado, a empresa precisa ter maior controle sobre suas atividades, refletindo assim na necessidade de produção inteira ou parcial, ou ainda da utilização de acordo com cláusulas de copropriedade para resguardar os direitos (QUINN, 1990).

Diante de tudo, a terceirização ainda envolve os custos da transação, objetiva a contratação, que em alguns casos pode vir a ser ainda maior do que se a atividade realmente fosse desenvolvida no ambiente e sob o controle da empresa. Portanto, a necessidade de avaliação das reais atividades que podem ser terceirizadas é de vital importância para que a empresa tenha sucesso nesta estratégia (QUINN, 1990),

## **Diferenciação**

O desempenho das empresas é consequência da maneira como elas agem em relação a suas concorrentes, quando, por exemplo, determinam seus preços e observam seus custos, além de impactar diretamente no mercado em que a empresa está inserida (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

As empresas devem observar o mercado e não apenas e de forma individualizada seu comportamento. A forma como o mercado se comporta é que define a maneira como a empresa vai se movimentar em relação a este mercado, podendo apresentar as necessidades, determinar o sucesso ou o fracasso em cenário de alta concorrência (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Quando, se tratando de estratégia empresarial, as empresas desenvolvem boas ações e se mantêm atuantes e altamente competitivas no mercado ao qual

pertencem, desenvolvendo uma vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Quando a empresa deseja se diferenciar de seus concorrentes pode realizar de três maneiras diferentes, não divergentes e complementares. Inicialmente, uma empresa pode desenvolver diferenciais na produção de peças, componentes ou ainda serviços especializados, para determinado setor de atuação; nesse caso, caracteriza-se como posicionamento baseado na variedade. Outra forma é atender a um grupo de clientes específico. Outra forma, ainda, é o posicionamento baseado nas necessidades, e consiste em observar, atender e suprir a necessidades de um grupo de clientes bem específico. Por último, encontra-se a condição de atender a um grupo selecionado de clientes, mas em canais diferentes, caracterizando assim o tipo de posicionamento baseado no acesso ao produto ou serviço (PORTER, 1999).

O acesso pode ocorrer de acordo com a questão geográfica ou pela robustez que o cliente representa. Independente do posicionamento estratégico adotado, variedade, necessidade ou acesso, esses adotados separadamente ou em conjunto, torna-se necessário uma adequação em determinadas atividades. No entanto, quando se trata do posicionamento por acesso ou por variedade observam-se diferentes maneiras para atender os clientes (PORTER, 1999).

Quando a empresa descobre seu talento, ou seja, em quais processos, ou produtos se destaca em comparação e relação aos concorrentes, atribui-se a essa empresa o desenvolvimento de uma vantagem competitiva no mercado em que está atuando, já que desenvolveu uma condição de destaque, excelência em alguma atividade empresarial realizada.

Cada mercado possui características específicas, tanto econômicas quanto sociais e, especialmente, técnicas, que podem alavancar o aparecimento das forças competitivas. De posse destas informações o ator ou estrategista deve então, posicionar-se, determinando que postura a empresa irá adotar com o propósito de obter vantagem sobre as informações coletadas. A partir de sua efetiva ação após a análise, também irá influenciar fortemente o mercado e provocará movimentações nas concorrentes, mantendo ativo o ciclo estratégico.

Inicialmente, a primeira temática trata da proporção que o setor de atuação apresenta, com suas especificidades e particularidades. A partir disso percebe quais são seus pontos fortes e fracos. A estratégia a ser adotada pode ser o desenvolvimento de defesas capazes de proteger a empresa da ação dos

concorrentes ou ainda perceber quais departamentos ou grupos na empresa que estas forças podem representar menos ameaça.

Através dessa informação, torna-se possível perceber onde a empresa sofre mais com as forças e onde ela percebe ameaça do concorrente. Ou seja, onde há possibilidade de destaque no mercado e onde existem fragilidades para que sejam evitados confrontos arriscados com concorrentes mais fortes (PORTER, 1979).

Como consequência dessa dinâmica, a empresa certamente irá se apresentar em um novo formato, mais focado na concorrência, originando diversificação nas estratégias elaboradas. Um grande passo por parte dos gestores é a definição clara e precisa do ramo que se pretende atuar, e qual é o potencial deste para o futuro (PORTER, 1979).

Muitos estudiosos reforçam a importância de se visualizar além do produto que se está produzindo e ou sendo ofertado pela empresa, além do mercado nacional, focando também uma perspectiva no mercado internacional, onde lacunas sejam percebidas e novos negócios possam ser fechados. Esta motivação ocorre em virtude da necessidade permanente da busca por novas oportunidades. Alguns gestores preocupados em ganhar espaço no mercado competitivo, no entanto, não percebem que podem estar competindo com seus próprios clientes, além de não observar a entrada de novos concorrentes, não reagindo a esse novo cenário (PORTER, 1979).

Muitas são as preocupações das empresas frente a fatores que elas próprias não podem controlar. Essas incertezas contribuem para uma melhor movimentação das organizações rumo a mudanças, podendo ser observadas como uma raridade, ou como hábito organizacional, reforçando a importância de perseguir o desenvolvimento do ambiente interno (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Percebe-se a existência de dois modelos teóricos possíveis de serem percebidos em diálogo: o primeiro trata especificamente do crescimento das diferenças entre as organizações e como estas podem impactar na forma como as empresas agem, observando os fatores econômicos. O segundo, no entanto, trata dos aspectos relacionados aos elementos disponíveis internamente nas empresas, dessa forma tratando de elementos sociais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A estratégia empresarial precisa ser observada por períodos maiores, onde os aspectos sociais e econômicos são monitorados em diferentes fases da implantação, esta observação deve munir a empresa de elementos positivos e negativos. Mesmo

os negativos devem ser levados em consideração, para readequação da estratégia, e não devem ser encarados como elementos limitadores para a implantação da proposta (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Importante também mencionar a cultura do ambiente e seu impacto na escolha das estratégias adotadas pelas empresas. Essas observações enfatizam a ideia de que as empresas são diferentes, dessa forma não há uma metodologia de gestão que possa ser universal, mesmo quando pela admiração e fascínio busque-se aplicar em outros cenários as técnicas de outras empresas como, por exemplo, as Japonesas.

A forma de agir das empresas se define a partir de como a instituição está estruturada, levando em consideração o tamanho das organizações e o número de empresas existentes num mesmo mercado. Importante observar também, os clientes, o mix de produtos disponíveis ao consumo, além de quais limitações serão impostas para impedir mais concorrentes neste mercado, e como as empresas se comportam de forma vertical dentre muitas outras observações (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Sendo assim como última observação é indicada a seguinte proposição.

**P3 – Inovação, internacionalização, terceirização e diferenciação são estratégias adotadas por empresas que se mantêm no mercado, mesmo em condições de ambiente turbulento.**

## **4 AS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS (CONTEXTO, PROCESSO E CONTEÚDO) EM INDÚSTRIAS DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS NO BRASIL E EM PORTUGAL: O CASO DA INDÚSTRIA MARINI (BRASIL) E DA INDÚSTRIA GANDRA (PORTUGAL)**

Neste capítulo, serão apresentados os elementos metodológicos utilizados na pesquisa empírica, quais sejam: as proposições elaboradas, a forma como os casos foram selecionados, a coleta de dados e os instrumentos de coleta utilizados, a forma como ocorreu à aplicação dos instrumentos e por último o modo como os dados foram processados.

Em seguida são apresentados os casos estudados e por fim uma análise dos casos de forma conjunta, com a intenção de observar e identificar as conclusões importantes acerca das duas realidades, brasileira e portuguesa.

### **4.1 Construindo o caminho para o levantamento das informações sobre as estratégias empresariais na indústria Marini e na indústria Gandra**

Conforme apresentado na fundamentação teórica adotou-se as dimensões de conteúdo, contexto e processo (PETTIGREW, 1987), no entanto, para identificação das estratégias nesta tese desenvolveu-se uma adaptação do modelo original. Adapta-se o modelo proposto originalmente por (PETTIGREW, 1987), adota-se inicialmente uma análise do contexto externo (contexto), em seguida observa-se o processo pelo qual a empresa passou (processo) e por último identifica-se a estratégia adotada (conteúdo).

A diferença básica entre o modelo original, e o modelo aqui nesta tese proposto encontra-se no foco inicial, originalmente o foco está no conteúdo, no novo modelo assim chamado o modelo proposto neste estudo o foco está na análise do ambiente externo para conseqüentemente analisar o processo pelo qual a empresa passou e finalmente a identificação da estratégia adotada pela empresa.

Este modelo é proposto, à medida que busca analisar as estratégias adotadas pelas indústrias de máquinas e implementos agrícolas no período de 1990 e 2000 do Brasil e de Portugal, países os quais passam por contextos diferentes em cada período, por isso, a proposta da análise inicial do contexto externo, para então

perceber o processo pelo qual as empresas passaram e finalmente identificar qual ou quais estratégias foram adotadas.

Nesse estudo foi destacada a importância da análise ambiental externa (contexto), a relevância ocorre de acordo com o porte da empresa; quanto maior for à empresa, maiores serão as influências do ambiente geral, quanto menor esta empresa, menores as pressões ambientais externas que por ventura venham a atingi-la, da mesma forma refletindo no grau de internacionalização dos negócios. Normalmente as maiores empresas negociam com outros países, enquanto as pequenas prestigiam em sua maioria o mercado interno (CERTO, 2005).

Certo (2005) destaca o exame ambiental como a técnica utilizada para a junção de informações a respeito dos elementos que participam da composição do ambiente interno e externo, neste caso específico de estudo, os contextos são analisados em dimensões diferentes. O contexto externo foi analisado na dimensão do contexto, já o contexto interno ganha importância na análise da dimensão do processo. De qualquer forma, ainda apresenta algumas fontes de informações de cada ambiente, conforme relacionado:

Ambiente externo ou contexto externo – composto por fatores, econômicos, tecnológicos, políticos e sociais. Podem ser adquiridas as informações através de: experiências pessoais, relatórios, jornais, livros, reuniões com profissionais da área, conferência de setores específicos de interesse ou de relação com a atividade, membros do conselho quando existentes na empresa, funcionários e outras fontes quaisquer.

Ambiente interno ou contexto interno – é composto por fatores como, os clientes, fornecedores, mão de obra, concorrência e aspectos internacionais. Essas informações podem ser obtidas através de experiências pessoais, relatórios internos, conferências da empresa, comitês internos, estratégias que já foram adotadas pela empresa, memorandos, informações dos gerentes de departamentos, outras pessoas da comunidade, e outras fontes que ainda possam ser úteis na pesquisa.

De posse destas informações, Certo (2005) afirma que se torna possível uma análise dos ambientes adequada e relacionada à atividade que se pretende planejar, requer detalhamentos para a alta gestão, e esta, por sua vez, deve reforçar a importância da coleta adequada das informações para uma análise eficiente. Ainda cabe reforçar a importância do responsável pela coleta das informações, este ator

deve possuir habilidades de estrategista para poder identificar as fontes e a autenticidade dos dados coletados.

De forma única a análise do ambiente externo é importante, à medida que oportuniza a identificação de oportunidades e ameaças, possibilitando um preparo maior e um domínio empresarial por seus dirigentes no momento da coleta dos dados.

### **A seleção dos casos estudados**

As empresas foram escolhidas de forma intencional. Iniciou-se uma pesquisa nos sites Simers (Brasil) e Agroportal (Portugal). A partir das empresas disponíveis foram escolhidos os dois casos para análise. A escolha ocorreu em dois momentos, já que tratavam de empresas em dois países diferentes. Inicialmente no caso brasileiro, foram levantadas as empresas cadastradas junto ao site da Simers. Posteriormente, quando da chegada a Lisboa e contato prévio com a universidade, iniciou-se a pesquisa junto ao site da Agroportal, mais tarde sendo repassadas ao responsável por assuntos internos da Universidade Técnica de Lisboa as empresas classificadas para a entrevista (o contato inicial foi feito pela Universidade).

De posse da relação de empresas cadastradas nesses sites, foram localizadas as empresas que trabalham com máquinas e implementos agrícolas ou empresas fabricantes de peças para maquinário agrícola.

As empresas foram analisadas a partir das informações disponíveis no site. Como critério de escolha, foi adotado o ano de fundação da empresa bem como a atividade que as mesmas desenvolvem. Também foi considerado o número de funcionários em cada empresa, com o objetivo de possibilitar uma equiparação entre os dois objetos de estudo. Um contato inicial foi realizado por telefone, com o propósito de verificar a possibilidade de desenvolver a pesquisa (no Brasil, pois em Portugal a universidade é quem entrou em contato).

Da lista composta por várias empresas no Brasil, a Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini foi a escolhida para análise.

Em se tratado do caso português o processo ocorreu da mesma forma, a particularidade ocorre em virtude do envolvimento da Universidade Técnica de Lisboa na pessoa do responsável por assuntos externos, o qual mediou o contato inicial telefônico com as empresas cadastradas na Agroportal. Destaca-se aqui, a

morosidade do processo e o tempo envolvido entre o contato telefônico inicial e a visita propriamente dita, processo que durou em torno de 45 dias, do contato inicial até a ida do pesquisador à empresa para a realização da coleta de dados. No caso de Portugal a Indústria da Gandra foi a empresa escolhida para análise

### Coleta de dados

Como técnica utilizada na coleta de dados, destaca-se a aplicação do questionário, a entrevista e roteiro de visita, nessa ordem de aplicação.

### O questionário

O questionário inicialmente apresenta o objetivo do questionário, é composto por perguntas abertas e fechadas, estruturado em dois blocos de perguntas, no primeiro bloco questões relevantes e que pretendem verificar informações gerais sobre a empresa. O segundo bloco, trata basicamente da verificação das variáveis apresentadas abaixo.

Este instrumento de coleta de dados pretende levantar dados sobre as indústrias de máquinas e implementos agrícolas do Brasil e de Portugal, observando os anos de 1990 a 2010. Tem o propósito de viabilizar a construção, da tese de doutoramento da aluna Me. Viviane Rossato Laimer, sob a orientação do Prof. Dr. Joaquim Ramos Silva (ISEG Lisboa) e do Prof. Dr. Marco Cadoná (UNISC Brasil).

<b>Dados de identificação da empresa</b>
01) A gestão da empresa é: ( ) Familiar ( ) Profissional
02) Designação da empresa:
03) Quantos sócios a empresa possui?
04) Endereço da empresa:
05) E-mail:
06) Telefone para contato:
07) Cidade e Bairro:
08) Ano de início das atividades:
09) Número de empregados.
10) Nome e cargo do entrevistado.
11) A empresa tem organograma.
12) Nível educacional do entrevistado ( ) Doutor ( ) Mestre ( ) Licenciado ( ) Outro (_____)

13) Qual é o mercado consumidor da empresa? ( ) nacional ( ) internacional ( ) local
14) Se exporta, para quais países?
15) Em relação ao faturamento da empresa a mesma fatura: Quanto % é faturado com cliente interno e externo? Algumas alternativas, mas se preferir pode ser exato em seus dados no período de 1990 até 2010. ( ) R\$1.000.000,00 á R\$5.000.000,00 ( ) R\$6.000.000,00 á R\$11.000.000,00 ( ) R\$12.000.000,00 á R\$17.000.000,00 ( ) R\$ 18.000.000,00 para mais
16) Quais são os três principais produtos?
17) Composição do capital da empresa. ( ) Nacional ( ) Estrangeiro, qual: _____
18) Quais são os principais concorrentes?
19) Existe na empresa departamento de P&D? ( ) SIM ( ) NÃO
20) Quantos funcionários fazem parte do departamento de P&D da empresa?
21) Existem produtos criados em reserva sem serem patenteados futuramente? Quantos? ( ) SIM ( ) NÃO
22) A empresa desenvolve parcerias, com universidades e outros agentes de conhecimento, para buscar novos produtos ou novas tecnologias? Com quem é a relação, instituição? ( ) SIM ( ) NÃO
23) Quantas patentes a empresa possui ano a ano? ULTIMOS TRÊS ANOS 2008 – 2009 – 2010 –
24) A empresa tem planejamento estratégico? ( ) SIM ( ) NÃO Quando iniciou (ANO) _____. Quem elabora? Responsável:
25) Quantas unidades são produzidas pela empresa? Na década de 1990 – ano - Na década de 2000 – ano -
26) Quantas unidades de produção a empresa possui? ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 OU MAIS
27) Há dificuldade em encontrar fornecedores de matéria-prima? ( ) SIM ( ) NÃO.

O que diferencia o formulário do questionário segundo Oliveira (2003) é o fato de os instrumentos serem ou não respondido pelo entrevistador, ou seja, o formulário é preenchido pelo investigador, possibilita sua intervenção durante a aplicação. Quando da aplicação do questionário (no caso deste estudo) ocorre seu preenchimento sem a presença do investigador, ou seja, este não interfere nas respostas (neste caso os questionários foram enviados antes da data da entrevista para as empresas por e-mail e novamente enviadas ao pesquisador às respostas).

Além da aplicação do questionário, foi utilizada a entrevista e a observação pessoal, (roteiro de visita), que se trata especificamente da observação do comportamento real, tal como ocorre, o observador não tende a manipular os acontecimentos, detêm-se apenas a registrar o ocorrido (MALHOTRA, 2006).

## **A entrevista**

De posse dos dados do questionário, ocorreu a entrevista nas empresas agendadas previamente, ocorrendo duas entrevistas em cada um dos Casos analisados. A entrevista é do tipo semiestruturada, uma vez que possui perguntas que nortearão o diálogo, também conta com a contribuição teórica desenvolvida ao longo do estudo os quais darão suporte ao investigador durante a entrevista (TRIVIÑOS, 1987). Abaixo conforme pode ser observado, apresenta-se o roteiro da entrevista. Inicialmente é composta por dados específicos relativos à organização, como data, duração, possibilidade de gravar ou não a entrevista.

Data da entrevista:

Tempo de duração:

Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_:\_\_\_\_

Foi permitido gravar a entrevista: ( ) sim ( ) não

### **I . Quanto à gestão da empresa**

1. Como foi criada a empresa? Quem eram os sócios?
2. Houve mudança na composição societária da empresa?
3. Como é a gestão da empresa atualmente?
4. Quem são as pessoas que tomam as decisões estratégicas na empresa?

### **II. Quanto ao conteúdo da estratégia:**

5. A empresa tem planejamento estratégico? Desde quando? Quem elaborou? E de quanto em quanto tempo é elaborado?
  - a) Qual é a estrutura produtiva da empresa? Quantas fábricas? A capacidade produtiva é adequada (faltam máquinas ou são ociosas)?
  - b) Como é a relação com os fornecedores de matéria-prima para produção?
  - c) Quando a empresa internacionalizou, porque, como foi o processo?
  - d) Possui mercado interno e externo. Como estão as vendas?
  - e) A marca da empresa possui patente?

- f) A empresa participa de feiras do setor? Quais? (ex.: Hannover, Alemanha)
- g) A empresa tem mão de obra suficiente e qualificada?
- h) Ocorreu algum incremento, treinamento, incentivo a estudo melhora na formação ou até mesmo, elaboração de plano de carreira para os funcionários durante as décadas de 1990 e 2010?
- i) Os recursos utilizados pela empresa são próprios ou financiados?
- j) A empresa tem a expectativa de expandir para o exterior (abrir novas unidades) ou negociar com outros países?

6. Quais foram as principais estratégias da empresa na década de 1990 e na década de 2000?

7. É possível dividir em períodos o que aconteceu na empresa nas décadas de 1990 e 2000.

### **III. Quanto ao contexto da estratégia:**

8. Como se comportava a economia, a política e o mercado na década de 1990 e de 2000? Algum acontecimento pressionou a empresa a reagir? Crise, planos econômicos?

a) Quem estava no comando da organização durante este período década de 1990 e de 2000?

b) Como era o ambiente da empresa para trabalhar, cultura? Valorização profissional, prêmio por produtividade, prêmio por meta atendida, foco em resultado.

### **IV. Quanto ao processo da implantação da estratégia:**

9. Foi desenvolvida alguma ferramenta para auxiliar na execução de cada estratégia adotada na década de 1990 e de 2010? Manual para execução, detalhamento...

10. As estratégias durante sua realização receberam monitoramento e ajustes quando necessários? Ocorria acompanhamento durante a execução para perceber os resultados parciais.

11. Ocorreu algum caso em que a estratégia tenha sido abandonada em detrimento de outra mais urgente? Reação a um momento de alta competitividade, ou redução de gastos...

a) Foi criada ou desenvolvida alguma metodologia própria para monitorar ou até mesmo implantar estratégias na empresa? nas décadas de 1990 e 2000.

Ferramenta de apoio para a entrevista:

Quadro cronológico dos acontecimentos na empresa em relação aos eventos políticos e econômicos ocorridos em Portugal e no Brasil nos anos de 1990 a 2010 (APÊNDICE A).

A entrevista por sua vez, é caracterizada pela conversação entre entrevistador e entrevistado para que seja possível a coleta de informações necessárias (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Importante destacar a relevância da entrevista, no processo de captação de dados para o trabalho. Esta é uma fonte de evidência com grande impacto na construção do trabalho de estudo de caso, segundo Yin (2005), tal técnica deve ser desenvolvida de forma espontânea, mas, no entanto, deve ser trabalhada e estruturada a partir da teoria pesquisada e adotada pelo pesquisador, a fim de obter a evidências necessárias para a formulação dos dados.

O poder de articulação do investigador é indispensável, para que no momento em que ocorre, esteja totalmente atento aos eventos narrados, intervindo nos momentos cruciais e decisivos, que de alguma maneira possam comprometer a coleta dos dados ou até mesmo, esclarecer futuras dúvidas, sem que com essas intervenções possam de alguma forma, influenciar nas respostas podendo comprometer o trabalho científico.

A entrevista é composta por oito perguntas iniciais conforme observa-se na Ilustração 8, as quais deram origem ao roteiro de entrevista. Essas questões nortearam a discussão e foram lançadas aos entrevistados, os quais então puderam contar o que realmente aconteceu no período.

O conteúdo obtido durante a entrevista é conquistado a partir da interação permanente com o informante, que por sua vez através da interlocução de forma voluntária produziu informações ricas sobre a empresa e participa ativamente da construção do conteúdo da pesquisa que mais tarde foi analisado (TRIVIÑOS, 1987).

Ilustração 8 - Questões propostas para a entrevista

<p>CONTEXTO Por quê?</p>	<p>QUAIS MOVIMENTAÇÕES ECONÔMICAS, SOCIAIS, FINANCEIRAS OU POLÍTICAS, DESENCADEARAM A NECESSIDADE DE ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA EMPRESA DURANTE O PERÍODO ESTUDADO?</p> <p>Externo 1 - Como o mercado e a economia se comportavam durante o período de 1989 a 2010? Quais <i>Stakeholders</i> tiveram mais influência na empresa?</p> <p>Interno 2 - Quem estava no comando da organização durante este período? 3 - Fale sobre a cultura da organização durante o período estudado?</p>
<p>CONTEÚDO O quê?</p>	<p>OCORREU ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NOS ANOS ESTUDADOS? QUAIS ESTRATÉGIAS FORAM ELABORADAS DURANTE O PERÍODO ESTUDADO?</p> <p>4 – Ocorreram investimentos em novas tecnologias ao longo do período estudado? 5 – Ocorreu algum incremento, treinamento, incentivo a estudo melhora na formação ou até mesmo elaboração de plano de carreira para os funcionários durante o período estudado? 6 – A empresa desenvolveu pesquisas preocupadas em aumentar o mix de produtos para o mercado?Parcerias com universidades? 7 – A empresa observou a possibilidade de instalar fábricas em outros estados ou países em virtude de oportunidades percebidas durante o período analisado? Internacionalização da empresa. (fábrica fora do país ou adentrar ao mercado internacional)</p>
<p>PROCESSO Como?</p>	<p>HOUVE ALGUMA FERRAMENTA COMO DESCRIÇÃO PARA CADA AÇÃO ESTRATÉGICA ELABORADA? OCORREU MONITORAMENTO DOS RESULTADOS E AVALIAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DURANTE O PERÍODO ESTUDADO? 8 – Como ocorreu o desenvolvimento das ações estratégicas ao longo do período estudado? (perguntas 4 a 7)</p>

Como ferramenta de apoio utilizou-se um quadro cronológico dos acontecimentos na empresa em relação aos eventos políticos e econômicos ocorridos em Portugal e no Brasil na década de 1990 e 2000, para auxiliar nos questionamentos.

### O roteiro de visita

O roteiro de visita tem o propósito de observar aspectos que não foram abordados tanto no questionário como na entrevista, ou que não tenham sido mencionados pelos gestores. Para tanto foi elaborado um roteiro de visita apresentado abaixo para melhor coletar e registrar as observações. Inicialmente é composto por dados referentes à data, tempo e possibilidade registro fotográfico, seguido de aspectos a serem observados e relacionados ao ambiente interno da empresa.

Data da visita:  
 Tempo de duração:  
 Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_:\_\_\_\_  
 Foi permitido tirar fotografias: ( ) sim ( ) não

Sobre o ambiente de trabalho:

Departamentos –

Organizada –

Possui: de forma visível

Missão –

Visão –

Valores –

Os funcionários trabalham uniformizados -

É fácil a localização da empresa (marketing visual).

O prédio é bem conservado, adequado à atividade da empresa.

As instalações são padronizadas.

Existe frota própria de veículos devidamente identificados com a logo da empresa.

A empresa possui material informativo sobre sua atividade, seus produtos e serviços.

Na visita, basicamente o investigador observa dados que possam contribuir para a sustentação dos resultados obtidos, tanto com a aplicação do questionário quanto com a entrevista realizada.

### **Aplicação dos instrumentos de coleta de dados**

Os procedimentos metodológicos utilizados para a realização, ou seja, a aplicação do questionário, da entrevista e do roteiro de visita para o estudo envolvendo as empresas, ocorreu no período de março a novembro de 2012.

Foram desenvolvidas em duas etapas, na primeira o questionário foi enviado ao empresário por e-mail, na semana anterior a data da entrevista, juntamente com as credenciais da Universidade. De posse do questionário respondido, os dados foram tratados, com o propósito de tornar transcritos os dados do questionário

possibilitando um maior conhecimento da empresa. Em seguida então ocorreu a entrevista.

Dessa forma, as entrevistas foram realizadas com base no roteiro já apresentado. No Caso Marini a entrevista ocorreu no dia 16 de julho de 2013 e tendo duração de uma hora, o senhor Telmo Marini foi o entrevistado, ocorrendo em seguida outra entrevista com o senhor Marcelo Marini diretor da empresa. No Caso Gandra a entrevista ocorreu no dia 13 de novembro de 2012, tendo duração de duas horas e sendo entrevistado o senhor Augusto Ferreira Gomes e em seguida entrevistado o senhor Miguel Gomes, responsável pelo departamento de P&D.

A coleta de dados em Portugal ocorreu de 01 de setembro a 15 de novembro de 2012, período em que os dados foram coletados e transcritos.

As entrevistas foram gravadas, sendo os entrevistados previamente informados sobre as gravações. Dessa forma em outro momento ocorreu a transcrição de cada uma das entrevistas, para que os eventos ou detalhes importantes fossem observados e relatados. Os relatos compuseram mais tarde o quadro comparativo da realidade brasileira e portuguesa nas décadas de 1990 e 2000.

### **Análise dos dados**

De posse dos questionários, da transcrição das entrevistas, mais as observações anotadas pelo investigador, chegou o momento de compilação dos dados ou o chamando processamento de dados.

Trata-se basicamente de uma pesquisa qualitativa que toma por base fatores de descrição e indução, caracteriza-se pela forma simples e direta no processo de pesquisa, o investigador observa e de posse dos dados descreve a forma como as ações ocorreram na empresa. Em particular esse tipo de pesquisa, conta com a análise, do particular e do específico para geral.

São ainda apresentadas duas etapas distintas nesse processo, a primeira consiste no trabalho específico de investigação, o qual se propõe a apurar, fatos que possam contribuir com o estudo, e a segunda trata de relatar os fatos apurados na etapa anterior, mas que não foram comentados nos outros instrumentos de coleta de dados.

Nessa fase, foi necessário o máximo de cuidado para que não ocorressem distorções involuntárias sobre os relatos gravados, logo, nesse momento tornam-se

indispensáveis as anotações e as observações do investigador durante a aplicação da entrevista.

As entrevistas foram gravadas, e de posse das gravações, iniciou-se o processo de tratamento das informações, seguindo três etapas distintas:

- a) Etapa 1 – Transcrição – o investigador de posse das gravações, buscou ainda por intermédio de ligações telefônicas e e-mail, o esclarecimento de algumas dúvidas para que o texto fosse o mais próximo da exatidão do conteúdo gravado;
- b) Etapa 2 – Agregação – desenvolveu-se a partir dos exemplos utilizados pelos entrevistados, com a finalidade de retratar os acontecimentos e cada uma das perguntas realizadas;
- c) Etapa 3 – Síntese – trata-se da construção de uma análise utilizando as duas fases anteriores com o propósito de resumidamente apresentar o conteúdo das entrevistas.

Ainda contou-se com o auxílio da técnica *direct research*, proposta por Mintzberg (1978) a qual se propõe a um modo de análise longitudinal. Esta técnica é composta por quatro etapas, que auxiliam na estruturação dos fatos ao longo de um determinado período.

- 1) Coleta de dados – com o propósito de identificar as condições ambientais as quais contribuíram para ações importantes tomadas pela empresa durante o período estudado.
- 2) Inferência dos períodos e estratégias de mudanças – trata-se de colocar em ordem cronológica os fatos e ações identificadas.
- 3) Análise intensiva dos períodos de mudanças – interpretação das mudanças a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisão nas empresas.
- 4) Análise teórica – através da teoria, identificar as estratégias adotadas pelas empresas em virtude do contexto apresentado.

As questões relacionadas ao ambiente ou ao contexto assim chamado por Pettigrew (1985) contribuíram para a identificação de quais motivos desencadearam a adoção da estratégia.

Desta forma, conforme o estudo desenvolvido por Mintzberg (1972), que tratou da análise cronológica ou longitudinal de dois casos U. S. Strategy in Vietnam, 1950-

1968 e Strategy of Volkswagenwerk, 1934-1969, esta tese trata da mesma natureza, caracterizando-se assim como exploratória, em virtude da escassez de informações sobre a área de atuação das empresas estudadas.

Além dos cuidados iniciais, é preciso ainda observar outras questões, como o fato, de as pessoas resistirem a entrevistas, desta forma, necessitando do máximo de objetividade nos questionamentos, amenizando tais resistências.

Com tudo isso, os questionamentos foram realizados e foi solicitado ao entrevistado que exemplifique de forma clara, como o ambiente se encontrava, qual estratégia foi elaborada e como aconteceu a execução, o que facilitou a verificação para ter certeza de que as questões foram compreendidas.

#### **4.2 O caso da indústria Marini**

A Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini, cadastrada junto ao site do Simers (Sindicato das Indústrias de Máquinas e Implementos Agrícolas do RS), iniciou suas atividades em 1989, no bairro Petrópolis na cidade de Passo Fundo, inicialmente em uma área de 500 m<sup>2</sup> alugados, dividindo o espaço com mais dois empresários, exercendo atividade de pequenos consertos em peças e pioneira na produção de rodados duplos. Fundada pelo senhor Telmo Marini, tem como ação motivadora para sua existência a necessidade de maior tração nos tratores agrícolas. Surgiu da iniciativa pessoal do fundador em atender uma necessidade inicialmente sua (tratores com maior capacidade e tração, em 1985) e que mais tarde perceberia que se tratava de uma necessidade comum entre os agricultores. Possui como principal foco de desenvolvimento, a fabricação e a comercialização de equipamentos agrícolas, atende o mercado com uma única unidade de produção. A empresa é de estrutura familiar e possui uma visão pioneira e inovadora, com reconhecimento conquistado no mercado agrícola.

Participa de diversas feiras pelo Brasil, como Expointer em Porto Alegre; Agrishow em Ribeirão Preto; e a Coopavel em Cascavel. Participou e concorreu em 2000 e 2002, do Prêmio Gerdau Melhores da Terra, ambas obtidas através da satisfação dos clientes com o Kit Rodado Duplo para tratores e colheitadeiras.

A empresa lidera o mercado brasileiro de rodados duplos para tratores, colheitadeiras e de alongadores de eixo para tratores, além de exportar seus

produtos para outros países da América. Sua produção tem crescido gradativamente, tendo em vista o aumento na demanda de seus produtos, além de outros produtos da marca Marini, não possui dificuldades em encontrar fornecedores de matérias primas.

Desenvolve parcerias com fornecedores de insumos além de terceirizar algumas partes da produção de peças com a intenção de dinamizar a linha de produção (galvanização, fundição e estampagem), não acredita ser oportuno investir altos valores para produzir essas etapas do processo, encontrando na terceirização uma alternativa adequada.

É fornecedora da AGCO e da Agrale, e gerencia sua área comercial através de vendas diretas ao consumidor, representantes, revendas, além de empresas agrícolas e usinas de etanol, com produtos específicos desenvolvidos. Serve, assim, toda a cadeia comercial, e já possui seus produtos na África, Bolívia, Venezuela, Argentina, México, Uruguai, Paraguai e outros. Suas exportações correspondem a 5% do faturamento, sendo o restante destinado a atender o mercado interno.

Sua missão é satisfazer clientes com produtos de qualidade e tecnologia, aumentando a produção de alimentos e energia, com uma gestão focada na melhoria contínua. A visão se propõe a desenvolver produtos com qualidade e tecnologia, sendo a melhor escolha, aos clientes com produtos inovadores. Princípios e valores, aumentar a lucratividade, satisfazer clientes, ter uma gestão focada na melhora contínua e desenvolver produtos com qualidade e tecnologia e valorizar as pessoas.

Alguns aspectos acerca da empresa foram observados na visita ocorrida dia 21 de março, os quais contribuem para a construção do histórico.

Identificou-se que tanto missão, visão como valores estão apresentados e a vista de todos na empresa, localizados no *Hall* de entrada, onde também estão à disposição material gráfico apresentando os produtos.

A frota de automóveis é identificada com a logomarca da empresa, seus funcionários trabalham uniformizados e dispõem de equipamentos de segurança do trabalho. O acesso à empresa é facilitado e a fachada possibilita rápida localização.

Os departamentos são organizados de acordo com funções, todos devidamente identificados, o prédio está em ótima conservação e atende as necessidades.

Conta com a mão de obra de setenta funcionários, o capital da empresa é estritamente próprio, possui como principais produtos, rodados duplos, alongadores de eixo e rodas. Possui um departamento de engenharia que também é responsável pela pesquisa e desenvolvimento de produtos (P&D), composto por seis funcionários.

Utiliza-se da contribuição de universidades: Universidade de Passo Fundo, Universidade Regional Integrada e Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), todas com o intuito auxiliar no desenvolvimento de produtos.

Com a preocupação de registrar seus produtos inovadores, a empresa, em 2006, patenteou duas invenções, a exemplo do que ocorrera em 2003; no entanto, nos últimos três anos não foram patenteados produtos. Quanto ao planejamento estratégico, este é desenvolvido, desde 2008, pelo Gerente Administrativo e de Negócios, Sr. Marcelo Marini, o qual possui formação acadêmica em Administração com MBA.

A empresa ainda possui dois produtos em reserva a ser apresentado ao mercado em momento oportuno, isso ocorre em virtude da preocupação em surpreender seus clientes com inovações constantes que solucionem os problemas na lavoura.

Com a preocupação em atender as expectativas do cliente, a empresa desenvolve uma nova logomarca em 1995, mais adequada ao setor de máquinas e implementos agrícolas. A Metalúrgica Marini adota como nome fantasia “Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas”, com o propósito de se adequar ao setor, uma vez que industrializa componentes e máquinas agrícolas.

A partir da revitalização da marca, que antes era correlacionada a atividades de metalurgia, conquista ainda mais espaço no mercado, sendo procurada por novos clientes nacionais e internacionais. Nesse mesmo ano, a empresa firmou um contrato com a montadora New Holland, para tornar-se fornecedora, além das montadoras os agricultores também são clientes, estes por sua vez com as mesmas necessidades do Senhor Telmo quando agricultor, conforme apresentado na Ilustração 9.

Já em 1997, ocorreu a primeira experiência com exportação da empresa, inicialmente por intermédio de uma cliente, a New Holland, para o México, seguida em 1998 para a Argentina. Mais tarde, a partir dessa exportação, outros clientes

buscaram a empresa, em virtude da qualidade e do produto inovador apresentado ao mercado, conforme Ilustração 9, sendo o primeiro cliente sem a intervenção da New Holland, um agricultor Uruguaio. Em 1998, fornece kits de rodado duplo para sua primeira montadora, a New Holland. Em 2003, a empresa já possui clientes de todo país, de todos os estados, a empresa então fica conhecida no território nacional, conforme dados da Ilustração 9.

Em 2004, percebendo a necessidade de ampliação, busca junto à prefeitura local um local para construir o prédio novo 2400m<sup>2</sup>, o município então entrega uma área no distrito industrial terraplanada para que a empresa então construa seu prédio próprio. Mais tarde, pela necessidade de produzir rodas, que até então eram compradas de um fornecedor a empresa amplia suas instalações em mais 600m<sup>2</sup>, acreditando ser altamente vantajoso, desta forma possibilitando um melhor gerenciamento dos custos do produto. Os recursos envolvidos são próprios, originados através do faturamento, que já se encontrava em crescimento, conforme Ilustração 9.

Agora, com prédio próprio e estruturada a empresa, busca certificação ISO 9001 em virtude das exigências das montadoras e pelas vantagens que a estruturação fornece; é então iniciado o processo de adequação para certificar.

Ilustração 9 - Cronologia da empresa Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini desde a fundação até 2012.

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
1989	A empresa inicia a fabricação de rodados duplos e presta serviços de conserto de peças.
1995	Primeira alteração da logomarca. Inicia o fornecimento para montadora New Holland. Apresenta a nova identidade visual.
1997	Exporta para México, por intermédio da New Holland.
1998	Exporta para a Argentina, através da New Holland.
1999	Primeira exportação para o México e África.
2003	A Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini é conhecida no Brasil todo. Clientes de todos os estados.
2004	Construído o prédio novo.
2007	Inicia-se o processo de estruturação para a certificação ISO 9001
2008	Lançado um produto inovador. Comemorações de 20 anos de empresa.
2009	A fábrica é ampliada.
2010	A certificação ISO 9001
2012	Firmada parceria com a AGCO.

Em 2008, um produto novo é apresentado ao mercado, coincidindo com os 20 anos de empresa, na ocasião um selo é criado com o propósito de divulgar o tempo

de mercado, desta vez a empresa apresenta o rodado duplo com sistema de engates rápidos, um produto novo e com grande perspectiva de mercado.

Embora o prédio seja novo, com os negócios expandindo rapidamente, mais espaço físico sendo necessário assim uma ampliação de 600 m<sup>2</sup> ocorre em 2009, e já sob a adequação para a certificação que é recebida em 2010, a empresa passa a ter 3.000 m<sup>2</sup> de fábrica.

Após todas essas iniciativas, a empresa então firma parceria com a AGCO, para produzir além dos rodados outros componentes necessários para sua linha de produção (Ilustração 9).

#### **4.2.1 O processo de adaptação estratégica da empresa no período de estudo**

Aqui estão apresentados os resultados do estudo, observando as mudanças ocorridas, no caso brasileiro, no período de 1990 a 2010. Tem o propósito de atender aos objetivos e à pergunta de pesquisa que estão apresentadas na introdução da tese, sendo reforçados pela motivação de compreender como ocorreram as mudanças e de que forma as estratégias foram escolhidas no período em análise, também de verificar que eventos foram responsáveis pelas escolhas em cada um dos períodos. De posse desses elementos, torna-se possível obter dados suficientes para uma interpretação a cerca das ações da empresa.

Também serão abordados os aspectos relacionados às estratégias adotadas e seus respectivos eventos presentes (estes dados obtidos através da entrevista junto ao gestor). São também apresentadas as fases dos processos de mudanças adotadas pela empresa, tomando por base os dados primários e secundários obtidos com a pesquisa, além de observar a entrevista com o gestor.

Neste tópico, estão apresentadas, quais e sob que condições ocorreram modificações nas estratégias adotadas, observando o contexto no momento da mudança, oportunizando durante a identificação das fases e na verificação teórica, a identificação dos momentos críticos os quais contribuíram para a necessidade de mudança estratégica.

## **A Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini no período de 1990 a 2010**

A empresa teve início pela visão empreendedora do senhor Telmo Marini, que a partir de uma necessidade própria, tratores com maior tração passou a produzir de forma artesanal, inicialmente com uma adaptação para seu uso. Quando da conclusão e verificação do sucesso do seu projeto, percebeu que poderia comercializar.

Esse processo inicial ocorreu por volta de 1985 de forma informal, com o propósito de atender uma necessidade pessoal como agricultor, formalizando a empresa somente em meados de 1989. Antes da sua formalização, o senhor Telmo já havia atuado como funcionário em empresas de máquinas agrícolas, conhecendo as limitações e as necessidades da agricultura, adquirindo experiência.

Em 1990, a empresa então com um ano de existência, possuía clientes que com as mesmas necessidades de tração adquiriram seus produtos. Nesse período, a empresa produzia em quantidade passando a ser reconhecida como uma empresa com produto inovador para soluções na lavoura (Ilustração 10).

Já comercializando com clientes, a empresa visualiza a possibilidade de inovar no mercado, em 1995, busca então comercializar junto às montadoras. Com essa iniciativa, a empresa ajusta seu nome fantasia à sua real atividade, Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas, buscando maior visibilidade.

Essa mudança ocorre em virtude da necessidade de buscar uma maior segmentação junto ao setor, o nome anterior vinculava a atividade a metalurgia e como a atividade agora era exclusivamente industrial agrícola, tornou-se necessário uma revitalização da marca para a nova atividade.

Em 1997, a empresa experimenta sua primeira exportação para o México, por intermédio da New Holland; em 1998 o processo se repete dessa vez para a Argentina.

Já em 1999, ocorre mais um negócio internacional, México e África, novamente a New Holland como intermediária, consolidando-se como a parceira inicial na aquisição dos rodados duplos. A partir destes acontecimentos outras experiências ocorrem de forma gradual, oportuno mencionar que foram as empresas que buscaram a Marini para comprar seus produtos.

O senhor Telmo afirma “nós não buscamos o mercado lá fora, eles nos acharam porque conheceram nosso produto que a New Holland levou e mostrou, ai eles gostaram e vieram pra comprar de nós”.

Já em 2005 a empresa muda de instalações, observando que o espaço disponível era insuficiente, que as montadoras iriam demandar uma quantidade maior de produtos, a empresa recorre ao município, solicitando uma área no distrito industrial para se instalar. De posse dessa área já terraplanada, a empresa com recursos próprios inicia e finaliza nesse ano a construção de um prédio novo e próprio. Nessa mesma ocasião em 2006 a empresa apresenta mais uma inovação em produtos apresenta ao mercado o rodado duplo com sistemas de engates rápido (Ilustração 10).

Em 2008 a empresa, comemora seus 20 anos de existência, para tanto desenvolveu o selo Marini 20 anos de mercado, com o propósito de valorizar a marca e solidificar-se ainda mais no segmento de atuação. 2009 é marcado pela ampliação da nova fábrica, os negócios crescem, e novas perspectivas de mercado aparassem, com isso novamente o espaço torna-se um limitador, e a empresa novamente com recursos próprios amplia suas instalações.

O final da década chega e o ano de 2010, é marcado pela obtenção do selo de qualidade da empresa o selo ISO 9001, o qual certifica a produção com qualidade de seus produtos. Essa iniciativa ocorre em virtude de exigências das montadoras para com seus fornecedores, além de contribuir para a empresa conforme o senhor Telmo afirma e no (Ilustração 10) “Buscamos certificação, primeiro porque tem melhoria em todo o processo de fabricação e porque ai tem qualidade, os clientes fabricantes exigem certificação, esta questão quem cuidou e se responsabilizou foi meu filho o Marcelo Marini”.

Apenas para constar, na coleta de dados na etapa de entrevista, a empresa confirmou que em 2012 firmou contrato com a AGCO, trata-se de uma parceria na qual a Marini industrializa rodados e também, fornece alguns componentes para linha de produção das fábricas.

Ilustração 10 - Cronologia da Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini.

<b>Ano</b>	<b>Contexto (Brasil)</b>	<b>Processo de execução</b>	<b>Conteúdo (estratégia)</b>
1990	Período de alta inflação Plano Collor I Plano Collor II Plano Collor III	Apresenta ao mercado um produto novo. A empresa inicia suas atividades em 1989, no entanto no ano seguinte inicia uma pequena fabricação de rodados duplos, estes ainda não o suficiente para sustentar a empresa, continua com consertos de peças para incrementar o faturamento.	Inovação
1992	Presidente Fernando Collor de Mello renuncia a presidência da República. O vice- presidente Itamar Franco assume o posto.		
1993	Inicia-se um processo de estabilização da economia. Ministro da economia Fernando Henrique Cardoso está à frente do processo de estabilização.		
1994	Crise no México Ajuste cambial, através da valorização do câmbio. Plano Real é implementado durante o governo de Itamar Franco. A inflação alcança índices de 48%.		
1995	Início do governo de Fernando Henrique Cardoso	Atualização da logomarca da empresa. Inicia-se o processo de fornecimento para as montadoras, apresentação da nova identidade visual	Inovação
1997	Crise Asiática Aumento dos juros no país		
1998	Crise na Rússia Implementação as pressas de um novo pacote de ajuste fiscal Novo acordo com o FMI e as autoridades financeiras do G7		
1999	Mudança no regime cambial (fixo-flutuante) Segundo governo de Fernando Henrique Cardoso	Ocorre a primeira exportação da empresa para o México e África, por intermédio da New Holland, uma cliente.	Internacionalização
2000	Redução do papel do estado e privatizações. Década de 1990 identifica-se como a consolidação da globalização e do capitalismo global.		
2002	O real atravessa seu teste mais rigoroso com as dúvidas dos investidores em relação ao presidente que sucederia a Fernando Henrique Cardoso.		
2003	Os investidores internacionais depositam no país e investem.		

	O Brasil ganha respeito no mercado internacional.		
2004	O PIB se eleva 5,7%, o temor reduz, em relação a estabilização. O Real ganha força frente o Dólar e o desemprego cai. Inicia-se o processo de crescimento.	Inicia-se e é finalizada a construção de prédio próprio.	Diferenciação
2005	Os juros iniciam um processo de queda lenta gradual.		
2006	PIB de 3,9%, ocorre então um beneficiamento pela conjuntura internacional que proporciona um afluxo crescente de capitais.	Lança no mercado o rodado duplo com sistema de engates rápido.	Inovação
2007	Mercado de ações do Brasil se fortalece com o maior número de aberturas de capital da história. Com as boas perspectivas do mercado brasileiro, 63 empresas lançam ações na bolsa, crescimento de 142% em relação ao ano anterior, movimentando R\$ 55,1 bilhões.		
2008	Brasil ganha grau de investimento, a melhora na nota de risco traz recursos estrangeiros ao país Inicia-se um processo de valorização do Real frente ao Dólar.	Criado o selo comemorativo, para valorização da marca e sua permanência no mercado.	Inovação
2009	Brasil adota medidas anticíclicas com benefícios fiscais para estimular o crescimento.	Inicia-se e é finalizada a ampliação da fábrica. Devido a aumento de negócios o prédio que a pouco foi construído torna-se pequeno, assim uma ampliação é necessária.	Inovação
2010	Mundo vive ano de guerra cambial. A desvalorização de moedas é alvo de muitas discussões. Países são acusados de, ao buscar resolver seus problemas internos, desvalorizar suas moedas e fazer com que seus produtos fiquem mais baratos no mercado internacional. Em outubro, o governo brasileiro dobra imposto sobre estrangeiros para conter queda do Dólar. O Brasil consegue possuir mais reservas do que a dívida externa, recebendo status de credor, no final da década de 2000.	Certificação ISO 9001, Certificação internacional.	Diferenciação

Embora a empresa busque formalização de suas atividades em um momento econômico de grande inflação em 1989 e 1990, ainda assim ela consegue

sobreviver ao impacto externo principalmente o econômico, responsável por tantos fechamentos e crises neste setor.

Cabe ressaltar que em 1999, quando ocorre a primeira exportação o processo de internacionalização tem início, o câmbio encontra-se flutuante. Nesses casos, negociações internacionais são delicadas, já que o Dólar migra de uma situação onde encontra-se fixo para outra onde flutua, momentos de incertezas constantes quanto ao comportamento do mercado, e segundo o senhor Telmo “ Esta situação não nos atinge em nada, continuo trabalhando e negociando como sempre”.

#### **4.2.2 O processo de escolha e as dimensões das estratégias empresariais**

Após a análise desenvolvida durante a fundamentação teórica, torna-se importante verificar as fases apresentadas pela empresa durante o período estudado, 1990 a 2010.

A Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini possui inicialmente três fases bem distintas, (Ilustração 11).

Ilustração 11 - Fases da Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini

<b>Fase</b>	<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
I	1990 a 1994	Entrada da empresa no mercado de máquinas e implementos agrícolas.
II	1995 a 2003	Investe em melhorias e desenvolvimento de produtos buscando a satisfação de clientes.
III	2004 a 2010	Investimentos na estrutura organizacional para atender a demanda, busca por profissionalização e certificação de qualidade.

Cada uma das três fases possuem eventos críticos responsáveis por sua identificação, possibilitando a verificação de estratégias adotadas pela empresa.

#### **Fase estratégica I – 1990 a 1999 – Fase estratégica de empreendedorismo**

No período envolvendo a fase estratégica um, o contexto encontra-se em condições de forte impacto econômico, planos econômicos, renúncia de presidente da república, câmbio flutuante e mais um plano econômico, o plano real implantado em 1994. Todos estes acontecimentos impactaram fortemente no mercado interno (Ilustração 11).

No final da década de 1980, mais precisamente em 1989, a empresa dá início à prestação de serviços de consertos de peças. Em 1990, a empresa já produzia de forma reduzida os rodados duplos. Até então, o mercado apresentava apenas um tipo de rodado para tração nos tratores e demais máquinas agrícolas, devido a uma necessidade do fundador da empresa como consumidor surge então a ideia de ofertar ao mercado o rodado duplo.

“A ideia foi assim, eu plantei, e vi que os trator que eu tinha não tinham bom desempenho, boa tração, capacidade suficiente, eu precisando não achei, aí fui fabricar pra mim, só pra mim, só que aí pensei que tinha um mercado pra eu vender aí a minha cabeça despontou para fabricar e vender.”(relato Telmo Marini, sócio fundador).

O produto teve grande aceitação, “[...] minha primeira venda não foi uma unidade, foi um caminhão cheio, que foi pro Mato Grosso do Sul, pra Sorama revendedora da Valmet.” relata o fundador da empresa.

A consolidação do produto no mercado ocorre pelos anos seguintes (1991, 1992, 1993 e 1994). Até 1994, a empresa conquista clientes por todo país e tem seu nome conhecido como Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini Ltda.

Desta forma, observando os eventos críticos a fase estratégica identificada, como sendo a primeira conforme detalhamento na Ilustração 12, possui características de um processo de empreendedorismo.

Inicialmente a caracterização como fase empreendedora, ocorre em virtude da visão do sócio fundador de desenvolver uma invenção, que mais tarde seria uma inovação no mercado de máquinas e implementos agrícolas.

No período de 1985 a 1989 foram desenvolvidos protótipos com o propósito de solucionar uma necessidade, quando do surgimento da melhor opção para esta melhoria, então surge o rodado duplo.

Essa iniciativa possui características de um processo organizado, com o propósito de envolver todos os atores presentes na empresa. Toda a iniciativa de desenvolvimento da empresa nessa primeira etapa ocorre de forma centralizada junto ao Sr. Telmo.

Como a fase possui claramente uma iniciativa de pró-ação da empresa, ou seja, uma visão de necessidade não atendida é percebida, a partir disto uma solução começa a ser desenvolvida, com o propósito de participar do mercado de máquinas

e implementos agrícolas, a preocupação em prosperar empresarialmente juntamente com os demais argumentos contribui para a identificação da fase conforme pressuposto por Mintzberg (1973).

Cabe ainda reforçar a visão de oportunidade do negócio, que inicialmente focava-se em atender a uma necessidade pessoal, esta característica reforça ainda mais o modo empreendedor ou também tratado como empresarial nos trabalhos do referido autor.

Relata o Sr. Telmo que a iniciativa de desenvolver a oficina e transformá-la em uma indústria ocorre pela percepção de não haver no mercado um produto capaz de atender as necessidades dos agricultores, no caso a oferta do rodado duplo.

Normalmente, essas empresas possuem objetivos de crescimento, desenvolvimento empresarial, não são passivas aos acontecimentos, que por ventura possam impactar a empresa, mesmo em tempos de crise tem por objetivo o destaque empresarial.

Após 1990 e até 1994, a empresa então inicia um processo de ser reconhecida como fornecedora de máquinas e implementos agrícolas, possui clientes agricultores e representantes que divulgam a empresa e seu principal produto em todo o país.

Observando aspectos relacionados ao contexto em que a estratégia ocorreu, esta fase possui características do tipo voluntarista, em virtude da iniciativa da empresa em sanar uma necessidade de mercado, uma iniciativa de pró-ação (conforme Child (1972) e Lawrence e Lorsch (1973), as empresas têm o propósito de se antecipar aos acontecimentos). Quanto à abordagem, nesse caso identifica-se o tipo seleção racional, já que é percebida a iniciativa do gerente em observar as melhores alternativas para a empresa, com o propósito de obter maior equilíbrio em relação ao seu ambiente.

O gestor decide baseado em informações e dados disponíveis, dessa forma devido à limitação dessas informações e aos dados é que se caracteriza a racionalidade limitada (ao que se dispõe no momento da reflexão para a tomada de decisão) conforme lecionam March e Cameron (*apud* MILES; CAMERON, 1982). O conteúdo da estratégia adotada pela empresa nessa primeira fase possui características de inovação, uma vez que o produto ofertado pela empresa na ocasião não possuía concorrentes diretos.

Conforme define Haustein (1980), inovação ou inovar é produzir produtos, serviços ou formas novas de solucionar os problemas organizacionais, com o

propósito de obter maior reconhecimento no mercado. Também é preciso levar em consideração que o processo de criação do produto, que parte de um ferramental já existente, mas que não atendia em sua plenitude a necessidade do agricultor. (conforme pode ser observado no tópico 4.1.1, onde estão apresentados os eventos críticos e as narrativas obtidas com a entrevista junto ao empresário).

### **Fase estratégica II – 1994 a 2003 – Fase estratégica planejada**

Nesse período, mais acontecimentos impactam as empresas, eleições para a presidência e a preocupação com possíveis planos econômicos, crise internacional, câmbio continua flutuante, entrada de produtos de outros países aumentando a concorrência, e maior visibilidade do Brasil no mercado internacional. Todos estes, de forma isolada ou em conjunto contribuíram para as ações adotadas pela empresa (Ilustração 11).

Devido a um cenário favorável de crescimento para a empresa, a Marini percebe que sua logomarca está defasada, comparada com o desenvolvimento que obteve desde sua fundação. Percebe que possui clientes do Brasil todo e que pode expandir mais, mas para isso precisa investir em marketing, atualizar a marca em relação ao que produz.

Diante destas constatações a empresa opta por modificar o nome fantasia de Metalúrgica Marini Ltda para Indústria de Máquinas e Implementos Agrícolas Marini.

Entre o processo de identificação da defasagem da marca e a escolha de uma logo e a alteração no nome fantasia, a empresa firma um contrato de fornecimento de rodados para uma montadora.

O fechamento deste negócio reforça ainda mais a necessidade de construir uma marca mais adequada ao setor de máquinas e implementos agrícolas. Conforme Marcelo Marini:

“Foi para ela ficar mais segmentada, para o setor de máquinas agrícolas realmente, porque a identificação que se tinha era muito relacionada a metalurgia, e aí como somos exclusivos da área industrial agrícola, optou-se pela revitalização da marca para esta atividade.”

Neste mesmo período, ainda, a empresa busca espaço e proximidade com seus clientes, participando de várias feiras do setor no Brasil. Através desta

iniciativa, a empresa conquistou vários clientes, na grande maioria agricultores e representantes.

No ano de 1998, a empresa inicia um processo de fornecimento de kits para a montadora New Holands. Antes deste período a empresa havia exportado (em 1997), 30 jogos de rodados duplos para o México, e em 1998, quarenta jogos para a Argentina; ambas as exportações ocorrem por intermédio da New Holland.

Naquela ocasião, a empresa possuía produtividade reduzida, devido ao tamanho das instalações e ao maquinário disponível. Mais tarde, novos negócios alavancariam a necessidade de uma melhor instalações, capaz de absorver as demandas.

Assim, a fase dois da empresa possui características do desenvolvimento de uma fase planejada, isso ocorre em virtude da formalização do planejamento estratégico, que acontece pela primeira vez na empresa, a qual é marcada pela preocupação em atrair novos clientes bem como as primeiras experiências com o comércio internacional.

Segundo Mintzberg (1973), o modo planejado tem como característica principal a formalidade no planejamento da empresa, ocorre uma análise formal, para elaborar ações descritas, focando resultados futuros.

Com a preocupação de obter maior quantidade de clientes, as ações foram focadas e direcionadas de forma planejada, visando ganhar a preferência no mercado de atuação.

Em se tratando do contexto, nessa fase são verificadas algumas características de determinismo, ou seja, o mercado pressiona a empresa a agir, esta ação é provocada em função de eventos externos a empresa. No estudo específico as ações estavam concentradas na busca por alternativas de posicionamento no mercado.

Observa-se como conteúdo da estratégia, internacionalização, terceirização, diferenciação e inovação, como ações evidentes na empresa no período caracterizado como a fase II (conforme evidenciado na Ilustração 12).

A internacionalização, inicialmente surge tendo a New Holland como empresa mediadora do negócio, a primeira exportação em 1997 para o México, ação como esta que mais tarde tornar-se-ia rotineira para a empresa, tendo os países do Mercosul como clientes, expandindo os negócios para mais tarde outros países.

Ocorre que a empresa buscando maior agilidade em seus processos de produção, encontra na terceirização uma forma adequada de tornar os processos produtivos mais rápidos.

Em se tratando de questões relacionadas a diferenciação, a empresa trabalha tanto para agricultores como para montadoras, diferenciando seus produtos de acordo com a necessidade dos clientes como política da empresa. O Sr Telmo afirma: “Nossos clientes pedem e nós fizemos como eles querem, por isso a maior parte do faturamento vem de clientes agricultores, por isso preciso de mais espaço.”

As inovações ocorrem em virtude de percepções de mercado, ou seja, demandas que não possuem atendimento. A partir dessas constatações, surgem novas oportunidades de negócios de produtos.

### **Fase estratégica III – 2003 a 2012 – Fase estratégica incremental**

No período de 2004 a 2010, a economia favoreceu as empresas nacionais, as condições econômicas demonstravam que o país estava em crescimento. Os juros caem, o real é mais caro que o dólar e o Brasil pela primeira vez torna-se credor e não devedor, isso em virtude de possuir mais reservas do que a dívida externa; questões que favorecem o desenvolvimento das empresas nacionais, e algumas empresas internacionais percebem o Brasil como um país promissor, dessa forma trazendo investimentos (Ilustração 11).

A Marini, que estava instalada em prédio alugado (cerca de 150 m<sup>2</sup>), com a preocupação de atender melhor seus clientes, na maioria agricultores e representantes, constrói prédio novo com área de 2.400 m<sup>2</sup>.

A empresa inicia um processo de busca por vender a montadoras, uma parceria é fechada anteriormente, e a empresa percebe a necessidade de possuir mais espaço. O poder executivo do município de Passo Fundo é procurado e uma área terraplanada é fornecida no distrito industrial do município de Passo Fundo.

Com recursos próprios, a empresa inicia e finaliza naquele ano a construção do prédio novo mais adequado às necessidades da empresa. O senhor Telmo relata que:

“Como nós tava bem desenvolvido, tava trabalhando com muitos clientes e uma multinacional bem interessada, não tinha capacidade de produção nem de armazenamento, aí eu fui na prefeitura e me deram esse terreno aqui com terraplanagem. E aí as vendas tavam indo bem graças a Deus, o

dinheiro do faturamento eu ia investindo na fábrica sem fazer nenhuma conta.”

Com a construção de novas instalações, a empresa consegue uma estrutura mais confortável, organizando os departamentos de acordo com a necessidade de espaço de cada um, sempre objetivando melhores resultados.

Observando a necessidade do agricultor em adaptar o maquinário para várias atividades no campo, surge a possibilidade de tornar a instalação do rodado duplo, mais rápida, ágil e segura. Com este propósito surge o rodado duplo com sistema de engates rápidos, conforme narrado pelo sócio fundador:

“O rodado duplo com engate rápido, foi uma inovação, pra ter custo mais baixo, mais simples, mais rápido e mais eficiente, pra necessidade dele pra pulverização rapidamente transforma o trator de pulverizar para arar, agilidade, segurança e rapidez”.

Essa demanda vem com o propósito de auxiliar o produtor rural em específico nas atividades agrícolas, sempre focado na necessidade do cliente.

Nesse período, ainda, era importante demonstrar aos clientes a experiência com máquinas e implementos agrícolas, com o propósito de tornar o processo de aquisição mais confortável, assim surge à oportunidade de desenvolver o selo Marini 20 anos. Uma informação ao mercado e ao cliente em específico sobre a caminhada da empresa. Segundo o senhor Telmo: “O selo 20 anos, ia na máquina, realmente tudo ia o selo pra divulgar o tempo de empresa no mercado.”

A grande preocupação da empresa, sempre foi ganhar credibilidade junto a seus clientes, através do selo, seria mais uma oportunidade de divulgar a experiência que a empresa possui.

Com a linha de produtos aumentando, a empresa que a pouco foi construída 2400m<sup>2</sup> precisa ser ampliada, para que os processos e os produtos possam ser realizados com ainda mais qualidade.

A ampliação ocorre mais 600 m<sup>2</sup>, com o propósito de fabricação de rodas, que até então eram fornecidas por terceiros. Complementa o senhor Telmo: “A área atual da empresa é de 2.400 metros foi ampliada 600 metros pra produzir rodas, que eram compradas de terceiros ai fazendo pode baratear.”

O empresário encontra na fabricação de rodas a oportunidade de tornar o produto final um produto de melhor qualidade, com preço diferenciado, já que com a fabricação de rodas próprias o custo por roda poderia ser gerenciado.

Este processo teve início antes de 2007, conforme relato do senhor Telmo: “...antes de 2007 a agricultura não tava bem, tinha que fazer investimento de valores ai resolvemos segurar.”

A busca pela certificação acontece por dois motivos: primeiro, porque auxilia no controle da qualidade do processo e do produto fabricado; e, em segundo, porque os clientes montadores exigem a certificação para negociar. Prossegue o fundador da empresa destacando: “Buscou certificação primeiro porque tem melhoria em todo o processo de fabricação, e porque aí tem qualidade”.

Essa iniciativa resulta mais tarde no fechamento de uma parceria que aconteceria em 2012, a AGCO torna a Marini sua fornecedora de rodados, além de delegar a ela a produção de algumas peças necessárias na montagem de seus produtos. Tudo isso pela confiabilidade que a empresa conquistou, no momento da certificação.

Finalmente, a última fase da empresa diante dos eventos críticos observados e o ano de 2012 têm características quanto a dimensão contexto de incrementalismo lógico. A empresa segue seu percurso utilizando-se para isso a vivência e a experiência adquirida ao longo dos anos de existência. Com o passar do tempo e a participação de feiras da área, a empresa consegue ter um panorama dos produtos e da forma como o mercado se comporta. Conforme Quinn (2001), as organizações encontram suas estratégias de forma a utilizar as concepções integradas, vão sendo conhecidas as mais adequadas ao longo do percurso da empresa. Isso ocorre em virtude da experiência adquirida ao longo da existência da empresarial, observando o comportamento do mercado, desta forma buscando atender as demandas existentes.

Em se tratando do aspecto conteúdo, a fase possui a forma determinista, uma vez que atende as regras do mercado, já que considera os aspectos institucionais; isso porque nem toda a tomada de decisão é racional, algumas vezes ocorre de forma inconsciente em virtude de algumas pressões feitas pelo ambiente externo. As decisões em virtude destas particularidades podem muitas vezes deixar de ser uma decisão ótima e passam a ser decisões satisfatórias, pois são limitadas pelas informações e os dados disponíveis no momento da decisão.

Ilustração 12 - Características adotadas e análise das dimensões estratégicas.

Período	Fase	Característica	Processo	Contexto	Conteúdo
1990 a 1994	II	Entrada da empresa no mercado de máquinas e implementos agrícolas, Lançamento do rodado duplo	Empreendedor	Voluntarista Seleção racional	Inovação
1995 a 2003	III	Investe em melhorias e desenvolvimento de produtos buscando a satisfação de clientes	Planejada	Determinista Institucional	Internacionalização Diferenciação Terceirização
2004 a 2010	III	Estruturação de instalações adequadas para a demanda, busca por profissionalização e certificação de qualidade. Lançamento do rodado duplo com sistema de engates rápidos	Incremental	Determinista Institucional	Inovação

O conteúdo estratégico nessa fase tem caráter de inovação, pois, preocupa-se em atender de forma surpreendente as necessidades de seus clientes. Conforme Hamel (1996) a inovação pode ser conceituada como uma forma diferente de aquisição de novas receitas para a organização, podendo ocorrer através da produção de produtos, serviços ou formas novas de solucionar os problemas organizacionais, com o propósito de obter maior reconhecimento no mercado (HAUSTEIN, 1980). Dessa forma, são identificadas três fases estratégicas (Ilustração 12).

#### 4.2.3 Conclusão do caso da empresa Indústria Marini

A Indústria Marini conta, ao longo de sua vida empresarial, com fases distintas, cada uma delas representa e composta por um grupo de eventos que foram determinantes em sua caracterização (Ilustração 13).

Inicialmente, a empresa vivenciou uma fase de empreendedorismo. Essa fase possui como evento determinante a formação da empresa pelo seu fundador, embora este confirme que a empresa já estava em andamento com suas pesquisas e negócios desde 1985, no entanto sua abertura oficializada tenha ocorrido em 1989. Essa fase é marcada pela percepção de mercado, ou seja, de uma necessidade que não estava sendo atendida por nenhuma empresa, o que determinou seu pioneirismo na atividade e no produto ofertado.

Em seguida a empresa partiu rumo ao planejamento ordenado de suas atividades, contribuindo para a caracterização da fase seguinte que seria identificada como fase planejada, marcada de forma determinante pela formalização de um planejamento estratégico o qual contribuiria para desenvolvimento ordenado da empresa. Nesse período, outros eventos críticos são determinantes, como por exemplo: a construção de um prédio próprio, com o propósito de produzir mais e com maior qualidade, preocupados sempre com a imagem da empresa perante o cliente.

A última fase que perdura até 2013, conta com características de incrementalismo lógico, ou seja, a partir da fundação perpassando pela segunda fase a empresa já possui uma memória, e com ela constrói suas ações, utilizando-se da vivência, experiência e *Know How* conquistado ao longo dos anos de permanência no mercado.

O estudo buscou analisar duas décadas em específico a de 1990 e a de 2000; com isso vários eventos foram verificados, contribuindo para a identificação de três fases, que identificam o modo ou o processo pelo qual a empresa realizou a escolha estratégica.

Ilustração 13 - Resumo dos acontecimentos da Indústria de máquinas e implementos agrícolas Marini.

<b>Período</b>	<b>Contexto</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Processo</b>
Fase I 1990 a 1994	Entrada da empresa no mercado de máquinas e implementos agrícolas.  VOLUNTARISTA	Rodado duplo é lançado no mercado.  INOVAÇÃO	Devido a uma necessidade de mercado sem atendimento por nenhuma empresa do ramo.  EMPREENDEDOR OU EMPRESARIAL
Fase II 1995 a 2003	Investe em melhorias e desenvolve novos produtos buscando a satisfação de clientes.  DETERMINISTA	As primeiras negociações com o mercado internacional, empresas parceiras participam como terceirizadas, a busca por atender de forma diferenciada o mercado (agricultores, montadoras e representantes)  INTERNACIONALIZAÇÃO, DIFERENCIAÇÃO. TERCEIRIZAÇÃO	A empresa, inicia um processo de planejamento formalizado, focando missão, visão e valores, com o objetivo de atender ao seu propósito empresarial.  PLANEJADO
Fase III 2004 a 2010	Estruturação de instalações adequadas às necessidades, busca por certificação de qualidade.	Lança no mercado uma novidade o rodado duplo com sistema de engates rápidos.	De posse de conhecimento, experiência adquiridos ao longo da vida empresarial, ações são tomadas para sua

	DETERMINISTA	INOVAÇÃO	manutenção no mercado. INCREMENTAL
--	--------------	----------	---------------------------------------

A fase empreendedora compreende o período de 1989, ano de fundação até 1994, marcada pelo empreendedorismo do sócio fundador, quando da visão de uma necessidade no mercado.

A fase planejada compreende o período de 1995 até 2003, marcada fortemente pelo início de um processo de planejamento formal, seguido de uma etapa de alta profissionalização na empresa (contratação e montagem de departamento de engenharia, bem como diretores com formação profissionalizada).

A última fase, a incremental abrange os anos de 2004 até a atualidade. Nessa fase percebe-se a influência da experiência de mercado dos gestores, também é marcada por uma ampliação da empresa, com o propósito de atender às necessidades de produção.

### 4.3 O Caso da Indústria Gandra

A Indústria da Gandra, fundada em 1949 pelo Senhor Avelino Carvalho Silva, na cidade de Vila Nova de Famalicão, Distrito de Braga, próximo a Lisboa em Portugal, é uma empresa de gestão familiar.

Atualmente, seu quadro societário é composto por seis sócios, Antônio Augusto Ferreira Gomes, Antônio José Gomes Ferreira, Antônio Augusto Paxeco Cravalho, Maria Helena Paixão Carvalho, Maria da Conceição Paxeco Cravalho e Esmeralda Emidina Bravo Paxeco Monteiro. O Senhor Antônio Augusto Ferreira Gomes é quem gerencia a empresa atualmente.

Possui três grandes galpões, os quais abrigam os setores administrativos e a linha de produção, no segundo galpão estão contidos os estoques de matérias primas e as montagens de eletrônicos bem como o *show room* da empresa; no último galpão, a empresa possui seu estoque de produtos acabados bem como a área de estacionamento para seus clientes e visitantes.

Conta com um setor de desenvolvimento e inovações, chefiado por um engenheiro, o qual adapta as máquinas produzidas e algumas compradas, para que

estas sejam capazes de executar as atividades de acordo com as necessidades dos clientes. Atualmente conta com quarenta funcionários, dentre os quais um economista, um contabilista e uma empresa de auditoria externa, a qual é responsável pelas contas da empresa, (isso ocorre por questões de exigência legal).

Muitos são os eventos ao longo dos 63 anos de existência, conforme detalhamento na Ilustração 14. Buscou como alternativa o mercado internacional por volta dos anos 2000, isso em virtude da qualidade e particularidade da máquina desenvolvida pela empresa, despertando o interesse de clientes de toda a Europa (Ilustração 14).

Tem como características próprias, o profissionalismo e a análise permanente quanto às necessidades de seus clientes, também verifica o que é produzido ao seu entorno e, quando possível, utiliza-se de máquinas já existentes para desenvolver melhoramentos e agregar ainda mais valor, destacando-se pela rapidez como responde as exigências do mercado.

A empresa desenvolve planejamento estratégico, mas esse é informal, nunca se utilizou de consultoria externa para elaborar seus planejamentos, quando envolve inovações novos produtos, a equipe de engenharia é atuante e participante nessas decisões; fora essa situação, tudo é resolvido pelo gestor (sócio).

Outra constatação ocorre em virtude da preocupação com as certificações, o empresário apresenta resistência quanto às certificações, julga ser desnecessário, uma vez que no mercado possui uma posição de respeito tanto pelos clientes, fornecedores e seus concorrentes.

Quanto a seus concorrentes, a empresa possui muitos; são importadores, pois, nenhum desenvolve atividades industriais. Os clientes, no entanto, não são consumidores finais, pois, a empresa trabalha para atender os revendedores. Possui parceria como parte do processo produtivo terceirizado. Isso ocorre em virtude da empresa não atender na Sede, em Vila Nova de Famalicão, Distrito de Braga, as exigências ambientais. Dessa forma, terceirizou parte da produção, entregou maquinário, matéria-prima e os moldes, a empresa terceirizada entra com a mão de obra. Essa forma de produção foi mencionada pelo empresário como uma forma mais viável do que fazer os investimentos necessários para produzir na sede da empresa (Ilustração 14).

Dispõe de frota própria para atender a seus trabalhos de entrega e pós-venda. O aspecto de pós-venda, é trabalhado pela empresa como um diferencial e que

agrega valor a todos os produtos. O empresário afirma que a empresa deve atender a demanda do cliente imediatamente, sob pena de produções serem afetadas e os problemas atribuídos à qualidade dos produtos da empresa; essa preocupação é a certificação que a empresa busca manter para o mercado.

Outro aspecto importante, mencionado pelo empresário, é a credibilidade junto a seus fornecedores; estes, por sua vez, em virtude da crise, são mais cautelosos na liberação do crédito (pagar depois de entregar a mercadoria). No caso da Indústria da Gandra isso não ocorre, pois a empresa tem crédito com todos os seus fornecedores, na Europa e em Portugal.

Ilustração 14 - Cronologia da Indústria da Gandra desde a fundação até 2010.

<b>Ano</b>	<b>Acontecimento</b>
1949	É aberta a fundição Gandra, fabricação de qualquer tipo de peça em ferro fundido. Sua principal cliente é uma empresa que produz máquinas para beneficiamento da madeira.
1970	Por conta de pressões fiscalizadoras do governo, a empresa é convidada a fazer alterações em suas instalações, por conta dos altos investimentos necessários, em torno de um milhão de Euros a empresa opta por mudar de ramo de atividade. Inicia a fabricação de máquinas agrícolas e para produção de vinhos.
1977	O senhor Antonio, inicia seu trabalho junto ao fundador como seu braço direito, casado com a herdeira. Outro genro também faz parte da gestão da empresa.
1986	Entrada de Portugal na comunidade europeia. Inicia-se um processo e estruturação do país, dinheiro a disposição a juros baixos, endividamento da população, mas as empresas prosperavam, em virtude das autoestradas que facilitavam o deslocamento para as entregas.
1992	A fundição dá espaço à Indústria da Gandra, mudando seu ramo de atuação, trabalhando especificamente com máquinas agrícolas e para fabricação de vinho e azeite de oliva, também produz todos os elementos possíveis e necessários para a montagem de seus produtos e manutenção dos equipamentos dos clientes.
2000	Investimentos em instalações, facilitam as entregas e o serviço de pós-venda. Processo de estruturação da atual crise no país, em virtude do endividamento dos portugueses, pela facilidade de acesso de crédito neste período.
2007	No ano de 2007 a crise estoura e a resseção inicia, empresas começam a quebrar, indivíduos falem em virtude de não conseguir cumprir com seus compromissos financeiros, a população ganha menos do que gasta. As empresas iniciam processos de falência e insolvência, a inadimplência aumenta consideravelmente, empresas tradicionais já não estão em condições de cumprir com suas obrigações financeiras, fazem pedidos e não efetuam pagamento, isto não só em Portugal, mas na Espanha e alguns casos na Itália, a empresa retrocede em seu processo de comércio internacional, por ação cautelosa em relação as atuais condições dos clientes em potencial.
2010	É estruturada uma equipe composta por um engenheiro e seus auxiliares com o propósito de desenvolvimento de máquinas de acordo com as necessidades do mercado. O fundador falece com 92 anos, Antonio e o outro sócio assumem a gestão da empresa.

A Indústria da Gandra possui um mix de produtos composto por todo o maquinário envolvido na fabricação e embalagem de vinhos e azeites, trabalha com máquinas agrícolas por encomenda e de acordo com a necessidade do cliente.

Possui representação de alguns produtos de empresas nacionais e internacionais, além de modificar produtos, no sentido de aquisição e melhora no desempenho dos mesmos, ainda possui artigos para jardinagem de sua produção e de representação.

Os concorrentes são classificados como todos os importadores de maquinários agrícolas, para vinho e azeite. Não há produtores locais que possam ser caracterizados como concorrentes; a concorrência, desta forma, pode ser qualquer empresa que importe produtos para auxiliar na lida na lavoura. Os clientes, no entanto, são produtores rurais locais e revendedores nacionais e internacionais.

#### **4.3.1 O processo de adaptação estratégica da empresa no período de estudo**

Neste tópico, são relacionados os resultados do estudo, envolvendo as mudanças ocorridas na empresa estudada em Lisboa (Portugal), estas de ordem estratégica ocorridas nas décadas de 1990 e 2000.

Essa relação aqui apresentada tem como propósito atender aos objetivos e responder à pergunta de pesquisa apresentada na introdução da tese, dados reforçados pelo propósito de entender como se desenvolveram as mudanças e de que forma ocorreram as escolhas estratégicas no período de análise, além de verificar quais foram os eventos responsáveis pela tomada de decisão por mudanças nesse período.

Apresenta-se de forma resumida a empresa analisada, a Indústria da Gandra, além de uma breve explanação em ordem cronológica dos principais eventos ocorridos na empresa durante o período estudado. Esta abordagem tem o propósito de apresentar dados suficientes para a compreensão das ações tomadas pela empresa.

Mais tarde, se propõe a apresentação das estratégias adotadas, bem como os eventos que as originaram (esses dados provenientes da entrevista realizada junto à empresa com o sócio gestor). Através desses elementos, ainda, serão apresentados as fases dos processos de mudanças adotados pela empresa. Utilizou-se dos dados primários e secundários obtidos durante a pesquisa, além de levar em consideração a abordagem dada pelos entrevistados.

Durante essa etapa do estudo, buscou-se apresentar quais e sob que condições as estratégias foram modificadas ou adotadas, levando em consideração

para isso a análise do contexto, propondo-se, então, durante a identificação das fases e na verificação teórica, salientar os momentos mais críticos, os quais retratam a origem ou os motivos das mudanças na empresa.

### **A indústria da Gandra no período de 1990 a 2010**

A empresa surge em 1949, fundada pelo Senhor Avelino Carvalho Silva, como uma empresa de fundição de peças de aço, para máquinas agrícolas, localizada em Vila Nova de Famalicão, Distrito de Braga próximo a Braga Norte de Portugal. Possui uma área de 15000 metros construída, conforme apresentado de forma resumida na Ilustração 15.

A empresa, atualmente, conta com 40 funcionários, estes trabalhando em vários setores, desde a produção, administrativo, comercial e engenharia. É constituída por seis sócios, conforme anteriormente nomeados cada um, mas ela é gerenciada pelo genro do fundador, onde os demais sócios possuem laços familiares, caracterizando assim uma empresa de gestão familiar.

Nesses 15 mil metros de instalações a empresa possui a linha de produção, comercialização e administrativo, *show room* e depósito de peças, por último, depósito de produtos acabados e estacionamento para a frota de automóveis e para clientes. Seus produtos são comercializados, na maioria, no mercado interno (80%), e apenas 20% é destinado ao mercado externo. Isto ocorre em virtude da dificuldade em sustentar os custos de exportação, inviabilizando e dificultando sua atuação no mercado internacional.

A empresa domina alta tecnologia investida no maquinário para produção de vinhos e azeite de oliva, busca depender o menos possível de seus fornecedores, produzindo toda a matéria prima necessária para a produção. Ainda em 2000 iniciou uma parceria, terceirizando parte da produção de matéria-prima, isso em virtude de dificuldades para a liberação da produção, mais especificamente lhes era exigido uma estação de tratamento de efluentes, já que trabalhariam com a produção de cubas em inox e plástico. Devido a estas exigências, a empresa terceirizou esta etapa, na cidade de Barcelos: a Metalurgica da Gandra entregou o maquinário, a matéria-prima e os moldes e em contrapartida, o parceiro entrou com a mão-de-obra, cobrando o valor estipulado pela empresa.

Outra iniciativa da empresa diz respeito à melhora contínua de equipamentos, da linha de produção, busca permanente de atualização de seu maquinário, além de interferir nas características de alguns produtos que representa, com o objetivo de entregar soluções adequadas aos problemas encontrados junto a seus clientes.

Quanto a patentear suas inovações, a empresa acredita que o processo não é dinâmico, a demora compromete a atualização do produto, ou seja até sair a patente o produto já possui similares, ou se tornou obsoleto. A escolha por não buscar registro de patentes ocorre em virtude da conquista de uma maior agilidade nas respostas às necessidades dos clientes. Conforme entrevista do Gestor Antonio Augusto Ferreira Gomes: “a patente não resolve o problema do nosso cliente, as máquinas sim”.

Essas iniciativas resultaram, em 2012, na conquista de um prêmio internacional na feira de Hannover (Alemanha), feira referência neste setor. O prêmio agracia as inovações mais impactantes na feira, no caso uma máquina esmagadora e desengaçadora elétrica.

Todas as ações que a empresa adota, têm o propósito de atender as necessidades de cada cliente, fabrica todos os produtos com este propósito, quando da necessidade, mesmo em caso de produção em série a empresa se preocupa em realizar pequenos ajustes para melhor atender as demandas.

A escolha pela produção de maquinário para vinho e azeite de oliva envolveu um estudo sobre as necessidade do mercado; também a empresa investiu para que neste ramo seja reconhecida como a que possui a gama mais completa de produtos necessários para todas as etapas da produção, do vinho e do azeite de oliva, desde a pré colheita até a embalagem do produto final.

As máquinas agrícolas, na verdade, são consumidas fora de Portugal, como Angola, Nova Guiné, Moçambique dentre outros. Em Portugal, a agricultura não é vista como um negócio promissor, não há incentivos governamentais para produzir e adquirir maquinários de alta precisão; por tudo isso a escolha pelo investimento nas vinhas e oliveiras.

Grandes investimentos são realizados em serviço de pós-venda, a preocupação da Indústria da Gandra, é, além de vender produtos, atender a qualquer problema de forma dinâmica e eficiente, para isso conta com técnicos capacitados e comprometidos com a empresa. Em várias demandas por assistência técnica, a empresa identificou que o manuseio equivocado e a falta de conhecimento

de como operar comprometia a eficiência da máquina, reforçando, assim, a preocupação com a imagem da empresa no mercado.

A Indústria da Gandra ainda participa de feiras do setor, em Braga e Santarém, em Hannover na Alemanha, possui suas máquinas apresentadas por outras empresas, uma vez que trabalha em parceria.

Algumas alternativas estão sendo formatadas como, por exemplo, enviar para o Brasil as peças e montar o maquinário em território brasileiro; desta forma, haveria maiores condições para que a empresa viabilizasse a negociação. Identifica-se no mercado brasileiro um grande interesse nos produtos.

Conforme pode ser observado na Ilustração 15, a empresa possui vários acontecimentos que contribuíram para sua permanência no mercado, ao longo dos anos. Especificamente na década de 1990 e 2000, utilizadas como limitadores de análise do caso da empresa, ocorreram episódios que foram consequência de acontecimentos políticos e econômicos em Portugal (Ilustração 15).

A década de 1990 é marcada basicamente pela mudança de ramo de atividade da empresa. Em 1992, devido a reestruturação do país para atender a reestruturação da União Européia, foram iniciados processos de ajustes nas empresas locais, dentre estas mais específicas relacionadas à necessidade de readequação da empresa às atividades desenvolvidas, observando questões ambientais e trabalhistas. Diante da necessidade de altos investimentos para atender a essas questões governamentais, a empresa então acredita ser mais viável mudar de ramo de atividade, saindo da atividade de fundição, adaptando-se à atividade de metalurgia, com o propósito de atender a produção de maquinários para a produção de vinho e azeite de oliva.

A década de 2000 é marcada por quatro eventos importantes na empresa. Inicialmente, já no ano 2000 Portugal percebe uma redução no desemprego em comparação com a década de 1990; diante deste cenário, a empresa investe pesadamente em agilidade e eficiência na entrega. Diante da redução do desemprego, empresas são estruturadas, possibilitando parcerias com empresas mais antigas. A Indústria da Gandra, atenta a essas questões, identifica um parceiro na cidade de Bracelos, delegando a este parte da produção, terceirizando uma vez que não possui competência para estes processos.

No ano de 2002, o Euro se torna a moeda oficial em vários países da Europa. Nessa ocasião, a empresa inicia seu processo de internacionalização, negociando

com países da Europa; as negociações ocorrem por indicação, levando em consideração a qualidade dos produtos e o bom atendimento pós-venda.

Em 2007, a Europa, entra em um processo de crise econômica, inicia-se um processo de recessão, seguida da redução de postos de trabalho. Diante do cenário de crise na Europa, a empresa reduz suas negociações com outros países, como forma de proteção quanto à inadimplência, negociando de forma mais cautelosa. Muitas empresas, nesta ocasião, iniciam o processo de falência, insolvência e inadimplência, tanto empresas novas como outras tradicionais do mercado, encontram dificuldades em cumprir com suas obrigações financeiras, como por exemplo empresas na Espanha, Itália e Portugal.

A Europa, em 2010, inicia um processo de recuperação da economia. Essa recuperação ocorre no entanto, lado a lado a crescentes preocupações com a capacidade de empresas e pessoas em cumprirem com suas obrigações financeiras. Nesse ano, a empresa investe em um departamento de investigação e desenvolvimento, o chamado de P&D. Os investimentos neste novo departamento possuem um objetivo claro: atender melhor as necessidades dos clientes, uma vez que os recursos são mais reduzidos. Uma equipe composta por engenheiro e auxiliares é estruturada e inicia-se o processo de melhora nas máquinas ofertadas ao mercado. Nesse ano, o fundador da empresa, Senhor Avelino Carvalho Silva, falece com 92 anos. A gestão da empresa é, então, assumida pelo senhor Antônio Augusto e por mais um sócio. Essa transição, no entanto, já vinha sendo desenvolvida há cerca de 34 anos (Ilustração 15).

Ilustração 15 - Principais eventos políticos e econômicos em Portugal e os reflexos na empresa.

Ano	Contexto (Portugal)	Processo de execução	Conteúdo (estratégia)
1990	Inicia-se um processo de redução no crescimento da economia.		
1992	Reestruturação da União Europeia	A fundição é demolida, novas instalações são construídas, desta vez para a Indústria da Gandra, mudando seu ramo de atuação, trabalhando especificamente com máquinas agrícolas e para fabricação de vinho e azeite de oliva, também produz todos os elementos possíveis e necessários para a montagem de seus produtos e manutenção dos equipamentos dos clientes.	Mudança no de ramo de atuação.

1993	Início do impacto da crise, Redução no crescimento do país.		
1994	Retomada do crescimento Expansão econômica permanente.		
1995	Economia estável		
1997			
1998	1992 até 1998 preparação para aderir a unidade europeia monetária (UEM), Adesão à UE.		
1999	Economia volta a estagnar.		
2000	Identifica-se uma redução no desemprego na década de 1990 se comparado com a década de 1980.	Melhoram as condições para transporte e entregas de produtos, bem como maior agilidade no serviço de pós-venda. Desenvolve uma parceria com empresa de Barcelos, a empresa fornece a matéria-prima, os moldes e o maquinário e o parceiro entra com a mão de obra para fabricação de cubas e peças em plástico e inox. Isso ocorre em virtude da ausência de liberação ambiental em Vila Nova de Famalicão, Distrito de Braga, em Barcelo há disposição das empresas uma estação de tratamento de efluentes.	Agilidade na entrega e pós-venda eficiente. Terceirização de parte da produção.
2002	O euro torna-se moeda oficial em 12 países da união europeia.	A empresa inicia seus negócios com outros clientes de fora de Portugal, estes ainda surgem a partir da indicação de outros pela qualidade e atendimento pós-venda ofertados pela empresa.	Internacionalização
2003	Retomada a redução do crescimento econômico.		
2004	A economia europeia está forte em relação aos EUA.		
2005	Economia em crescimento.		
2006	Pleno desenvolvimento da economia.		
2007	Inicia-se o processo de crise econômica na Europa. Crise do crédito hipotecário de alto risco, prejudicando os países desenvolvidos. Inicia-se o processo de redução do emprego.	No ano de 2007 a crise estoura e a recessão inicia, empresas começam a quebrar, indivíduos falem em virtude de não conseguir cumprir com seus compromissos financeiros, a população ganha menos do que gasta. As empresas iniciam processos de, falência e insolvência, a inadimplência aumenta consideravelmente, empresas tradicionais já não estão em condições de cumprir com suas obrigações financeiras, fazem pedidos e não efetuam	A empresa diminui sua atuação no comércio internacional, como ação cautelosa.

		pagamento, isto não só em Portugal, mas na Espanha e alguns casos na Itália, a empresa retrocede em seu processo de comércio internacional, por ação cautelosa em relação as atuais condições dos clientes em potencial.	
2008	A UE, conta com 27 países membros 15 adotam o euro como moeda nacional.		
2009	Inicia-se um processo de controle das despesas públicas como tentativa de recuperação da economia. Diferenciação significativa do risco soberano em várias economias da área do euro, incluindo Portugal.		
2010	Caracterizado pela recuperação generalizada da atividade econômica a nível mundial, na sequência de uma contração global particularmente profunda, sincronizada e prolongada. A deterioração da avaliação dos investidores internacionais quanto às condições de solvabilidade das administrações públicas tem implicado um forte aumento da restritividade do acesso do sistema bancário português aos mercados internacionais de dívida. Atinge o pico nos índices de desemprego.	É estruturada uma equipe composta por um engenheiro e seus auxiliares com o propósito de desenvolvimento de máquinas de acordo com as necessidades do mercado. O fundador Senhor Avelino Carvalho Silva, falece com 92 anos, Antonio e o outro sócio assumem inteiramente a gestão da empresa.	É estruturada uma equipe de P&D, para atender melhor as necessidades dos clientes.

#### 4.3.2 O processo de escolha e as dimensões das estratégias empresariais

Após os estudos desenvolvidos na revisão teórica, é oportuno conforme dados constantes na Ilustração 16, identificar cada uma das fases que a empresa apresentou no período analisado de 1990 a 2010. A Indústria Indústria da Gandra possui quatro fases distintas (Ilustração 16).

Ilustração 16 - Fases da Indústria da Gandra

Fase	Ano	Acontecimento
I	1990 a 1999	Mudança de ramo de atividade.
II	2000 a 2006	Investimento e agilidade na entrega e serviço de pós- venda. Implantação do processo de terceirização.
III	2007 a 2009	Redução na negociação com outros países.
IV	2010 até agora	Investimento para diferenciação de produtos.

### **Fase estratégica I - 1990 a 1999 – Fase estratégica de adaptação.**

A fase estratégica identificada nesse período, conforme detalhado na Ilustração 17, possui características de adaptação. Possui como características a busca pela solução de problemas existentes, age de forma reativa, com o propósito de obter resultados positivos, as decisões ocorrem de forma compartilhada entre os tomadores de decisão na empresa.

Dos eventos verificados na empresa, o principal e que caracterizou a existência de tal fase é o fator da empresa ter mudado de ramo, em virtude das exigências feitas pelo governo para ajustes na empresa de fundição. Dessa forma, como solução do problema optou-se por mudar de ramo, em detrimento de investir valores expressivos em um negócio sem grandes proporções.

A iniciativa por mudar de ramo ocorreu apenas em virtude das exigências, com isso a ação buscava encontrar soluções que contribuíssem para resultados mais positivos. Quando da necessidade de investimentos para ajustes na empresa de fundição, em consenso os sócios foram contra, mas tomaram a decisão em grupo para a mudança de negócio. Diante dessas particularidades, é evidente qual foi o processo de formulação da estratégia neste caso, um processo de adaptação às condições impostas pelo governo.

Nessa situação, em se tratando do contexto ambiental envolvido, a empresa possui características deterministas, pois as pressões que realmente impactaram advinham do ambiente externo, por sua vez a empresa agiu com característica de seleção natural.

Caso houvesse resistência quanto ao investimento ou adequação da empresa às exigências do governo, a empresa seria multada e persistindo na resistência a mudança futuramente implicaria o fechamento das portas, razão pela qual optaram por mudar de ramo e iniciar um novo negócio.

Conforme os autores reforçam a forma determinista, em se tratando do determinismo, existem duas formas de analisar a adaptação estratégica da empresa, primeiramente o tipo seleção natural e o tipo institucional. Apresenta ações levadas por pressões ambientais, as questões relacionadas ao ambiente são determinantes para a escolha de quais empresas devem permanecer. A reação destas empresas às

questões ambientais mostra qual é a capacidade de adaptação em condições determinadas (ALDRICH; PFEFFER, 1976; HANNAN; FREEMAN, 1977).

### **Fase estratégica II – 2000 a 2006 – Fase estratégica de incrementalismo**

Nessa fase, a empresa sofre muitos eventos críticos. Esses eventos críticos, de forma gradual e juntamente com as experiências vividas durante o negócio de fundição, contribuíram para as ações ocorridas no período.

Identificou-se como uma fase incremental. Pela natureza dos eventos, foram utilizados para a tomada de decisões futuras, conforme as características apresentadas pelo modo da estratégia. O incrementalismo possui como principal característica a utilização de experiências já vividas, como contribuição para futuras tomadas de decisões pelos gestores (QUINN, 1978).

Em virtude da experiência de ser fornecedor de peças fundidas para outras empresas, ocorreu à busca por terceirizados; mais tarde, de acordo com a experiência e as informações externas e internas, percebeu-se a oportunidade de agregar valor a seu produto, através da melhora no tempo de entrega, bem como, um serviço de pós-venda adequado; por último, todas estas percepções contribuíram para que a identificação de um mercado internacional promissor ocorresse. Diante de todas estas constatações, a empresa de forma sequenciada foi se utilizando das experiências vividas, assim de forma gradual as ações foram sendo realizadas.

### **Fase estratégica III – 2007 a 2009 – Fase de adaptação**

Essa fase é marcada de forma muito especial, pela crise na Europa, quando é iniciado o processo de estagnação. Diante desse cenário, a empresa opta por reduzir seus negócios com o mercado internacional, focando desta forma mais intensamente no mercado nacional.

A caracterização por modo adaptativo, conforme apresentado na Ilustração 17, ocorre em virtude do forte impacto da crise na empresa. Ela apenas reage aos estímulos, o mercado determina que ações as empresas devem tomar, desta forma, como maneira de proteção, a empresa opta por não investir mais no mercado internacional, desenvolvendo produtos para o mercado nacional.

O contexto determinista surge pela inadimplência que assola o mercado internacional; por esta razão, a empresa evita negociar fora do seu território. Diante desse cenário, e para atender de forma mais eficiente o mercado nacional, a empresa investe em diferenciação, focando na diminuição do prazo de entrega e maior eficiência no serviço de pós-venda, conquistando a preferência dos clientes.

#### **Fase estratégica IV – 2010 até agora – Fase estratégica adaptação.**

Novamente a fase é marcada pela necessidade de se adequar às exigências do mercado. Dessa vez, a empresa então de posse das experiências vividas no início da crise e antes dela, percebe a importância de investir em diferenciação de produtos ou serviços para melhor atender aos clientes.

A empresa percebe que se não buscar uma adequação ao novo mercado corre riscos de não permanecer, com o propósito de evitar tais acontecimentos, investe em P&D, para atender melhor as necessidades de seus clientes. Este novo departamento, ainda, contribui para a percepção de que há, em alguns produtos, outras possibilidades de ajustes, apresentando assim uma inovação do tipo incremental (quando pequenos ajustes são realizados, com o propósito de ser diferente do que já existe, não busca ineditismo).

Além de contar com serviços de terceirizadas, compra máquinas de outras empresas e de forma inovativa agrega elementos novos, aumentando ainda mais a sua capacidade atender as necessidades dos clientes.

Ilustração 17 - Características e análise das dimensões estratégicas.

<b>Período</b>	<b>Fase</b>	<b>Característica</b>	<b>Processo</b>	<b>Contexto</b>	<b>Conteúdo</b>
1990 a 1999	II	Mudança de ramo de atividade.	Adaptativo	Determinista Seleção natural	Mudança de ramo
2000 a 2006	III	Investimento e agilidade de entrega e serviço de pós – venda. Repassa parte da produção de componentes para Barcelos.	Incremental	Determinista Institucional	Terceirização Diferenciação Internacionalização
2007 a 2009	III	Cautela com clientes internacionais em virtude da crise na Europa.	Adaptação	Determinista Institucional	Diferenciação
2010 até agora	IV	Investimento e diferenciação de produtos.	Incremental	Determinista Institucional	Diferenciação Inovação incremental

### 4.3.3 Conclusão do caso da Indústria da Gandra.

A Indústria da Gandra possui, ao longo de sua existência empresarial, várias fases, cada uma delas composta por eventos críticos importantes para a categorização e identificação.

No momento da sua fundação, a empresa apresentou uma fase empreendedora, caracterizada pela iniciativa do sócio e fundador na constituição do negócio. Essa fase é percebida basicamente pela iniciativa de empreender um novo negócio. No decorrer da vida empresarial, a empresa passou por momentos compostos por eventos que na grande maioria contribuíram, para uma fase de adaptação.

Esta fase de adaptação é identificada pela necessidade de se adaptar rapidamente às novas exigências do ambiente; sempre através da pressão ambiental, a empresa foi sobrevivendo, ano a ano, como principal evento destaca-se a mudança de ramo, de empresa de fundição para metalurgia.

Essa pesquisa buscou analisar duas décadas, em específico a de 1990 e a 2010. Com isso, vários eventos foram verificados, contribuindo para a identificação de quatro fases, que caracterizam o modo ou o processo pelo qual a empresa realizou a escolha estratégica (Ilustração 18).

Ilustração 18 - Resumo dos acontecimentos da Indústria da Gandra.

<b>Período</b>	<b>Contexto</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Processo</b>
Fase I 1990 a 1999	Reestruturação da União Europeia, início do impacto da crise, preparação para aderir ao Euro.  DETERMINISTA	Mudança no de ramo de atuação.  NOVO NEGÓCIO	Novas instalações são construídas, para a Indústria da Gandra, mudando seu ramo de atuação.  ADAPTATIVO
Fase II 2000 a 2006	Redução no desemprego Crescimento da economia é reduzido. Retomada do crescimento econômico.  DETERMINISTA	DIFERENCIAÇÃO TERCEIRIZAÇÃO INTERNACIONALIZAÇÃO	Investimento em pós-venda Parceria com uma empresa de Barcelos. Produtos e serviços de pós -venda com qualidade.  INCREMENTAL
Fase III 2007 a 2009	Crise econômica na Europa Aumenta o desemprego. O governo instaura um processo de controle das contas públicas.	Retrai as negociações internacionais. Investe no mercado nacional.	Em virtude da crise, inicia o processo de inadimplência das empresas, com isso o mercado nacional recebe mais atenção, e

	DETERMINISTA	DIFERENCIAÇÃO	produtos são desenvolvidos com este propósito. ADAPTATIVO
Fase IV 2010 a 2012	A atividade econômica inicia seu processo de recuperação, os bancos limitam drasticamente as linhas de crédito. O desemprego aumenta.  DETERMINISTA	Estruturação da equipe de P&D. Um novo gestor assume a empresa.  DIFERENCIAÇÃO INOVAÇÃO	São contratados um engenheiro mecânico e alguns auxiliares, com o propósito de desenvolver novos produtos. Falece o fundador, Antonio Augusto assume a gestão da empresa.  INCREMENTAL

Tem-se, dessa forma, na fase de adaptação (de 1990 a 1999), modo adaptativo, no contexto determinista, caracterizada pelo conteúdo de mudança de ramo de atividade, em virtude das pressões ambientais. No período de 2000 a 2006, uma fase incremental, no contexto determinista, caracterizada pelo conteúdo de terceirização, diferenciação e internacionalização, esses obtidos através da aprendizagem dos gestores durante a atividade da empresa. Uma fase de adaptação, de 2007 a 2009, um modo adaptativo, no contexto determinista, com o conteúdo estratégico de diferenciação. Com o agravamento da crise europeia, novamente a empresa necessitou adotar um comportamento adaptativo, do contrário correndo riscos de não permanecer no mercado. A caracterização novamente ocorre em virtude da retração dos negócios com outros países, devido à inadimplência causada pela crise internacional na Europa. O foco da empresa nessa fase passa a ser no atendimento das necessidades dos clientes locais. Fase incremental de 2010 até a data da coleta de dados 2012, modo incremental, com contexto se apresentando determinista, identificou-se que a experiência do gestor à frente da empresa por tantos anos, possibilitou a escolha de um conteúdo estratégico de diferenciação com inovações incrementais. Ocorrendo devido à preocupação em atender às necessidades dos clientes nacionais e alguns poucos internacionais, ainda de forma bastante tímida negociando com outros países. A iniciativa corresponde a um momento de tentativa de recuperação dos reflexos da crise econômica da Europa.

Através do olhar observador, do gestor a empresa estrutura departamento de pesquisa e desenvolvimento P&D. Essa acontece devido à existência de um

mercado, com necessidades que ainda não estavam sendo atendidas pelos concorrentes.

De forma objetiva, a análise do caso, possibilita o entendimento de que a empresa é dinâmica, está sempre mudando, e que este dinamismo e mudança possui o gestor como ator principal, responsável por fomentar as mudanças de forma permanente; por estes motivos, fica explícita a capacidade que as empresas possuem para desenvolver várias fases ao longo de sua existência.

#### **4.4 O conteúdo estratégico utilizado pelos casos estudados: a Indústria Marini no Brasil e a Indústria da Gandra em Portugal nas décadas de 1990 e 2000.**

As empresas ou os casos estudados foram escolhidos a partir de critérios que possibilitaram a identificação de algumas semelhanças, como por exemplo: a atividades empresariais de industrialização de máquinas e implementos agrícolas.

De forma a analisar as estratégias adotadas em ambas as empresas, identificou-se que ambas adotaram a internacionalização, terceirização, diferenciação e inovação como conteúdo estratégico. Essas estratégias de forma semelhante ocorreram na segunda fase da empresa no período analisado, perdurando de forma mais tímida em outras fases. Ressalta-se que as estratégias não foram iniciadas exatamente nos mesmos anos, mas nas mesmas décadas, final de 1990 até a metade de 2000.

Outra constatação refere-se ao contexto em que as empresas passavam quando da adoção das estratégias (conteúdos). No Brasil, a década de 1990 foi marcada pela necessidade de adaptação em virtude dos planos econômicos; já na década de 2000, o mercado aberto à alta concorrência obriga as empresas a inovar e a buscar novos mercados. Em Portugal, durante a década de 1990 as empresas se desenvolviam, a economia conspirava a favor, em 2000, no entanto, a crise inicia seu processo de agravamento e negociações internacionais são abandonadas e novamente voltam-se ao mercado interno.

Dois momentos de crise distintos obrigaram as empresas a se adequarem a nova realidade, ambas buscaram alternativas em momentos de crise encontrando na diferenciação uma possibilidade de manutenção no mercado. As inovações também possuem papel determinante para a sobrevivência das empresas, utilizando-se de demandas não atendidas como oportunidades de negócios.

O tempo de mercado de ambas as empresas, agregado à experiência de vida de seus gestores, compuseram fatores importantes para o desenvolvimento empresarial. Cabe ressaltar a importância que possui o ambiente externo nos impactos das empresas; em momentos diferentes, as empresas agiram também de formas distintas, sempre com o mesmo objetivo, ultrapassar a crise temporária do país.

O processo incremental é percebido na última fase, tanto na empresa brasileira como na portuguesa, reforçando a necessidade de contar com a experiência dos gestores; juntamente a isso, mais uma semelhança, ambas contam com iniciativas de inovação também concentradas na última fase, o que reforça a necessidade de surpreender o mercado com produtos diferentes.

Embora o caso do Brasil possua três fases distintas e 21 anos de mercado, possui estratégias semelhantes ao caso de Portugal, com quatro fases e 61 anos de mercado. A idade das empresas não corresponde à intensidade das estratégias adotadas, não possui relação com as escolhas e, sim, com seus gestores e a experiência agregada ao longo da vida na empresa são determinantes nas decisões; essa percepção cabe e se limita estritamente aos dois casos analisados, não podendo ser adotada esta afirmação para o setor ou grupo de empresas.

Ao término da investigação, apresenta-se o encontro entre a fundamentação teórica e a análise empírica dos dados dos dois casos investigados.

De acordo com a fundamentação teoria e o propósito da tese que visa identificar o contexto, o processo e o conteúdo estratégico adotado pelas indústrias de máquinas e implementos agrícolas no Brasil e em Portugal, elaborou-se uma proposição para cada dimensão das estratégias empresariais analisadas na Ilustração 18.

Ilustração 19 - Proposições da tese.

Proposição 1	O ambiente geral impacta fortemente na sobrevivência e na determinação da natureza estratégica adotada pelas empresas.
Proposição 2	Investimentos realizados no ambiente interno da empresa são alternativas viáveis para uma melhor adequação ao ambiente externo, oportunizando uma minimização de seus impactos.
Proposição 3	Inovação, internacionalização, terceirização e diferenciação, são estratégias adotadas por empresas que se mantêm no mercado, mesmo em condições de ambiente turbulento.

A proposição um (Ilustração 19) trata da dimensão contexto, abordada conceitualmente na fundamentação teórica, e afirma que: “o ambiente geral impacta

fortemente na sobrevivência e na determinação da natureza das estratégias adotada pelas empresas”. Dessa forma, a análise do contexto perpassa pela observação e pela compreensão do ambiente geral e ambiente específico, sob pena de obter uma visão distorcida da realidade em que a empresa está inserida (SAUSEN, 2003). Levando em consideração estritamente os dois casos estudados, é possível, a partir da análise do contexto vivenciado pela empresa no momento das ações, identificar a afirmação apresentada, uma vez que ambas as empresas vivenciaram contextos diferentes mas que acabaram por tomar decisões de acordo com a descrição do contexto determinista, ou seja, estavam impactadas fortemente por ações externas, as quais mobilizaram as tomadas de decisões tanto na empresa brasileira como na portuguesa.

Já a proposição dois trata do processo específico, ou seja, como foi a tomada de decisão. Nesse caso, a afirmação destaca que “os investimentos realizados no ambiente interno da empresa são alternativas viáveis para uma melhor adequação ao ambiente externo, oportunizando uma minimização de seus impactos”. Através das reflexões propostas por Pettigrew (1985), é importante ressaltar o reconhecimento do reflexo de uma atividade empresarial, na alteração estratégica, é a vontade de modificar o contexto da estrutura, até então presente na empresa, principalmente as questões relacionadas à cultura em que as atividades estão sendo programadas, podendo ser estendida para outros aspectos da empresa. Dessa forma, para os casos estudados, ambas as empresas investiram pesadamente em estrutura física, com o propósito de ampliar a produção. Outro aspecto que foi mencionado nos dois casos estudados, trata do atendimento ao cliente com maior eficiência, elemento determinante na tomada de decisão por investir em instalações adequadas. Também a estruturação de um departamento de engenharia ou P&D são identificadas como ações comuns entre as realidades estudadas, o que reforça a consistência da afirmação proposta para os casos analisados.

Por último, a proposição três, que trata da especificação do conteúdo da estratégia, ou seja, da natureza das ações realizadas nas empresas afirmando que “inovação, internacionalização, terceirização e diferenciação são estratégias adotadas por empresas que se mantêm no mercado, mesmo em condições de ambiente turbulento”. Observando as questões relacionadas, ao aspecto conteúdo, proposto por Pettigrew (1987), o conteúdo trata das ações estratégicas, das ações efetivas realizadas pela empresa para migrar de um estado presente para futuro.

Várias podem ser as alternativas de conteúdo estratégico utilizado pelas empresas, a inovação, a internacionalização, a terceirização e a diferenciação, tem-se apresentado como alternativas viáveis, em virtude das novas possibilidades do mercado. Nos casos analisados, percebeu-se que a concentração das estratégias ocorreu no segundo período da década de 1990, permanecendo até o primeiro período da década de 2000, (1995 á 2006). Para ambos os países, turbulências eram percebidas, não comprometendo o sucesso das estratégias, realizadas como alternativas para a manutenção das empresas no mercado. Ainda pode ser reforçado que as proposições aqui apresentadas e observadas com os dois casos empíricos serviram de elementos de observação, contribuindo para que a realidade empresarial das duas empresas, a Indústria Marini no Brasil e a Indústria da Gandra em Portugal, pudessem ser detalhadas e apresentadas nesta tese.

A escolha por analisar a estratégia iniciando, pela análise do contexto, seguido do processo e por último verificando o conteúdo estratégico, adotado pelas empresas ocorre pela influência recebida nas empresas em virtude dos acontecimentos externos (políticos e econômicos), obrigando- as a buscar uma nova dinâmica. As empresas, então com a preocupação de reagir a este contexto modificam suas estruturas, criam novas possibilidades de negócios, muitas vezes sem identificar o conteúdo da estratégia que estas possibilidades ou ações resultariam, contrariando a metodologia da análise da estratégia apresentada por Pettigrew (1978), a qual organiza a análise da estratégia, iniciando pelo conteúdo seguido pelo contexto e finalizando a análise pelo processo.

Ocorre que nos casos estudados, as empresas inicialmente argumentavam que não elaboraram estratégias durante o período de análise, quando questionadas no período de coleta de dados, através da contextualização do cenário externo, as mesmas apontavam modificações nos processos ou até mesmo ações específicas; que possibilitavam a caracterização das estratégias adotadas no período. Desta forma invertendo a proposta de Pettigrew (1978) quanto a ordem da análise das estratégias.

## 5 CONCLUSÃO

As décadas de 1990 e 2000 foram marcadas por eventos econômicos e políticos determinantes no comportamento das empresas e do mercado, tanto português quanto brasileiro. Naquele cenário, a necessidade por alternativas de permanência no mercado de atuação tornava-se uma questão prioritária no meio empresarial. Com essa perspectiva, estratégias são ferramentas indispensáveis, sendo sua ausência elemento passível de comprometer a longevidade dos negócios.

A partir dessas constatações, este trabalho teve como proposta identificar o contexto, o processo e o conteúdo estratégico, adotado, por indústrias de máquinas e implementos agrícolas situadas no Brasil e em Portugal nas décadas de 1990 e 2000.

Para o desenvolvimento do estudo adotou-se uma análise longitudinal dos acontecimentos ocorridos nas empresas, contrastando com os ocorridos na economia e na política dos países, conforme pode ser verificado no Apêndice A. O trabalho teve como base uma análise contextual, processual e histórica dos acontecimentos, trazendo à tona as causas e as consequências das estratégias adotadas no período estudado.

Para tanto, a verificação das estratégias nas empresas foi possível a partir do estudo de duas indústrias, a Indústria Marini de Máquinas e Implementos Agrícolas (no Brasil) e a Indústria da Gandra (em Portugal). Como instrumentos de coletas de dados adotou-se a aplicação de um questionário, a realização de uma entrevista e um roteiro de roteiro de visitação.

Após a coleta e tratamento dos dados foi possível verificar que as empresas, ao longo de sua vida, podem desenvolver diferentes fases, além de repetí-las em momentos determinados. Também se percebeu a forte influência do ambiente externo, como fator determinante na movimentação e na busca por estratégias de permanência no mercado.

Em atendimento ao objetivo geral da tese foram verificados como estratégias adotadas pelas empresas: a terceirização, a diferenciação, a internacionalização e a inovação. Verificou-se, também, que as empresas passaram por dificuldades, essas originadas por eventos ocorridos no ambiente geral ou ambiente externo, exigindo diante da nova realidade, uma tomada de decisão rápida, para que a permanência da empresa no mercado não fosse comprometida.

Identificou-se que a indústria brasileira, ao longo de sua vida empresarial, desenvolveu três fases distintas: a primeira, compreendendo o período de 1990 até 1994, caracterizada como uma fase empreendedora; a segunda fase, de 1995 até 2003, apresenta características de uma fase planejada; e a última fase, de 2004 até 2010, informando características de uma fase incremental.

Em se tratando da empresa portuguesa, esta passou quatro fases distintas: a primeira fase, de 1990 até 1999, identificada como a fase de adaptação; a segunda fase de 2000 a 2006, uma fase incremental; a terceira fase, compreendida entre o período de 2007 até 2009, novamente foi marcada pela adaptação; e, finalmente, a quarta e última fase, com características novamente de fase incremental.

Para a análise de estratégias adotadas utilizou-se de forma pertinente como elemento colaborador para o entendimento do fenômeno de construção e adoção de estratégia pelas empresas a perspectiva teórica que trata da análise de conteúdo, contexto e processo (PETTIGREW, 1987). No entanto, realizou-se uma adaptação deste modelo, iniciando a análise pelo estudo do contexto, seguida pela observação do processo na empresa e finalizando a análise com a identificação do conteúdo estratégico adotado pelas empresas.

Também se realizou uma análise conjunta das duas realidades, na qual foi possível verificar que ambas as empresas, em sua segunda fase, adotaram conteúdos estratégicos de forma semelhante: inovação, internacionalização, terceirização e diferenciação, ambas em contexto caracterizado determinista; no entanto, cada uma com seu processo estratégico específico: a empresa brasileira com processo planejado e a empresa portuguesa com processo incremental. Em relação aos anos que compreendem a segunda fase das empresas, esses são diferentes: no caso a empresa brasileira, 1995 a 2003, e a empresa portuguesa, 2000 a 2006.

Com base em tais constatações, observa-se, ainda, que as empresas podem ser similares em algumas dimensões estratégicas e ainda ser diferentes ou particulares em outras dimensões, o que significa que não existem regras específicas de combinações. As particularidades devem ser consideradas na análise, ou seja, a realidade das empresas contribui na percepção das dimensões estratégicas empresariais.

Também importante mencionar que a realidade dos dois países apresenta algumas semelhanças. O Brasil, na década de 1990, sofreu grandes impactos da

política econômica, exigindo posicionamento e atitude rápida das empresas. Já na realidade Portuguesa, na década de 1990 o ambiente favorecia o crescimento econômico, no entanto, na década de 2000 as empresas sofreram os impactos da crise, mais especificamente em meados de 2007. Portanto, ambos os países passaram por crises econômicas, que comprometeram as estruturas empresariais. Estes acontecimentos, contudo, ocorreram em momentos diferentes, mas exigiram um posicionamento preciso das organizações.

A partir desta perspectiva e das constatações teóricas, foram elaboradas três proposições, para que nos casos fossem observadas. Cada proposição foi elaborada observando uma das três dimensões estratégicas. A primeira trata de contexto: *o ambiente geral impacta fortemente a sobrevivência e a determinação da natureza das estratégias adotada pelas empresas*. A segunda proposição aborda especificamente o processo: *investimentos realizados no ambiente interno da empresa são alternativas viáveis para uma melhor adequação ao ambiente externo, oportunizando uma minimização de seus impactos*. E por último a terceira proposição aborda os aspectos relacionados ao conteúdo da estratégia: *inovação, internacionalização, terceirização e diferenciação, estratégias adotadas por empresas que se mantêm no mercado, mesmo em condições de ambiente turbulento*.

Com a pesquisa e a análise empírica, todas as proposições foram observadas e percebidas como existentes e utilizadas nas duas realidades empresariais. As empresas optaram por estratégias semelhantes, em contextos diferentes, observando processos distintos entre si.

Cabe ainda mencionar que as empresas encontram-se atualmente em um mesmo processo estratégico, qual seja, a fase de incrementalismo. Ambas utilizam-se das experiências vividas, com conhecimento maior sobre o mercado de atuação, bem como as necessidades existentes, com o propósito de inovar no mercado.

Identificou-se, também, através da visita a localidade onde as empresas estão instaladas, bem como foi possível perceber que essas instituições, de forma efetiva, contribuíram para o desenvolvimento da região, de maneira que sua mão de obra localiza-se no entorno, além de contar com fornecedores locais.

As contribuições deste estudo, de forma gerencial, perpassam pela coleta de informações e elementos, que colaboram para a performance das empresas, uma vez que o contato com outras realidades empresariais acarreta a troca de

informações ricas e diferenciadas, contribuindo no planejamento e na tomada de decisão das empresas. Em relação à contribuição acadêmica, este trabalho oferta uma pesquisa qualitativa partindo da análise de dois casos específicos, envolvendo Brasil e Portugal, os quais possuem características culturais similares e podem ser mais explorados com o objetivo de estreitar os laços acadêmicos, oportunizando novos estudos, com o intuito de comparação, o que neste trabalho não foi proposto.

Como sugestões para estudos futuros, uma análise das estratégias adotadas desde a fundação da empresa seria oportuno, bem como o comparativo com a realidade econômica do país. Seria, também, adequado,, desenvolver um estudo envolvendo empresas do Brasil, Portugal e Espanha, uma vez que a Espanha possui fortes relações com Portugal e este, por sua vez, com o Brasil. Esse tripé, originaria possibilidades de várias pesquisas envolvendo objetos de estudo diferentes dos utilizados nesta tese.

Como limitadores do estudo, dois são importantes, cabe ressaltar que as entrevistas ocorreram com o sócio fundador e o um dos diretores no Caso Marini, e com o sócio gerente no Caso Gandra, sendo assim os dados são limitados as informações e as percepções destes entrevistados, outra limitação da pesquisa, refere-se a análise da estratégia estar focada especificamente no contexto externo da empresa, uma vez que a tese observa o período de 1990 a 2010, o qual apresentou alterações no mercado, também que as estratégias observadas pelos dois casos referem-se somente a realidade das duas empresas, não podendo ser generalizado a um setor.

## REFERÊNCIAS

ABIMAQ. **ASSOCIAÇÃO DE MÁQUINAS E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DO RS.** Disponível em: <[www.abimaq.com.br](http://www.abimaq.com.br)> Acesso em: 10 de mai. 2013.

AICEP. **AGÊNCIA PARA O INVESTIMENTO E COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL.** Disponível em: <<http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>> Acesso em: 03 out. 2012.

AJAP. **ASSOCIAÇÃO DE JOVENS AGRICULTORES DE PORTUGAL.** Disponível em: <[http://www.ajap.pt/site/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=14&Itemid=37](http://www.ajap.pt/site/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=14&Itemid=37)> Acesso em: 21 set. 2012.

ALBAGLI, S. MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 33, n.3, p. 9-16, set./dez. 2004.

ALBERTO, D; ALMEIDA, J. P. F. Evolução da Agricultura Portuguesa no Período 1989/2010. Análise de Indicadores Relevantes. In: **17º Congresso da APDR.** 5º Congresso de Gestão e Conservação da Natureza. Bragança. Zamora. Jul.2011. Disponível em: <<http://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/753/1/APDR17.pdf>> Acesso em: 10 out. 2012.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments.** Ithaca: New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

ALMEIDA, A. Mecanização da colheita responde aos desafios dos novos olivais. **Associação Portuguesa de Maquinas Agrícolas.** Caderno nº1. Portugal: Lisboa, Setembro/Outubro de 2008. Disponível em: <[http://www.apma.pt/doc/caderno/caderno\\_1.pdf](http://www.apma.pt/doc/caderno/caderno_1.pdf)> Acesso em: 24 set. 2012.

AMATO, NETO, J. Reestruturação industrial, terceirização e redes de subcontratação. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2, p. 33-42 Mar./Abr. 1995.

AMORIM, C. **Agricultura na região norte: um retrato estrutural.** Disponível: <<http://www.google.com/search?sourceid=ie7&q=a+agricultura+na+regi%C3%A3o+n>>

[orte+um+retrato+estrutural&rls=com.microsoft:pt-br:IE-SearchBox&ie=UTF-8&oe=UTF-8&rlz=117ACAW\\_pt-BR>](#) Acesso em: 20 set. 2012.

ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of entry: a transactions cost analysis and propositions. **Journal of international business studies**. Washington, v.17, n.3, p. 1-26, fall 1986.

ANDREWS, K. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA, Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>> Acesso em: 10 mai. 2011.

APMA. **ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE MECANIZAÇÃO AGRÁRIA**. Disponível em: <<http://www.apma.pt/index.html>> Acesso em: 21 set. 2012.

ARBIX, G. SALERMO, M. S. DE NEGRI, J. A. **Internacionalização gera emprego de qualidade e melhora a competitividade das firmas brasileiras**. Disponível em: <[www.arbix.pro.br/wp-content/uploads/denegri\\_arbix\\_salerno\\_paperabc\\_v9.pdf](http://www.arbix.pro.br/wp-content/uploads/denegri_arbix_salerno_paperabc_v9.pdf)> Acesso em: 06 set. 2012.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 245-273. 1983.

BAER, Monica; CINTRA, Marcos A. M.;STRACHMAN, Eduardo; TONETO JR, Rudinei. **Os desafios à reorganização de um padrão monetário internacional**. Disponível em: <[http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=plano+marshall&btnG=&lr=lang\\_pt](http://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&q=plano+marshall&btnG=&lr=lang_pt)> Acesso em: 12 mai. 2013.

BAIR, J.; GEREFFI, G. Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Turreon's Blue Jeans Industry. **World Development**, v. 29, n. 11, 2001, pp. 1885-1903.

BAMPI, R. E. LAZZARI, F. VERRUCK, F. PATIAS, T. Z. OLEA, P. M. DORION, E. Turismo do vinho: Um estudo da inovação em Três Vinícolas da Serra Gaúcha. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, Maio-Agosto, 2008.

BARBOSA, M. N; PINTO, P. R. L. Estudo do setor metal-mecânico gaúcho através do comércio intra-indústria no período de 1989 a 2005. 2008. In: **Trabalho apresentado no 4 Encontro de Economia Gaúcha**, Porto Alegre, 2008.

BARNEY, J. B. **Administração estratégica e vantagem competitiva** / Jay B. Barney, William S. Hesterly; tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

\_\_\_\_\_. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. v. 7, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARQUERO, A. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Editora da Universidade, FEE, 2001.

BASSO, Luís. Neoliberalismo, empresa moderna e organização espacial. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 1, n. 1, p. 57-59, jul. 1996.

BAUMAN, Zygmunt. **A modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BECKER, Dinizar F. A economia política da regionalização do desenvolvimento contemporâneo: em busca de novos fundamentos teórico-metodológicos para entender as diferentes dinâmicas de regionalização do desenvolvimento contemporâneo. **REDES**, Santa Cruz do Sul, v. 6, n. 3, p. 7 - 46, set./dez. 2001.

BELLEN, H. M. V. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Revista Ambiente e Sociedade**; v. 7, n. 1, jan./jun. 2003.

BERGR, P. L. & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1973.

BOWDITCH, J. L.;BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável**. 4 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of international business studies**. USA: Jhon Wiley, v. 29, p. 539-562, 3 Quarter, 1998.

CALANDRO, Maria Lucrecia; CAMPOS, Silvia Horst. Dez anos de Plano Real e a indústria gaúcha. **Indicadores FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 247-272, 2008.

CÂMARA DO COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE PORTUGAL. Associação Empresarial de Portugal. **Metalomecânica**: Relatório de Conjuntura. Disponível em: <[http://aep.org.pt/docs/aep-estudos/metalomec%c3%a2nica-\(janeiro-2009\).pdf?sfvrsn=4](http://aep.org.pt/docs/aep-estudos/metalomec%c3%a2nica-(janeiro-2009).pdf?sfvrsn=4)> Acesso em: 21 set. 2012.

CANO, Wilson. **Raízes da concentração industrial em São Paulo**. Rio de Janeiro: DIFEL, 1977.

\_\_\_\_\_. **Reflexões sobre o Brasil e a nova desordem internacional**. Campinas: UNICAMP, 1993.

\_\_\_\_\_. **Soberana e política econômica na América Latina**. São Paulo: UNESP, 2000.

\_\_\_\_\_. **Desconcentração produtiva regional do Brasil (1970 - 2005)**. São Paulo: UNESP, 2008.

CASSIOLATO; J. E. LASTRES; H. M. M. **Globalização e inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT/IEL, 2005.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Trad. de Roneide V. Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).

\_\_\_\_\_. **A economia informacional, a nova divisão inter-nacional do trabalho e o projeto socialista**. Disponível em: <<http://www.cadernocrh.ufba.br/viewarticle.php?id=355&locale=>> Acesso em: 10 mai.2013.

CASTILHOS et. all. A indústria de máquinas e implementos agrícolas no RS: notas sobre a configuração recente. **Ensaio Fee**, v. 29, n.2, Porto Alegre: 2008. Disponível em: <[http://revista.fee.tche.br/index.php/ensaio/article /viewArticle/2185](http://revista.fee.tche.br/index.php/ensaio/article/viewArticle/2185)> Acesso em: 10 out. 2012.

CAVUSGIL, S. T. **Negócios internacionais**: estratégias, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERTO, C. S. PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração estratégica:** planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 2005.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure:** chapters in the history of the american industrial enterprise. Cambridge: Massachusetts Institute of technology Press. 1962.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital.** Trad. de Silvana Finzi Foá. São Paulo: Xamã, 1996.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 2-22, 1972.

\_\_\_\_\_. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment. **Retrospect and prospect Organization Studies**, 18 (1): 43-76. 1997.

CLEMENTE, A. **Economia regional e urbana.** São Paulo: Atlas, 1994.

COESE, R. H. The Nature of the Firm, econômica. 4(16), 386-405. 1937.

CONCEIÇÃO, Os anos 90 e os desafios da reestruturação. In: FLIGENSPAN, Flávio B. (coord.). **Economia gaúcha e reestruturação nos anos 90.** Porto Alegre: FEE, 2000, p. 15-44.

COOPER, D. R. & SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7. Ed. São Paulo: Bookman, 2003.

CORAL, E. OGLIARI, A. ABREU, A. **Gestão integrada da inovação:** estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2009.

CORSI, Francisco Luiz. **Crise do capitalismo e reestruturação da economia mundial.** As estratégias de desenvolvimento na América Latina. Disponível em: <http://www.iseg.utl.pt/aphes30/docs/APHES%20PROGRAMA%20P%C1GINA%201%20novembro/FRANCISCO%20LUIZ%20CORSI.pdf> Acesso em: 13 mai. 2013.

COSTA, C. G. **O investimento português no Brasil: determinantes tradicionais e contribuição da proximidade cultural.** Dissertação de Doutorado, ISEG/UTL, Lisboa, Portugal, 2003.

CUSUMANO, M. A.; MARKIDES, C. C.; **Pensamentos estratégicos.** Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CYERT, R. M. MARCH, J. G. **The behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

DIAS, L. C. SANTOS, G. A. dos. Região, território e meio ambiente: Uma história de definições e redefinições de Escalas Espaciais (1987-2001). R.B. **Estudos Urbanos e Regionais**, v. 5, n. 2. Nov. 2003.

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.

DOSI, G.; ORSENIGO, L. **Technical change and economic theory**. Londres: Pinter, 1988.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach, in Ohlin, B.; Hesselborn, P.; Wijkman, P. (Eds.) **The International Allocation of Economic Activity**, London: Macmillan, 395-418, 1976.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of international business**. Abington, v. 8, n. 1, p. 1-31, spring 1988.

ERBER, F. S. **Technological development and state intervention**. Tese. University of Sussex, Harmondsworth, England, 1977. 376p.

ETZKOWITZ, H. **Hélice tríplice**. Universidade – Indústria - governo. Inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

FARIA, Luiz Augusto E. Aquém da estagnação: 10 anos de Plano Real. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 32, n. 2, p. 175-196, ago. 2004.

FEE. **FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA**. Disponível em: <[www.fee.tche.br](http://www.fee.tche.br)> Acesso em: 05 mai. 2012.

FERNANDES, B.H.R; BERTON, L.H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEURY, Afonso C. C. FLEURY; Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão da produção**, v.10, n. 2, São Carlos, Agosto, 2003.

FONSECA, M. da G. D. **Concorrência e progresso técnico na indústria de máquinas para a agricultura: um estudo sobre a trajetória tecnológica.** Tese (Doutorado) Programa de Pós-Graduação do Instituto de Economia, Universidade de Campinas, 1990.

FREDERICKS, Isis; MCCALLUN, David. International standards for environmental management systems: ISO 14000. Originalmente publicado em **Canadian Environmental Protection**, Canadá, ago, 1995. Disponível em: <<http://www.hkbic.bch.cuhk.edu.hk/iso-1400.htm>> Acesso em: 20 jul. 2007.

GEE. GABINETE DE STRATÉGIAS E ESTUDOS. **Ministério da Economia e do Emprego, Governo de Portugal.** Disponível em: <<http://www.gee.min-economia.pt/>> Acesso em: 04 out. 2012.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos/** Pankaj Ghemawat; trad. Nivaldo Montigelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, A.; C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Alas, 1991.

GODOY, P. R. T. **A (dês) construção do espaço regional.** 2002. 150f. Tese (Doutorado em Geografia- Área de Concentração em Organização do Espaço) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2002.

GOMES, P. C. da C. **O conceito de região e sua discussão.** Geografia, conceitos e temas. 5. ed., Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2003.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel.** Trad. de Bernardo Joffily. São Paulo: Boitempo, 1999.

GUARIENTI, A. **Perspectivas do setor metal mecânico na região de Panambi.** Dissertação de Mestrado. Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria, 2008.

HALL, Richard H. **Organizações** – estrutura e processos. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1984.

\_\_\_\_\_. Desarrollos recientes en teoria organizacional: una revision. **Ciencia y Sociedad**, v. 25, n. 4, p. 376-411, 1990.

HAMBRICK, D. C., MASON, P. A . Upper echelons: the organization as a reflection of its topmanager. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HAMEL, G. PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras, para obter o controle do seu setor e criar mercado de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. Strategy as Revolution. **Harvard Business Review**, v.74, July-August, p.69-82, 1996.

HANNAN, M. T. & FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, 82 (5): 929-964, 1977.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna: uma Pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** 5. ed. São Paulo: Loyola, 1993.

HAUSTEIN, H. D. Human resources, certainty and innovation. In.: **Sixth World Congress of the International Economic Association.** México: 1980.

HERRLEIN JR., Ronaldo. O crescimento econômico do Rio Grande do Sul entre 1990 e 2002. **Análise**, Porto Alegre, v. 16, n. 1, p. 137-160, jan./jul. 2005.

HILAL, A.; HEMAIS, C.A. Da escola de Uppsala a escola Nordica de negócios internacionais: uma visão analítica. In: **Encontro Nacional da ANPAD**, 25., 2001, Campinas, SP, Anais... Campinas, SP: ANPAD, 2001.

HIRSCHMAN, A. O. **Estratégia do desenvolvimento econômico.** Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 1961.

HITT, M. A, IRELAND, R. D. HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.**São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HUGHES, J. A. **A filosofia da pesquisa social.** Rio de Janeiro: Zhar, 1980.

IANNI, O. **A sociedade global.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1992.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional do Comércio 2009.** Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Fasciculo, Indicadores\\_IBGE/2009](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo,Indicadores_IBGE/2009)>. Acesso em: 19 fev. 2009.

INE. INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA. **Caderno de Estatísticas Agrícolas 2010/2011.** Disponível em:

<[http://www.anipla.com/anipla\\_files/docs/destaques/estatisticas\\_agricolas\\_2010.pdf](http://www.anipla.com/anipla_files/docs/destaques/estatisticas_agricolas_2010.pdf)>  
Acesso em: 27 set. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável.** Disponível em: <<http://www.iica.org.br>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE PORTUGAL. **Inquérito á estrutura da exploração agrícola de 1993.** Disponível em:  
<[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESStipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107657&selTab=tab0&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESStipo=ea&PUBLICACOEScoleccion=107657&selTab=tab0&xlang=pt)> Acesso em: 20 set. 2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE PORTUGAL. **Inquérito á estrutura da exploração agrícola de 1995.** Disponível em:  
<[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=70770272&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=70770272&PUBLICACOESmodo=2)> Acesso em: 20 set. 2012.

IPEA. **INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA.** Disponível em:  
<<http://www.ipea.gov.br/portal/>> Acesso em: 08 dez. 2012.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM; P, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, 1975.

\_\_\_\_\_; VAHLNE, J. E. The internationalization processo f the firm – a modelo f knowledge development and increasing foreing market commitments, **Jornal of international business Studies**. Atlanta, v. 8, n.1, p. 23-32, sping 1997.

JOHNSON, G. Managing strategic change: strategy, culture and action. **Long Range Planning**, v.25, n.1, p. 28-36, fev. 1992.

JONASH, R. S.; SOMMERLATT, T. **O valor da inovação:** como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade. Tradução Flávia B. Rossler. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KANTZ, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas: 1974.

KAPRON, S. R. **Crescimento e concentração da produção na perspectiva do desenvolvimento endógeno:** uma análise do sistema local de produção de máquinas e implementos agrícolas do RS. Porto Alegre: PUCRS, 2006.

KIESER, Alfred. Why organization theory needs historical analyses – and how this should be performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.

KNOREK, R. ALVES, J.A.B. **O desenvolvimento regional sob a ótica da sustentabilidade**: uma reflexão sobre a economia e o meio ambiente. Disponível em:  
<[http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=jorgeab\\_alves](http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=jorgeab_alves)>  
Acesso em: 13 dez. 2010.

KROM, V. QUADROS, R. de S. RENÓ, B. de O. Estratégia empresarial: construindo estratégias para vencer no mercado competitivo. Universidade do Vale do Paraíba. In: **IV Encontro Latino Americano de Pós-graduação**. Disponível em:  
<[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-19.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2004/trabalhos/inic/pdf/IC6-19.pdf)> Acesso em: 27 set. 2012.

KUHN, C.V; HERRLEIN JR, R. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 25, número especial, p. 221- 248, maio 2005.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n. 1, p. 1-47, Jun. 1967.

LEITE, Márcia de Paula. **O futuro do trabalho**: novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LISBOA, A. M. Desenvolvimento, uma idéia subdesenvolvida. In: **Encontro Nacional de Economia Clássica e Política**. Disponível em:  
<<http://www.sep.org.br/artigo/17x.pdf>> Acesso em: 1º dez. 2010.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTOS, J. R. L. de. **Gestão da tecnologia e inovação**: uma abordagem prática. São Paulo: Saraiva, 2005.

MICOLLI, W. R. V; CLETO, M. G. **Gerenciamento de projetos nas indústrias do setor metal mecânico da grande Curitiba**. Um estudo de caso. 60º Congresso Anual da ABM, Belo Horizonte; 25 a 28 de julho de 2005.

MILES, R. E. SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, Mc Graw Hill, 1978.

\_\_\_\_\_. CAMERON, K. S. **Coffin nails and corporate strategic**. Prentice-Hall, Englewood cliffs. M.J. 1982.

\_\_\_\_\_. McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, 30 (1985): 160-197

MINTZBERG, H. **Research on strategy - making**. Faculty of Management. McGill University, 1972.

\_\_\_\_\_. Strategy- Making in three modes. **California Management Review**, 1973.

\_\_\_\_\_. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n.9, maio 1978, p. 934-948.

MINTZBERG, H. WATERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, p. 465-499, 1982.

\_\_\_\_\_. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, jul-ago. 1987, p. 66-75.

\_\_\_\_\_. That's not turbulence, chicken little, it's really opportunity. **Planning Review**, v.22, n.6, p. 7-9, 1994.

\_\_\_\_\_. **O processo da estratégia** / Henry Mintzberg e James Brian Quinn; trad. James Sunderland Cook. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORAES, G. D. A. **Alinhamento da estratégia do negócio e da TI na pequena empresa**: uma análise dos fatores facilitadores e inibidores. 2011. 209 f. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011.

NEUMANN, S. E. **Planejamento estratégico**: Uma Investigação da Prática nas empresas do setor metal mecânico da Serra Gaúcha. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, 2009.

NEVES, A. C. **O sector industrial na região norte**: caracterização e estudo de indicadores economicos e financeiros no triênio 1996/1998. Disponível em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_estudos&ESTUDOSpagenumber=51&ESTUDOSest\\_boui=106329&ESTUDOSmodo=2.Jornaldajustica&xlang=pt](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_estudos&ESTUDOSpagenumber=51&ESTUDOSest_boui=106329&ESTUDOSmodo=2.Jornaldajustica&xlang=pt) Acesso em: 20 set. 2012.

NOVELLO, A. A. **Controles de gestão utilizados em cada fase do ciclo de vida organizacional**: um estudo nas indústrias do setor metal mecânico do município de Joaçaba/SC. 2006. 147p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

OLIVEIRA JR, M. M., BOEHE, D. M. BORINI, F. M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, B. S. **Método e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, C. F. **Um estudo comparado de competitividade em empresas do setor metal-mecânico do Vale do Rio do Sinos**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2007.

OSLO, Manual. Propostas e diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Promotor: Organização para cooperação econômica e desenvolvimento. 3. ed. Departamento estatístico da comunidade europeia. Tradução: **FINEP: Financiamento de estudos e projetos**. 2004.

PAIVA, C. A. **Como se identifica o potencial de uma região?** Um exercício teórico aplicado aos 22 coredes gaúchos. Porto Alegre: FEE, 2004.

PAIVA, Ely Laureano; HEXSEL, Astor Eugênio. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 4. Out/Dez 2005.

PAIVA, Ely Laureano; VIEIRA, L. M. Strategic Choices and Global Chains from an Operations-based Perspective: A Multiple Cases Study. In: **14th Cambridge International Manufacturing Symposium**, 2009, Cambridge. Proceedings from the 14th Cambridge International Manufacturing Symposium, 2009.

PASSOS, Maria Cristina; LIMA, Rubens Soares. Tendências estruturais da indústria gaúcha nos anos 90: sintonias e assimetrias. In: FLIGENSPAN, Flávio B. (coord.). **Economia gaúcha e reestruturação nos anos 90**. Porto Alegre: FEE, 2000, p. 117-158.

PATIAS, T. Z. **A governança no arranjo produtivo local metal mecânico automotivo da Serra Gaúcha**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação, Universidade de Caxias do Sul, 2008.

\_\_\_\_\_; SEVERO, E. A.; OLEA, P. M.; GALELLI, A. O arranjo produtivo local metal mecânico automotivo da Serra Gaúcha como um sistema de inovação. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.7, n.1, Janeiro/Abril, 2009.

PERROUX, F. A ideia de progresso perante a Ciência Económica do nosso tempo, **Análise Social I** (2), Lisboa, 1964.

PESSOA, E. MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo do produto. **Revista Economia Contemporânea**. Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, maio/ago. 2007.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management & Organization**, v.7, n. 2, p. 78-88, Summer 1977.

\_\_\_\_\_. Examining change in the long-term context of culture and politics. In: PENNING, J. M. & Associates. **Organizational strategy and change: new view of formulating and implementing strategic decisions**. San Francisco, Jossey Bass, 1985. p. 269-318.

\_\_\_\_\_. Context and action in transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n.6, p. 649-670. Nov. 1987.

\_\_\_\_\_. et al. **The management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.

\_\_\_\_\_. A Cultura das Organizações é Administrável? In: FLEURY, Maria T.L.; FISCHER, Rosa M. (coord.). **Poder e Cultura nas Organizações**, São Paulo, Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. Studying strategic choice and strategic change. A comment on Mintzberg and Waters: "does decision get in the way?" **Organizations Studies**, v. 11, n. 1, p. 6-11, 1990.

\_\_\_\_\_; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford, UK: Blackwell, 1991.

\_\_\_\_\_. The character and significance of strategy process research. **Strategic Management Journal**, v. 13 (Special Issue, Winter): 5-16, 1992.

PORTER, M. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, Mar.-Apr., 1979.

PORTER, M. **The competitive advantage of nations**. Nova York: Free Press, 1990.

PORTER, M. E. **Competition: estratégias competitivas essenciais**/Michael Porter; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. – Rio de Janeiro; Campus, 1999.

PRAHALAD, C.; HAMEL, G. The core competence of the corporation, **Harvard Business Review**, 68 (3), 79-91, 1990.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**. v. 20, n.1, 1978.

\_\_\_\_\_. Manging strategic change. **Sloan Management Review**, Summer, 1990.

RAMOS, A. M. S.; MARTINS, J. M. S. A eficiência do sistema produtivo como base da sua sustentabilidade. **Revista da APH**. n. 96, p. 29-32. Associação Portuguesa de Horticultura, Silveira Portugal 2009. Disponível em: <<http://repositorio.ipcb.pt/handle/10400.11/267>> Acesso em: 10 set. 2012.

RIBEIRO, A. R. B.; SICSÚ, A. B.; MEDEIROS, D. D. de Consultoria Tecnológica em Empresas de Pequeno Porte. In: MEDEIROS, D. D. de; SICSÚ, A. B. **Qualidade e inovação em serviços**: Contribuições da Engenharia de Produção. Recife: Editorada UFPE, p. 115-135, 2003.

RIBEIRO, J. M. da S. **Modelo de identificação de grupos estratégicos para a indústria metalomecânica de produção, por encomenda, de bens e equipamentos**. Dissertação. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Doutoramento em Gestão na Especialidade de Gestão Global, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial. Lisboa, Jan/2003.

RICHARDSON, H. W. **Elementos de Economia Regional**, Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1969.

RODRIGUES, A. L. P da F. **O impacto do marketing nas estratégias de crescimento** – Estudo de caso na Indústria Metalomecânica ligeira. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão. Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial. Out/2001.

RODRIGUES, A. M. RODRIGUES, I. C. O desenvolvimento econômico regional no contexto do desenvolvimento sustentável. In: **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto, MG. Brasil. 2003.

ROMEIRO, A. R. **Desenvolvimento sustentável e mudanças institucional:** notas preliminares. Disponível em: <<http://www.uff.br/cpgeconomia>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

ROSSETTO, C. R., CUNHA, C. J. C., ORSSATTO, C. H., MARTIGNAGO, G. Os elementos da mudança estratégica empresarial: um estudo exploratório. **Rv. Teoria e Evidência Econômica**. Universidade de Passo Fundo. v.4, n.7/8, p.111-120, maio/nov, 1996.

\_\_\_\_\_. **Adaptação estratégica organizacional:** um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações. Florianópolis, SC. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina 1998.

SALAMA, A. **The use of organization biography. Management Education and Development**, v. 23, parte 3, 1992. São Paulo: Pioneira, 1992.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional:** O caso Kepler Weber, Ijuí: Unijuí, 2003. (Coleção de trabalhos acadêmicos – científicos. Série teses de doutorado), 2003.

SCHUMPTER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Série Os Economistas).

SILVA, C. J. Contributos da industria Nacional de máquina agrícola para o processo de mecanização do país. In: **2. Jornadas Nacional de Mecanização Agrária**. Disponível em: <[http://www.apma.pt/doc/jornadas/jornadas\\_mecanizacao\\_II.pdf](http://www.apma.pt/doc/jornadas/jornadas_mecanizacao_II.pdf)> Acesso em: 21 set. 2012.

SILVA, E.; L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. ver. atual – Florianópolis: 2001.

SILVA, J. R. **Portugal/Brasil:** Uma década de expansão das relações econômicas, 1992-2002. Lisboa: Terramar, 2002.

\_\_\_\_\_. A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. **RAE**. v. 45. Edição Especial, 2005.

\_\_\_\_\_; BARBOSA, A. C. Q. **Estado, empresa e sociedade**. Um mosaico Luso-Brasileiro. Lisboa: Colibri, 2007.

SIMERS. **SINDICATO DE MÁQUINSA E IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS DO RIO GRANDE DO SUL**. Disponível em: <<http://www.simers.com.br>> Acesso em: 10 jun. 2012.

SIMON, H.A. et al. Decision making and problem solving. **Management science**. v.17, n.5, p.11-21, 1987.

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. 1766. Oxford: University Press, 1976.

SPAT, Marilise D.; MASSUQUETTI, Angélica. **Análise dos indicadores estruturais da indústria de máquinas e implementos agrícolas no Rio Grande do Sul e em São Paulo no período 1996 – 2003**. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/indez.php/cepe/article/view/909/770>> Acesso em: 12 dez. 2011.

TATSCH, A. L. **O processo de aprendizagem em arranjos Produtivos Locais: O caso do Arranjo de Máquinas e Implementos Agrícolas no Rio Grande do Sul**. Tese Doutorado em Economia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

THEOBALD, R. New sucess criteria for a turbulent world. **Planina Review**, v.22, n.6, p.10-13/43. nov/dez.1994.

THOMÉ, M. L. **Análise de fatores condicionantes na adoção de um sistema de custeio em micro e pequena empresa no Setor Metal Mecânico de Caxias do Sul - RS**. Dissertação (Mestrado) Programa de pós Graduação em Administração, Universidade de Caxias do Sul, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução á pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DE VEM, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 3, p. 169-188, 1992.

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização, estratégia e estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO; A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e a teoria organizacional. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n.4, p. 20-37, Out/Dez, 2000.

VENKATESEN, R. Strategic outsourcing: to make or to make. **Harvard Business Review**, 70, n. 6 Nov./ Dec de 1992.

VENKATRAMAN, N; Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. **Journal of Management Studies**, 27(1):19-41. 1992. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00751.x>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, mayo de 1966.

WHEELEN, T. L., HUNGER, J. D. **Strategic management and business policy**. 9. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

WRIGHT, P. L. KROLL, J, PARNELL. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

XAVIER SOBRINHO, Guilherme G. de F. Distritos industriais. In: CATTANI, Antonio D. (org.). **Trabalho e tecnologia**: dicionário crítico. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Editora da Universidade, 1997, p. 55-61.

YAMANAKA, L. **Proposta para implementação conjunta de um sistema de qualidade ISO9001: 2000 para empresas do aglomerado de Sertãozinho**. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi. 3. edição. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia de sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## APÊNDICE A – PRINCIPAIS EVENTOS POLÍTICOS E ECONÔMICOS

Ano	Portugal	Brasil
1990	Inicia-se um processo de redução no crescimento da economia	Período de alta inflação Plano Collor I Plano Collor II Plano Collor III
1992	Reestruturação da União Europeia	Presidente Fernando Collor de Mello renuncia à presidência da república e o vice-presidente Itamar Franco assume.
1993	Início do impacto da crise, Redução no crescimento do país.	Inicia-se um processo de estabilização da economia. Ministro da economia Fernando Henrique Cardoso está a frente do processo de estabilização.
1994	Retomada do crescimento Expansão econômica permanente.	Crise no México Ajuste cambial, através da valorização do câmbio Plano Real é implementado por Fernando Henrique Cardoso. A inflação encontra-se 48%.
1995	Economia estável	Eleição de Fernando Henrique Cardoso
1997		Crise Asiática Aumento dos juros no país
1998	1992 até 1998, preparação para aderir a unidade europeia monetária (UEM), Adesão a UE.	Crise na Rússia Implementação as pressas de um novo pacote de ajuste fiscal Novo acordo com o FMI e as autoridades financeiras do G7
1999	Economia volta a estagnar.	Mudança no regime cambial (fixo-flutuante) Reeleição de Fernando Henrique Cardoso
2000	Identifica-se uma redução no desemprego na década de 1990 se comparado com a década de 1980.	Redução do papel do estado e privatizações. Década de 1990 identifica-se como a consolidação da globalização e do capitalismo global.
2002	O euro torna-se moeda oficial em 12 países da união europeia.	O real atravessa seu teste mais rigoroso com as dúvidas dos investidores em relação ao presidente que sucederia a Fernando Henrique Cardoso.
2003	Retomada a redução do crescimento econômico.	Os investidores internacionais depositam no país e investem. O Brasil ganha respeito no mercado internacional.
2004	A economia europeia está forte em relação aos EUA.	O PIB se eleva 5,7%, o temor reduz, em relação à estabilização. O real ganha força frente ao Dólar e o desemprego cai. Inicia-se o processo de crescimento.
2005	Economia em crescimento.	Os juros iniciam um processo de queda lenta gradual.
2006	Pleno desenvolvimento da economia.	PIB de 3,9%, ocorre então um beneficiamento pela conjuntura internacional que proporciona um afluxo crescente de capitais.
2007	Inicia-se o processo de crise econômica na Europa.	Mercado de ações do Brasil se fortalece com o maior número de aberturas de capital

	Crise do crédito hipotecário de alto risco, prejudicando os países desenvolvidos. Inicia-se o processo de redução do emprego.	da história. Com as boas perspectivas do mercado brasileiro, 63 empresas lançam ações na bolsa, crescimento de 142% em relação ao ano anterior, movimentando R\$ 55,1 bilhões.
2008	A UE, conta com 27 países membros 15 adotam o euro como moeda nacional.	Brasil ganha grau de investimento, a melhora na nota de risco traz recursos estrangeiros ao país. Inicia-se um processo de valorização do real frente ao dólar.
2009	Inicia-se um processo de controle das despesas públicas como tentativa de recuperação da economia. Diferenciação significativa do risco soberano em várias economias da área do euro, incluindo Portugal.	Brasil adota medidas anticíclicas com benefícios fiscais para estimular o crescimento.
2010	Caracterizado pela recuperação generalizada da atividade econômica a nível mundial, na sequência de uma contração global particularmente profunda, sincronizada e prolongada. A deterioração da avaliação dos investidores internacionais quanto às condições de solvabilidade das administrações públicas tem implicado um forte aumento da restritividade do acesso do sistema bancário português aos mercados internacionais de dívida. Atinge o pico nos índices de desemprego.	Mundo vive ano de guerra cambial. A desvalorização de moedas é alvo de muitas discussões. Países são acusados de, ao buscar resolver seus problemas internos, desvalorizar suas moedas e fazer com que seus produtos fiquem mais baratos no mercado internacional. Em outubro, o governo brasileiro dobra imposto sobre estrangeiros para conter queda do dólar. O Brasil consegue possuir mais reservas do que a dívida externa, recebendo status de credor, no final da década de 2000.

Fonte: Silva (2002), Silva e Barbosa (2007) e IPEA (2012).