

UNIVERSIDADE POSITIVO  
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E  
EMPREENDEDORISMO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

MUDANÇAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO À LUZ DE  
TEORIAS EXPLICATIVAS DA ADAPTAÇÃO  
ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO  
WEG, DE 1961 A 2013

DARLAN PARUCKER LUEDERS

CURITIBA  
2014

DARLAN PARUCKER LUEDERS

MUDANÇAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO À LUZ DE TEORIAS  
EXPLICATIVAS DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE  
CASO DO GRUPO WEG, DE 1961 A 2013

Dissertação apresentado ao Programa de Mestrado e  
Doutorado em Administração da Universidade Positivo. Linha  
de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Empreendedorismo.  
Orientadora: Prof. Dra. Queila Regina Souza Matitz

CURITIBA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba

L948 Lueders, Darlan Parucker

Mudanças no conteúdo estratégico à luz de teorias explicativas da adaptação estratégica: um estudo de caso do Grupo WEG, de 1961 a 2013 / Darlan Parucker Lueders. – Curitiba: Universidade Positivo, 2014. 247 p., il.

Dissertação (Mestrado) — Universidade Positivo, Departamento de Administração, 2014.

Orientador: Queila Regina Souza Matitz

1. Voluntarismo. 2. Determinismo (filosofia). 3. Adaptação organizacional. 4. Estratégias. I. Matitz, Queila Regina Souza II. Título

CDU 65.012.2

*TÍTULO: “MUDANÇAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO À LUZ DE TEORIAS EXPLICATIVAS DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO DO GRUPO WEG, DE 1961 A 2013”*

*ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA E ADEQUADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO (na área de concentração em organizações, empreendedorismo e internacionalização) PELO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO. A DISSERTAÇÃO FOI APROVADA EM SUA FORMA FINAL EM SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA, NO DIA 21 DE JULHO DE 2014, PELA BANCA EXAMINADORA COMPOSTA PELOS SEGUINTESS PROFESSORES:*

- 1) Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Queila Regina Souza Matitz - PMDA/UP (Orientadora)*
- 2) Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lucilaine Maria Pascucci - PPGADM/UFES (Examinadora)*
- 3) Prof. Dr. Diego Maganhotto Coraiola, PMDA/UP (Examinador)*

*CURITIBA – PR, BRASIL*

*PROF. DR. JOÃO CARLOS DA CUNHA*

*COORDENADOR DO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM  
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE POSITIVO*

## Agradecimentos

Este é um espaço difícil de ser ocupado, pois há muitas pessoas envolvidas neste processo que se chama mestrado. Para mim, a gratidão, vinda do fundo do coração e da alma, aquela verdadeiramente sincera e que se eterniza, é um dos sentimentos mais nobres que um ser humano pode ter. É a esta gratidão que me refiro.

Inicialmente, agradeço a Deus, por me dar força e serenidade para conduzir o dia a dia na minha vida e serenidade para levar adiante este processo de transformação evolutiva, o início da transformação de um ser bruto em um ser inspirado para o conhecimento.

Aos colegas de jornada, com quem tive o prazer de trocar ideias e compartilhar conhecimentos dentro e fora das salas de aula.

Aos professores, não há palavras para agradecer o quanto contribuíram para a minha vida, pessoal e profissional. Estes são verdadeiros agentes de mudança em nossas vidas.

Agradeço especificamente àqueles professores que tive o enorme prazer em ouvir em sala de aula ou nos espaços da biblioteca. Nomino-os: Deise Luiz Ferraz da Silva, Edson Ronaldo Guarido Filho, Luciano Rossoni, Eloy Eros da Silva Nogueira, Lucilaine Pascucci, Queila Regina Souza Matitz, Rene Eugênio Seifert Jr e Sieglinde Kindl da Cunha. Agradeço, também, aos professores Alexandre Graeml e Rodolfo Coelho Prates, com tive oportunidades de trocar ideias nos espaços da biblioteca, e que participaram da minha banca de entrevista para ingresso no mestrado e banca de defesa do projeto, respectivamente.

Aos professores da banca, Lucilaine Pascucci e Diego Maganhotto Coariola, por suas valiosas contribuições para este trabalho por ocasião da banca de defesa deste trabalho.

Especificamente, agradeço à minha orientadora Queila, por todo o esforço por me conduzir até o fim deste trabalho, com muita paciência e competência em suas análises, propostas e orientações, mesmo diante das várias intempéries ocorridas durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, grandes incentivadores do aprimoramento intelectual, pessoal e profissional, que oportunizaram a realização deste curso de mestrado e sempre estiveram por perto para dar o apoio necessário a tudo, não somente no âmbito acadêmico, mas principalmente na transmissão de valores para minha vida pessoal e profissional.

Ao meu querido e amado filho David, um ser muito especial, que nasceu pouco antes do início desta jornada e nem compreendia os motivos da minha ausência. Ser pai, um exercício diário, extremamente prazeroso e proveitoso, representa um grande aprendizado e evolução pessoal e espiritual. Amor sem fim...

À minha amada e admirada esposa Liana, forte incentivadora e pessoa determinante para a que eu pudesse realizar este projeto com a dedicação necessária. Minha eterna gratidão por me ajudar a me tornar uma pessoa melhor. Neste exato momento, carrega em seu ventre o embrião de nossa segunda bênção divina! Tudo o que escrever será pouco para agradecer.

Aos aqui mencionados minha eterna gratidão!

## Resumo

A presente pesquisa é um estudo de caso longitudinal de uma empresa de grande porte que analisou os movimentos estratégicos realizados pela organização ao longo de sua história à luz de teorias explicativas da adaptação estratégica. Trata-se, portanto, de um estudo focado na adaptação estratégica organizacional (*strategic organizational adaptation*), com ênfase em explicações teóricas de aspectos atinentes ao determinismo *versus* voluntarismo. Sob o ponto de vista metodológico, este é um estudo qualitativo com caráter descritivo-analítico. Os dados foram coletados nos livros da história da empresa, informações disponíveis em sites oficiais e depoimentos de ex-colaboradores da empresa. A identificação dos movimentos estratégicos decorreu das informações colhidas acerca de diversos eventos da história da empresa, tendo sido agrupados em função de suas semelhanças. Os resultados mostram diversas perspectivas teóricas úteis para explicar os movimentos estratégicos e, noutros casos, restou demonstrado que as teorias, quando analisadas conjuntamente e sob premissas diferentes, fazem emergir complementaridades e convergências em termos explicativos. Em suma, embora o ambiente tenha forte influência sobre as organizações de maneira geral, no caso da empresa estudo ficou evidenciado que se trata de uma organização que busca também influenciar ambiente em que atua, contando com alta flexibilidade e capacidade diferenciada para reagir ao ambiente de maneira rápida e ordenada. Concluiu-se que a compreensão do processo de adaptação organizacional estratégica, principalmente quando observado em perspectiva longitudinal, é necessariamente um processo que demanda múltiplas lentes teóricas.

## Palavras-chave

Voluntarismo; Determinismo; Adaptação Organizacional; Estratégias.

## **Abstract**

This survey is a longitudinal case study of a large company that analyzed the strategic movements performed by the Organization throughout its history in the light of explanatory theories of strategic adaptation. It is therefore a study focused on organizational strategic adaptation (strategic organizational adaptation), with emphasis on theoretical explanations of aspects concerning determinism vs voluntarism. Under the methodological point of view, this is a qualitative study with descriptive analytical character. The data were collected in the books of the company history, information available on official sites and testimonials from former employees of the company. The identification of the strategic movements ran from information collected about various events in the history of the company, having been grouped according to their similarities. The results show several useful theoretical perspectives to explain strategic movements and, in other cases, left demonstrated that theories, when analysed in conjunction and under different assumptions, are emerging complementarities and convergence in explanatory terms. In short, although the environment has a strong influence on organizations in general, in the case of company study was evidenced that this is an organization that seeks to also influence environment in which it operates, with high flexibility and differentiated capacity to react to quickly and orderly environment. It was concluded that the understanding of organizational strategic adaptation process, especially when observed in longitudinal perspective, is necessarily a process that demands multiple theoretical lenses.

## **Key-Words**

Voluntarism; Determinism; Organizational Adaptation; Strategies.



## Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	17
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	17
1.2.1	Objetivo Geral .....	17
1.2.2	Objetivos específicos .....	18
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	18
1.3.1	Justificativa Teórica.....	18
1.3.2	Justificativa Prática .....	21
1.4	ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO .....	22
<b>2</b>	<b>QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA.....</b>	<b>23</b>
2.1	TEORIAS EXPLICATIVAS DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	24
2.1.1	Teoria da Contingência .....	29
2.1.2	Teoria da Dependência de Recursos .....	35
2.1.3	Teoria da Ecologia Populacional .....	39
2.1.4	Teoria Institucional .....	44
2.1.5	Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	49
2.1.6	Teoria dos Custos de Transação .....	55
2.1.7	Comparativo Analítico entre as Teorias .....	59
2.2	CONTEÚDO ESTRATÉGICO .....	60
2.2.1	Escolhas Estratégicas e níveis organizacionais de decisão estratégica.....	61
2.2.1.1	Estratégias Corporativas .....	66
2.2.1.2	Estratégias de Negócios ou Empresariais .....	68
2.2.1.3	Estratégias Funcionais ou Operacionais.....	74
2.2.1.4	Comparativo entre as Estratégias Corporativas, de Negócios e Funcionais.....	76
2.2.2	Eventos estratégicos .....	78
2.2.2.1	Capacitação.....	78
2.2.2.2	Capitalização .....	81
2.2.2.3	Verticalização / Integração Vertical.....	82
2.2.2.4	Certificações de Produtos e desenvolvimento de tecnologia .....	85
2.2.2.5	Racionalização e Normatização .....	86
2.2.2.6	Governança Corporativa .....	87
2.2.2.7	Diversificação .....	93
2.2.2.8	Fusões, Aquisições e Incorporações .....	102
2.2.2.9	Desinvestimento ( <i>Downscoping</i> ).....	110
2.2.2.10	Internacionalização .....	111
2.2.2.11	Certificações Organizacionais.....	118
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>120</b>

3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	120
3.1.1	Perguntas de Pesquisa.....	121
3.1.3	Definição de Outros Termos Relevantes.....	124
3.2	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....	125
3.2.2	Procedimentos de Coleta de Dados.....	128
3.3	ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA.....	130
3,4	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	130
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>131</b>
4.1	CONTEXTO AMBIENTAL.....	131
4.1.1	Período Pós Grandes Guerras: A Reconstrução dos Países.....	132
4.1.2	De 1960 a 1968: Era das Crises.....	140
4.1.3	De 1968 a 1980: O Milagre Econômico.....	144
4.1.4	De 1979 a 1985: A Crise do Crédito e o Liberalismo Econômico.....	147
4.1.5	De 1986 a 1994: Planos Econômicos e Abertura dos Portos Brasileiros.....	151
4.2	DESCRIÇÃO DAS MUDANÇAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DA WEG NO PERÍODO ESTUDADO.....	161
4.2.1	Estratégias Corporativas.....	161
4.2.1.1	Capitalização.....	162
4.2.1.2	Verticalização ou Integração Vertical.....	164
4.2.1.3	Governança Corporativa.....	176
4.2.1.4	Diversificação.....	180
4.2.1.5	Fusões, Aquisições e Incorporações.....	189
4.2.1.6	Desinvestimento ( <i>Downscoping</i> ).....	192
4.2.1.7	Internacionalização.....	194
4.2.2	Estratégias de Negócios ou Empresariais.....	198
4.2.3	Estratégias Funcionais.....	200
4.2.3.1	Capacitação.....	201
4.2.3.2	Capitalização.....	202
4.2.3.3	Tecnologia e Certificações de Produtos.....	205
4.2.3.4	Racionalização e Normatização.....	206
4.2.3.5	Certificações Organizacionais.....	208
4.3	ANÁLISE DAS MUDANÇAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DA WEG À LUZ DAS TEORIAS EXPLICATIVAS DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA.....	209
4.3.1	Capacitação.....	209
4.3.2	Capitalização.....	210
4.3.3	Verticalização / Integração Vertical.....	212
4.3.4	Desenvolvimento Tecnológico e Certificações de Produtos.....	214
4.3.5	Racionalização e Normatização.....	215
4.3.6	Governança Corporativa.....	216

4.3.7	Diversificação.....	219
4.3.8	Fusões, Aquisições e Incorporações .....	223
4.3.9	Desinvestimento ( <i>Downscoping</i> ).....	224
4.3.10	Internacionalização .....	225
4.3.11	Certificações Organizacionais.....	227
4.3.12	Análise Geral dos Resultados.....	228
4.3.13	Relação entre as Teorias .....	231
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>236</b>
5.1	ANÁLISE ESTRATÉGICA SOBRE A WEG .....	236
5.2	SÍNTESE SOBRE OS RESULTADOS APURADOS.....	240
5.3	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	242
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>243</b>

## Lista de Abreviaturas

<b>Sigla</b>	<b>Significado</b>
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BMFBovespa	Bolsa de Valores e de Mercadorias e Futuros de São Paulo
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JV	Joint Venture
LSA	Lei das Sociedades Anônimas ou Lei das S.A. ou Lei das S/A
O&M	Organizações e Métodos
OSM	Organização, Sistemas e Métodos
S.A. ou S/A	Sociedade Anônima
UEN	Unidade Estratégica de Negócios

## Lista de Quadros

Quadro 1	Quadro Teórico de Referência: temas e autores-base utilizados.....	23
Quadro 2	Configuração Organizacional, em função das variáveis Estabilidade e Complexidade.....	32
Quadro 3	Incerteza Ambiental e suas variáveis ‘Mudança’ e ‘Complexidade’.....	33
Quadro 4	Incerteza Ambiental sob a orientação da Informação, em função das variáveis Mudança e Complexidade .....	34
Quadro 5	Estratégias para Mitigação de Dependência .....	37
Quadro 6	Comparativo entre Horizontalização e Verticalização .....	57
Quadro 7	Sinótico de Teorias da Adaptação Estratégica.....	60
Quadro 8	Matriz de Estratégias segundo a Avaliação SWOT.....	62
Quadro 9	Taxonomias estratégicas em conteúdo estratégico .....	65
Quadro 10	Escolhas Estratégicas nos Níveis Organizacionais.....	65
Quadro 11	Base para Segmentação de Clientes .....	69
Quadro 12	Estratégias Funcionais .....	75
Quadro 13	Comparativo entre Níveis Estratégicos .....	77
Quadro 14	Exigências de cada Nível de Governança Corporativa .....	92
Quadro 15	Estratégias de Diversificação Corporativa.....	94
Quadro 16	Configuração Diversificada: Vantagens e Desvantagens.....	96
Quadro 17	Estratégias de Diversificação que Criam Valor: Vínculo Operacional e Corporativo .....	98
Quadro 18	Diversificação: Comparativo de Nomenclaturas.....	100
Quadro 19	Atributos de Aquisições Bem-sucedidas .....	108
Quadro 20	Modos de Entrada Internacional: Vantagens e Desvantagens.....	113
Quadro 21	Oportunidades e Consequências da Estratégia Internacional.....	116
Quadro 22	WEG: Processo de Verticalização Analisadas sob Forma, Direção e Perspectiva, iniciado em 1965 .....	175
Quadro 23	WEG: Processo de Diversificação realizado a partir de 1965: Foco, Grau e Forma .....	188
Quadro 24	Relação entre mudanças no conteúdo estratégico da WEG no período de 1961 a 2013 e Teorias Explicativas da Relação Organização-Ambiente.....	230

## Lista de Figuras

Figura 1: Configuração de <i>Stakeholders</i> face os interesses de uma Organização .....	55
Figura 2 Estratégias no Nível de Negócios .....	72
Figura 3 Sistema de Governança Corporativa .....	90
Figura 4 Relação entre Diversificação e Desempenho .....	102
Figura 5 Desempenho vs Grau de Internacionalização.....	117
Figura 6 Esquema representativo do Problema de Pesquisa .....	120
Figura 7 Representação gráfica da análise dos dados referentes às explicações teóricas das mudanças no conteúdo estratégico da WEG no período de 1961 a 2013.....	229

## Lista de Tabelas

Tabela 1 Evolução do Patrimônio Líquido da WEG – 1968 a 1973 .....	163
Tabela 2 Evolução dos Financiamentos obtidos pela Weg – 1968 a 1973 .....	204

## 1 INTRODUÇÃO

A área de estudos de estratégia tem como foco central o estudo dos fatores de sucesso e/ou fracasso empresarial. De acordo com pressupostos fundamentais da área, em face de determinado contexto ambiental, as organizações adotam respostas diversas, considerando aspectos internos e externos, tais como o nível de acessibilidade a recursos críticos ou o grau de desenvolvimento das capacidades organizacionais.

As estratégias organizacionais podem variar desde reações relacionadas à manutenção da sobrevivência – em períodos desfavoráveis à organização – até a adoção de estratégias de crescimento e desenvolvimento, nos quais a organização busca ampliar seus horizontes de atuação. O fato é que as organizações se mobilizam em resposta a fatores ambientais, ao mesmo tempo em que procuram influenciar o ambiente de modo a obterem vantagens competitivas. Em alguns casos, não há um planejamento deliberado e prévio sobre determinado movimento estratégico, eis que pode se tratar apenas de uma reação. Em contrapartida, há outros movimentos estratégicos que decorrem de oportunidades que emergem a frente da organização e que são alvo de estratégias deliberadas. Em qualquer dos casos, existem fatores de origem externa – ou seja, fatores ambientais – intervenientes e potencialmente condicionantes da tomada da decisão estratégica, considerando diferentes contextos de atuação empresarial.

Sob o ponto de vista teórico, o tema desta pesquisa se insere na área estudos de adaptação estratégica organizacional (*strategic organizational adaptation*). Esses estudos focam na relação organização-estratégia-ambiente e têm gerado explicações teóricas com foco nos aspectos do determinismo *versus* voluntarismo. Recentemente, há uma tendência em considerar-se a importância de gerar explicações capazes de aproveitar os pressupostos complementares dessas duas vertentes de análise dicotômicas. Rodrigues Neto e Freitas (2012), por exemplo, chamam a atenção para a importância do uso conjunto de teorias complementares em estudos longitudinais como forma de aumentar o poder explicativo da adaptação estratégica e como forma de minimizar as limitações individuais de cada uma das abordagens teóricas. Rosseto

e Rossetto (2005) também chamam a atenção para a necessidade de utilização conjunta de múltiplas perspectivas teóricas na análise das organizações e, mais especificamente, na análise da adaptação estratégica no contexto organizacional. Esses estudos podem contribuir para maior entendimento das implicações estratégicas de diferentes contextos ambientais em diferentes setores de atividade. Ademais, nesse sentido, diversos autores brasileiros têm chamado a atenção para a necessidade de estudos de estratégia capazes de explicar as idiosincrasias nacionais e seus impactos na estratégia competitiva (BIGNETTI e PAIVA, 2002; BANDEIRA-DE-MELLO e ALMEIDA CUNHA, 2004).

Considerando-se, portanto, (a) a relação teórica entre ambiente e estratégia como fenômeno central no campo de estudos de adaptação estratégica organizacional; e, (b) a importância de estudos históricos longitudinais para a compreensão de eventos estratégicos.

empresariais em diferentes contextos ambientais, realizou-se uma pesquisa a respeito da empresa fabricante de equipamentos industriais WEG. Ademais, este trabalho busca uma ampliação em relação a outros trabalhos, no sentido de buscar explicar fenômenos (movimentos estratégicos) com base em teorias ao mesmo tempo distintas e complementares, tendo sido escolhidas teorias que – na fase exploratória realizada antes da pesquisa – pareciam se enquadrar no caso da WEG.

A WEG é uma empresa brasileira atuante no setor de bens de capital, no segmento de máquinas e equipamentos, há mais de cinco décadas. Trata-se de uma empresa de grande porte, nascida no Brasil, a qual se tornou um importante *player* mundial em produção de máquinas e equipamentos. Atualmente, conta com aproximadamente 30 unidades no exterior, entre fábricas e escritórios de vendas, além de representantes comerciais e distribuidores espalhados por todo o globo. Segundo informações do site corporativo (2014), a empresa gera, atualmente, cerca de 29 mil postos de trabalho, somando-se Brasil e exterior, tendo atingido um faturamento de R\$ 6,8 bilhões de reais em 2013.

Em síntese, esta pesquisa é um estudo de caso de perspectiva longitudinal a respeito de uma grande empresa brasileira do setor de bens de capitais, com foco na



identificação das principais mudanças em seu conteúdo estratégico, à luz de teorias de adaptação estratégica.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa busca analisar longitudinalmente mudanças no conteúdo estratégico realizadas por uma grande organização brasileira do setor de bens de capitais, à luz de teorias estratégicas explicativas da adaptação estratégica, de maneira a responder à seguinte pergunta de pesquisa:

**“Como diferentes teorias de adaptação estratégica organizacional explicam mudanças no conteúdo estratégico de uma organização brasileira do segmento de máquinas e equipamentos ao longo de cinco décadas de existência?”**

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da presente pesquisa é analisar como diferentes teorias de adaptação estratégica organizacional explicam mudanças no conteúdo estratégico de uma organização brasileira do segmento de máquinas e equipamentos ao longo de cinco décadas de existência.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a. Identificar e descrever mudanças no conteúdo estratégico da WEG no período de 1961 a 2013.
- b. Classificar as mudanças no conteúdo estratégico da WEG de acordo com a literatura da área.
- c. Analisar as mudanças no conteúdo estratégico da empresa à luz dos pressupostos de teorias explicativas da adaptação estratégica.
- d. Analisar complementaridades, convergências e divergências entre as teorias, na explicação das mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela Weg.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

### 1.3.1 Justificativa Teórica

Conforme apontado anteriormente, as principais justificativas para realização desta pesquisa são: (1) a importância do uso conjunto de teorias complementares em estudos longitudinais como forma de aumentar o poder explicativo da adaptação estratégica e como forma de minimizar as limitações individuais de cada uma das teorias e (2) a importância de maior entendimento das implicações estratégicas de diferentes contextos ambientais (por exemplo, nacionais) em diferentes setores de atividade (HREBINIAK e JOYCE, 1985; BIGNETTI e PAIVA, 2002; BANDEIRA-DE-MELLO e ALMEIDA CUNHA, 2004; ROSSETO e ROSSETTO, 2005; RODRIGUES NETO e FREITAS, 2012).

A respeito dos estudos de adaptação estratégica no contexto brasileiro, um conjunto relativamente pequeno<sup>1</sup> de estudos pode ser identificado na literatura nacional, conforme levantamento realizado no Scielo, nos eventos da Anpad e no Spell. No total, o levantamento para pesquisas publicadas até 2014, para esta pesquisa identificou um total de 15 estudos sob o tema da adaptação estratégica. Em geral, esses estudos utilizam uma perspectiva temporal longitudinal para identificar eventos ou períodos estratégicos e analisá-los sob o ponto de vista de uma ou mais teorias explicativas da adaptação estratégica. Por exemplo, Rodrigues Neto e Freitas (2012) estudaram o processo de adaptação estratégica com base na proposta metodológica de Pettigrew (1987), onde são investigados três elementos da mudança: o contexto (interno e externo), o conteúdo e o processo estratégico. O estudo de caso realizado pelos autores cobriu um período de 46 anos de uma empresa paraibana produtora de cachaça e analisou os eventos históricos (denominados de eventos críticos) de mudança organizacional sob o ponto de vista da Teoria Institucional e da VBR. Os resultados demonstraram períodos distintos de maior voluntarismo e determinismo ambiental: “(...) pode-se inferir que voluntarismo e determinismo ambiental são dois lados de um *continuum* em que as organizações não ocupam uma posição fixa, ou seja, vão se aproximando de um lado e de outro, dependendo do tipo de ambiente em que estão inseridas e da capacidade de resposta destas às demandas ambientais”. (p. 236). Outro exemplo desse tipo de pesquisa foi realizado por Kelm e Schorr (2011), os quais estudaram a adaptação estratégica sob o prisma da mudança organizacional e identificaram 15 eventos críticos e 3 períodos estratégicos na história de uma empresa familiar do ramo supermercadista. De acordo com os autores, adotou-se uma abordagem histórica de pesquisa, conforme proposta por Mintzberg (1997<sup>2</sup>). A pesquisa abrangeu um período de 23 anos e buscou explicitar o conteúdo das mudanças e o contexto em que ocorreram. Concluiu-se que os ambientes interno e externo foram ambos fatores geradores de mudanças.

---

<sup>1</sup> Considerando-se uma estimativa da população de empresas brasileiras potencialmente úteis para a realização de estudos dessa natureza.

A respeito da utilização da perspectiva histórica em administração, segundo Mello da Costa, Barros e Martins (2010), tem despertado o interesse de vários acadêmicos no Brasil e no exterior. Entre as razões para o interesse, destaca-se a necessidade de aproximação dos pesquisadores aos contextos nacionais, especialmente fora dos Estados Unidos. Dessa forma, ao aproximarem-se de seus contextos locais, os pesquisadores podem testar e reformular teorias criadas em contextos estrangeiros, além de desenvolverem suas próprias teorias. Segundo Vizeu (2010, p.37), “nos últimos anos, tem sido aguda a necessidade de se constituir pesquisa organizacional voltada para as especificidades locais. Isso também ocorre no caso brasileiro...” Nesse sentido, o autor reforça a importância de empreender estudos históricos com o objetivo de esclarecer a realidade brasileira:

Em nenhum outro momento, a comunidade científica se mobilizou tanto para a organização de fóruns e congressos visando o entendimento de práticas de gestão regionalmente situadas. [...] Uma das possíveis explicações para esses esforços é o maior comprometimento do meio acadêmico com a contextualização cultural no entendimento dos fenômenos organizacionais. [...] Diante dessa necessidade, uma das formas de verificar os aspectos peculiares da gestão e das formas de organização do Brasil é por meio do escrutínio da trajetória histórica desses modelos e das referências sociais, econômicas e políticas que os sustentaram. (VIZEU, 2010, p.38)

Uma das abordagens tradicionalmente utilizada para realizar a aproximação entre história e administração é a *Business History*, perspectiva utilizada nos primeiros estudos de estratégia, na qual se encontram estudos de história dos negócios (ou história empresarial) além das abordagens de análise de estratégias. (fonte?)

No campo da história empresarial são analisados os fenômenos centrais de épocas passadas, com foco na unidade de negócio historicamente localizada (LOBO, 1997). A autora também destaca a dificuldade de se realizarem estudos de história empresarial no Brasil, principalmente em razão do pouco cuidado das empresas com a conservação de sua memória. Além disso, mesmo nos casos em que há documentos históricos disponíveis, há carência de estudos científicos que se proponham a examinar os arquivos de memória empresarial com foco teórico-analítico. Ou seja, conforme apontam Booth e Rowlinson (2006), é preciso distinguir a história corporativa – contada pela própria organização sob a forma de narrativas

individuais – e a história empresarial (*Business History*), a qual busca compreender o fenômeno empresarial sob o ponto de vista histórico e institucional. Além disso, segundo os autores, é preciso explorar as potencialidades da interação entre as narrativas históricas e as explicações teóricas.

### 1.3.2 Justificativa Prática

A WEG é uma grande empresa nacional com renome e atuação internacional, sendo um grande *player* global no seu setor de atuação, tendo hoje diversas unidades fabris, escritórios de vendas no exterior, diversos parceiros e acordos de *joint-ventures*.

A WEG foi fundada em 1961, tendo passado por diversos períodos econômicos distintos e crises, em um acelerado ritmo de crescimento. Atualmente, a empresa conta com, aproximadamente, 29 mil funcionários, espalhados por unidades no Brasil e no exterior, tendo atingido a Receita Operacional Líquida (ROL) de R\$ 6,8 bilhões em 2013.

Observando-se a história empresarial nacional, conclui-se que, embora várias empresas tenham sido fundadas no país na década de 60, poucas sobreviveram até os dias de hoje, o que demonstra ser a WEG um caso de sucesso, que merece ser estudado.

Em 2007, por exemplo, foi publicado no III Encontro de Estudos Estratégicos, o trabalho intitulado “O Processo de Adaptação Estratégica e o Desempenho Competitivo do Grupo WEG: Uma Análise Frente às Mudanças no Cenário Macroeconômico” (LEITE *ET AL*; 2007). Os autores analisaram o processo de internacionalização da WEG face as variáveis econômicas consideradas mais significativas, não havendo explicação à luz de teorias. O presente estudo pretende ampliar o escopo de análise em relação ao estudo anterior, à medida que analisa um período mais longo da vida organizacional da empresa, isto é, abarcará toda a história da organização, visando, com isto, prover um estudo mais amplo em termos de análise

da mesma. Ademais, este estudo busca compreender o conteúdo das mudanças no conteúdo estratégico face a teorias que explicam a adaptação estratégica.

#### 1.4 ESTRUTURA DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO

Para subsidiar a resolução do problema de pesquisa, este trabalho foi dividido nos seguintes capítulos:

- a. o primeiro capítulo compreende a introdução do estudo, com breve contextualização sobre o intuito da pesquisa, apresentando o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas;
- b. o segundo capítulo compreende:
  - b.1 a revisão teórica de teorias que estudam a relação ambiente-organização-estratégia na área de estudos de adaptação estratégica, dentre as quais foram selecionadas as teorias: da Ecologia Populacional, Dependência de Recursos, Contingência, Institucional, dos *Stakeholders* e dos Custos de Transação; e,
  - b.2. o conteúdo estratégico, que compreende os eventos estratégicos identificados no estudo de caso, conforme o nível organizacional – corporativa, de negócios ou funcional.
- c. o terceiro capítulo compreende a descrição metodológica da pesquisa;
- d. o quarto capítulo compreende:
  - d.1. a descrição e análise das mudanças no conteúdo estratégico da WEG com base nos conteúdos estratégicos; e,
  - d.2. a análise das mudanças no conteúdo estratégico da WEG à luz das teorias explicativas da adaptação estratégica.

## 2 QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

Conforme apontado na introdução do trabalho, o quadro teórico compreende os seguintes temas: (1) teorias que analisam a adaptação estratégica no contexto organizacional; e, (2) o conteúdo estratégico.

No que tange às teorias, foram apresentadas: a Teoria da Ecologia Populacional, a Teoria da Dependência de Recursos, a Teoria da Contingência, a Teoria Institucional, a Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria dos Custos de Transação. Todas estas teorias englobam as dimensões ora estudadas, que são: ambiente, organização e estratégia. Essas teorias foram selecionadas com base em sua diversidade de abordagens, especialmente no que se refere a pressupostos oriundos do determinismo e do voluntarismo.

No que tange às mudanças no conteúdo estratégico, foram identificados e destacados aqueles que estão descritos na literatura da área e estão relacionados aos eventos estratégicos da empresa sob estudo, nos níveis corporativo, competitivo e funcional: capitalização, verticalização, diversificação, aquisições, desinvestimento (*downscoping*), internacionalização, governança corporativa, capacitação, racionalização / normatização, obtenção de tecnologia e obtenção de certificações.

O quadro a seguir resume os principais autores utilizados como base para a construção do quadro teórico:

Quadro 1 Quadro Teórico de Referência: temas e autores-base utilizados

TEMA	AUTORES-BASE
Teoria da Contingência	Hatch (2006) / Mintzberg (2010)
Teoria da Dependência de Recursos	Pfeffer e Salancik (1978) / Hatch (2006)
Teoria da Ecologia Populacional	Hannan e Freeman (1977) / Morgan (2010) / Hatch (2006) / Mintzberg (2010)

Teoria Institucional	DiMaggio e Powell (1983) / Mintzberg (2010) / Hatch (2006) / Machado-da-Silva (1999)
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	Friedman e Miles (2002) / Donaldson e Preston (1995)
Teoria dos Custos de Transação	Coase (1937) / Williamson (1991)
Conteúdo Estratégico	Bulgacov (2007) / Hitt <i>et al</i> (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.1 TEORIAS EXPLICATIVAS DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

As teorias explicativas da adaptação estratégica buscam descrever e explicar a relação entre a organização, o ambiente e a estratégia, ou seja, visam estudar de que forma o ambiente influencia nas estratégias das organizações e vice-versa. Conforme a perspectiva teórica adotada, o ambiente tem maior ou menor influência nas decisões estratégicas empreendidas pelas organizações.

Machado-da-Silva (1999, p. 3), com base em vasta literatura, conceitua os termos voluntarismo e determinismo, demonstrando a dicotomização entre os mesmos no que tange aos limites em que os atores podem efetivamente fazer escolhas estratégicas:

(...) Com base na visão voluntarista, os adeptos da perspectiva da escolha estratégica, por exemplo, afirmam que a ação resulta da demarcação dos limites do ambiente por parte dos atores organizacionais, intencionalmente voltados para a construção e manipulação das condições exógenas sob as quais desejam competir (Child, 1972; Lawrence e Lorsch, 1973). Como concluem Miles e Snow (1978), suas características fundamentais consistem na noção de escolha enquanto principal ligação entre a organização e o ambiente. Por sua vez, com suporte na visão determinística, os ecologistas populacionais exploram a influência das pressões ambientais, destacando a possibilidade de sucesso da estratégia por meio da sujeição às regras de competição (Aldrich, 1979; Hannan e Freeman, 1977, 1989).

A visão voluntarista, portanto, admite que a organização faz escolhas e pressiona o ambiente, ressaltando-se que aquela tem poder de influenciar este. Em



oposição, sob o prisma determinista, destaca-se que o ambiente molda as organizações e estas praticamente não têm poder de escolha, mas têm tão-somente o de buscarem uma melhor adaptação aos ditames ambientais.

Hrebiniak e Joyce (1985) asseveram que a literatura propõe as escolhas estratégicas e o determinismo ambiental como alternativas mutuamente excludentes. Ainda conforme os autores, os argumentos centrais da literatura de adaptação organizacional estratégica discutem se a adaptação decorre de práticas de gestão ou do ambiente. Assim, a adaptação é um processo que contrapõe os binômios escolha/seleção e as reações às determinantes pressões ambientais. Ou seja, a questão perpassa pela análise da preponderância do voluntarismo ou determinismo externo no processo estratégico de mudanças.

Para estes autores, as tipologias de adaptação estratégica influenciam o número e as formas de opções estratégicas das organizações, as ênfases decisórias acerca dos meios e dos fins, o comportamento político e os conflitos, bem como as atividades buscadas pelas organizações em seu ambiente. Por exemplo, os autores classificaram 4 tipologias de adaptação estratégica organizacional: (a) seleção natural, em que há espaço mínimo de escolha e adaptação, ensejando uma seleção natural; (b) diferenciação, em que há alto poder de escolha e alto determinismo ambiental, acarretando em adaptação limitada; (c) escolha estratégica, com máxima capacidade de escolha, sendo a adaptação realizada mediante *design* (redimensionamento / estruturação); e (d) escolha indistinta, em que as escolhas são pontuais e a adaptação ocorre de maneira aleatória, por sorte. Estas tipologias influenciam na quantidade e variabilidade de opções estratégicas organizacionais, na ênfase decisória entre meios e fins, nos comportamentos, bem como nos conflitos políticos e nas busca por atividades em seu ambiente.

O grau de voluntarismo e de determinismo reflete nas escolhas estratégicas e ambos são essenciais para a descrição acurada do processo de adaptação organizacional. Hrebiniak e Joyce (1985) explicam cinco possibilidades de escolhas estratégicas com base na tipologia de Mintzberg *et al* (1987), orbitando entre o determinismo e o voluntarismo. Machado-da-Silva *et al* (1999) assim analisam este tema:

Nesses termos, Mintzberg (1987) sugere que a estratégia tem sido tratada como **plano**, como **manobra**, como **padrão**, como **posição** e como **perspectiva**. Como plano envolve deliberação, ou escolha intencional de cursos gerais de ação para lidar com uma situação em andamento, com o foco sobre o papel dos líderes enquanto responsáveis pelo estabelecimento de uma direção para a organização. A estratégia como manobra específica visa neutralizar ou superar a vantagem de um oponente ou competidor. Os pressupostos de orientação voluntarista no modo de atuação encontram-se implícitos em tais concepções. O conceito de estratégia como padrão direciona o interesse do pesquisador para a etapa de implementação. Neste caso, a adoção de uma dada estratégia pressupõe o atendimento a um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de propósitos ou intenções atuais. Já a definição da estratégia como posição permite focalizar, em consonância com os princípios de determinismo, a relação direta entre a organização e as condições do ambiente, com ênfase na exposição organizacional e nas regras de competição do nicho populacional. E, por fim, os estudiosos capturam a noção de estratégia enquanto perspectiva, isto é, como produto da percepção dos componentes relativamente ao mundo real, refletida no conjunto de valores compartilhados pelos integrantes da organização.

Verifica-se, assim, que Mintzberg *et al* (1987) prelecionam que as cinco tipologias acima descritas podem ser combinadas entre si. Para estes autores, cada organização será norteadada pela cognição de seus administradores face às pressões ambientais.

Para Machado-da-Silva (1999), cada uma das facetas cunhadas por Mintzberg *et al* tem maior ou menor grau de determinismo presente, podendo cada organização realizar uma combinação entre elas visando a melhor maneira de agir perante as influências oriundas do ambiente.

No livro *Safári de Estratégia*, Mintzberg *et al* (2010) propõem uma classificação dos estudos de formação da estratégia em dez Escolas: do Design, do Planejamento, do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração. Tais escolas buscam compreender o processo de formação da estratégia organizacional a partir de diferentes perspectivas. Os autores identificam a existência de três escolas (Design, Posicionamento e Planejamento) como sendo racionais e prescritivas no que tange ao processo de formação estratégica. As demais, dentre elas a Escola Ambiental, propõem uma visão mais descritivo-interpretativa do processo estratégico.

A Escola Ambiental, conforme proposta por Mintzberg *et al* (2010), considera a formulação da estratégia como um processo reativo ao ambiente em que a organização está inserida, sendo o ambiente um elemento determinante para o desenvolvimento das estratégias organizacionais. No contexto da Escola Ambiental, os autores incluem as teorias da Contingência, da Ecologia Populacional e a Institucional.

Para Mintzberg *et al* (2010, p. 276):

Entre os atores no palco central das escolas até que aqui discutidas – o executivo principal, o planejador, o cérebro, a organização e assim por diante –, um tem sido conspicuo por sua ausência. Trata-se do conjunto de forças fora da organização, o que os teóricos gostam de chamar (de forma um tanto livre) de ‘ambiente’. As outras escolas o veem como um fator; a escola ambiental o vê como um ator – na verdade, o ator.

Mintzberg *et al* (2010, p. 278) estatuem que as premissas da Escola Ambiental, as quais englobam algumas das teorias estudadas neste trabalho, quais sejam:

1. O ambiente, apresentando-se à organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia.
2. Durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz de reagir a ele.
3. A sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação.
4. No decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização.
5. As organizações que sobrevivem às pressões pela sobrevivência acabam aglomerando-se em nichos ecológicos distintos, onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes.

Como se pode inferir a respeito dos pressupostos da Escola Ambiental, a análise do desempenho se desloca do fator eminentemente decisório por parte das organizações, para dar espaço a análises pautadas em forças externas às mesmas. No caso do ambiente em si mesmo, verifica-se que as diferenças de percepções podem realmente existir, na medida em que diferentes agentes visualizam o ambiente através de perspectivas e experiências diferentes.

Hatch (2006) classifica as teorias que relacionam as organizações a seus ambientes em Modernistas (Teoria da Contingência, da Dependência de Recursos e da Ecologia Populacional), Simbólico-Interpretativas (Teoria Institucional, do Ambiente Legal e da Ambiguidade) e Pós-Modernistas (Teoria dos *Stakeholders* e da Não Hegemonia).

Ressalta-se que tais teorias não abordam apenas a relação organização-ambiente-estratégia, tendo amplitudes de alcance maiores, cujas origens remontam a áreas de estudo diferentes da Administração, tais como biologia, economia, sociologia etc.

A autora assinala que os estudiosos organizacionais pré-modernistas estudavam uma forma de prever quando uma organização teria altos níveis de *performance*, através do exame estatístico das relações entre estrutura e desempenho, permitindo descobrir a fórmula do sucesso. Tais estudiosos pretendiam identificar princípios organizacionais e elementos estruturais que levavam a níveis ótimos de desempenho, acreditando que, uma vez descobertas estas relações, poder-se-ia desenhar uma organização perfeita.

O que se verificou empiricamente é que o que serve para uma organização não necessariamente serve à outra. Isto porque as organizações são diferentes em termos de recursos (aspectos internos) e, também, em termos de indústria ou setor em que competem e do ambiente geral em que estão inseridas (aspectos externos).

A seguir, apresenta-se uma breve digressão sobre cada uma das teorias que, foram utilizadas para explicar os eventos estratégicos realizados pela empresa objeto deste estudo. Note-se que, para cada perspectiva teórica, discorreu-se de maneira breve e, de certa forma, superficial, eis que não foram tratadas todas as discussões existentes na literatura atinentes a cada uma delas, visto que não é o foco desta pesquisa. O objetivo para cada uma das teorias abaixo descritas foi o de apresentar os elementos ou pressupostos essenciais de cada uma delas.

### 2.1.1 Teoria da Contingência

O termo “contingência” remete à ideia de incerteza ou casualidade, ou seja, algo que pode ou não acontecer, sem possibilidade de previsão com determinado grau de certeza. A Teoria da Contingência, portanto, pressupõe incerteza na postura organizacional ou na tomada de decisões organizacionais visando sua adaptação face à influência do contexto ambiental. Segundo essa perspectiva teórica, há uma crença demasiada na capacidade adaptativa pelas organizações. Os fatores ambientais, por sua vez, condicionam a estrutura organizacional e formam a base para a tomada das decisões estratégicas.

Conforme Hatch (2006) esta é uma das três teorias modernistas que envolvem a análise entre organizações e seus ambientes. As outras teorias modernistas apresentadas pela autora são a Teoria da Dependência de Recursos e da Ecologia Populacional, que serão adiante estudadas. A premissa das teorias modernistas é a de que as organizações são sistemas abertos em relação a seus ambientes, em contraposição às teorias clássicas, cuja proposição principal era a de que as operações internas eram o único foco de preocupação para dos administradores das organizações.

Para a teoria clássica da Administração existe a melhor maneira de configurar e/ou administrar uma organização. A Teoria da Contingência vem rebater esta premissa, no sentido de atribuir influência a diversas variáveis internas e externas à organização, as quais não podem ser completamente controladas. Corroborando com tal proposição, Mintzberg *et al* (2010, p. 278) afirmam que:

A escola ambiental tem suas origens na teoria da contingência, que surgiu para contrapor as afirmações confiantes da administração clássica de que há ‘uma maneira melhor’ de dirigir uma organização. (...) Para os teóricos contingenciais, ‘tudo depende’: do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do seu contexto, da hostilidade externa e assim por diante.

Do excerto acima se depreende que a Teoria da Contingência é a base da Escola Ambiental de Mintzberg *et al* (2010), fundamentada nas observações de que

as organizações são sistemas abertos e que, portanto, podem sofrer influências do ambiente. Além das questões relacionadas a recursos internos – porte, capacitações, tecnologia etc. – as organizações também estão sujeitas a aspectos externos – contexto, dinamismo, nível de competitividade –, enfim questões que estão fora do controle das organizações e que podem gerar incertezas<sup>3</sup>, influenciando o processo decisório.

Sacomano Neto e Truzzi (2002, p. 37), utilizando-se da tipologia organizacional desenvolvida por Burns e Stalker (1961), baseada na teoria da contingência:

A grande contribuição dessa perspectiva é a relativização de como as organizações devem se organizar para lidar com as incertezas do ambiente. A contingência estrutural considera que não há uma estrutura organizacional única e efetiva para todas as organizações (DONALDSON, 1998). O autor destaca que a otimização da estrutura varia de acordo com determinados fatores, como a estratégia ou o seu tamanho. No trabalho clássico de BURNS e STALKER (1961), os autores identificaram duas tipologias de organizações que se formam e se adaptam conforme o tipo de pressão ambiental: são as organizações orgânicas e mecânicas. As principais características das organizações mecanicistas são: estrutura burocrática e divisão do trabalho, cargos ocupados por especialistas, decisões altamente centralizadas, hierarquia rígida, amplitude mais estreita de controle e compatibilidade de atuação em ambientes estáveis. As principais características das organizações orgânicas são: estrutura flexível com pouca divisão de trabalho, redefinição dos cargos, decisões descentralizadas, amplitude mais ampla de controle, maior confiança na comunicação e atuação em ambientes dinâmicos. Esses autores contribuem para o entendimento de que diferentes ambientes requerem diferentes tipos e estilos de organização. Assim, a organização ótima é aquela contingente aos fatores que a cercam (DONALDSON, 1998).

Consoante estudos de Sacomano Neto e Truzzi (2002), a ideia principal de Burns e Stalker (1961) é a de que há duas formas organizacionais, a mecânica e a

---

<sup>3</sup> No que tange a incertezas, Mintzberg *et al* (2010) analisam o ambiente consoante quatro dimensões, que são: estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade. (a) A estabilidade concerne ao grau de possibilidade de prever situações futuras com base em experiências passadas. O ambiente varia de estável a dinâmico. (b) A complexidade tem relação com o grau de conhecimento técnico necessário para operar no ambiente, partindo do ambiente simples até o complexo. (c) Quanto à diversidade, o mercado varia de integrado a diversificado. (d) A hostilidade é resultado da influência da concorrência e de outras associações governamentais ou privadas, bem como pela disponibilidade de recursos de que ela necessita. Este ambiente pode variar de favorável a hostil, estando adstrito ao grau e intensidades das influências que a organização sofre e com as quais tem de lidar cotidianamente.

orgânica, cada qual com suas peculiaridades; enquanto a forma mecânica é mais apropriada a ambientes estáveis, a forma orgânica é necessária em ambientes que estão em constantes mudanças (ambientes dinâmicos).

Hatch (2006, p. 78) destaca que uma estrutura – mecânica ou orgânica – não é superior a outra; cada qual é mais apropriada a diferentes condições ambientais. Em ambientes estáveis, as estruturas mecânicas são vantajosas por força da eficiência gerada a partir da padronização de processos para realizar atividades rotineiras. Assim, as organizações podem buscar constante otimização em suas atividades, visando a minimização de custos e a maximização de lucros. Em contraposição, estas vantagens se perdem em ambientes em constantes mudanças, eis que há necessidade de adaptações constantes, sendo a flexibilidade um atributo mais apropriado, pois dá suporte às necessidades de inovação e adaptação organizacional.

Morgan (2010, p. 56), comentando os estudos de Woodward (1965) e Burns e Stalker (1961), também enfatiza que não existe uma estrutura certa, mas uma estrutura adequada ao ambiente, destacando a responsabilidade da alta administração:

(...) não havia absolutamente nenhuma garantia que as empresas descobrissem a maneira adequada de organização para lidarem com o seu ambiente. O estudo desses autores enfatizou que a adaptação bem-sucedida da organização ao meio ambiente depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições que enfrenta a empresa de maneira apropriada, bem como em adotar um curso de ação significativo. Ambos os estudos, então, demonstraram que no processo de organização, várias escolhas precisam ser feitas, e foram os primeiros a sugerir que a organização eficaz depende de se encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo.

Como se percebe, é o equilíbrio entre vários aspectos internos com o ambiente externo que propicia uma adaptação organizacional adequada. É na busca por este equilíbrio que se verifica a habilidade da alta administração.

De acordo com Morgan (2010, p. 57), Lawrence e Lorsh (1967) preencheram algumas lacunas dos estudos organizacionais anteriores na medida em que afirmam

que são necessários níveis de diferenciação e integração diferentes entre os departamentos das organizações, conforme o ambiente em que estão inseridas.

A pesquisa destes autores gira em torno de duas ideias principais. Primeiro, diferentes tipos de organizações são necessárias para lidar com diferentes condições de mercado e de tecnologia. Segundo, organizações que operam em ambientes incertos e turbulentos precisam atingir um grau mais alto de diferenciação interna, ou seja, entre departamentos, do que aquelas que estão em ambientes menos complexos e mais estáveis. (...) Os resultados obtidos por Lawrence e Lorsh apoiaram as hipóteses elaboradas, mostrando que as empresas de sucesso em cada um dos ambientes atingiam um grau apropriado de diferenciação e de integração (...).

(...) O estudo mostrou que o grau de diferenciação requerido para os estilos administrativos e organizacionais entre os departamentos variava de acordo com a natureza da indústria e seus ambientes e que o grau apropriado de interação era também necessário para ligar as partes diferenciadas entre si outra vez.

O mesmo autor, ainda baseado em Lawrence e Lorsh (1967), também chegou à conclusão de que a dinamicidade e hostilidade do ambiente modulam a estrutura organizacional, posicionando-a entre a mecânica (rotinizadas) e a orgânica (flexível). O quadro a seguir busca ilustrar as configurações organizacionais teoricamente mais apropriadas frente à estabilidade e complexidade ambiental:

Quadro 2 Configuração Organizacional, em função das variáveis Estabilidade e Complexidade.

CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL FACE O AMBIENTE		Grau de Estabilidade Ambiental	
		Estável	Dinâmico
Grau de Complexidade Ambiental	Simples	Burocracia Mecanizada	Burocracia Profissional
	Complexo	Divisionalizada	<i>Adhocracia</i>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Woodward (1965) e Burns e Stalker (1961).

Um ambiente mais simples e estável dá ensejo a estruturas mais rígidas e rotinizadas, mais correntemente verificadas em organizações burocráticas mecanizadas. Em ambientes complexos e estáveis, a forma divisionalizada,



teoricamente, é mais apropriada, pois segrega-se a organização em grandes divisões conforme suas peculiaridades, justamente para propiciar a manutenção de processos comuns mais rígidos dentro de cada divisão. Em contraposição, em ambientes simples e dinâmicos, a estrutura hierárquica não precisa ser verticalizada e rígida, e sim com uma quantidade suficiente de colaboradores capacitados para executarem as tarefas em respostas às demandas advindas do ambiente. Todavia, quando o ambiente for dinâmico e complexo, são necessários processos flexíveis e pessoas mais qualificadas para executar as tarefas.

Morgan (2010), baseado em Lawrence e Lorsh (1967), aduz ainda que as relações existentes entre a organização e o ambiente decorrem de escolhas humanas. As escolhas humanas, por sua vez, são tomadas com base nas variáveis ambientais, as quais trazem consigo incertezas, sendo que tais incertezas decorrem da presença ou ausência de informações adequadas para a tomada de decisão.

Para Hatch (2006, p. 78) a incerteza é um aspecto do ambiente, resultado da complexidade e do grau de mudança, equivalente à estabilidade para Mintzberg *et al* (2010). A complexidade se refere à quantidade e diversidade de elementos provenientes do ambiente, enquanto o grau de mudança concerne à velocidade que tais elementos se transformam. Concluindo, a autora afirma que a incerteza ambiental é resultado da interação entre a complexidade e as mudanças. O quadro a seguir ilustra os graus de incerteza em função destas duas dimensões:

Quadro 3 Incerteza Ambiental e suas variáveis 'Mudança' e 'Complexidade'

INCERTEZA AMBIENTAL		Grau de Mudança	
		Baixo	Alto
Complexidade	Baixo	Baixa incerteza	Incerteza Moderada
	Alto	Incerteza Moderada	Alta incerteza

Fonte: Adaptado de Hatch (2006), baseada em Duncan (1972).

A ressalva que a própria Hatch (2006, p. 78) faz é a de que o ambiente pode ser percebido de maneira diferente por cada pessoa. E esta, a incerteza ambiental, é resultado de percepções diferentes acerca do ambiente. Reconhece-se então que a incerteza não está no ambiente, mas na maneira como o ambiente é percebido pelos tomadores de decisão nas organizações, o que dá azo à perspectiva de incerteza em relação à informação. Em síntese, as incertezas são causadas com base na quantidade e profundidade das informações recebidas pelos administradores das organizações. O quadro a seguir ilustra a incerteza ambiental conforme a percepção da qualidade e quantidade de informações recebidas.

Quadro 4 Incerteza Ambiental sob a orientação da Informação, em função das variáveis Mudança e Complexidade

INCERTEZA AMBIENTAL		Grau de Mudança	
		Baixo	Alto
Complexidade	Baixo	As informações necessárias são conhecidas e estão disponíveis	Necessidade contínua de novas informações
	Alto	Excesso de informações	Desconhecimento acerca de quais informações são necessárias

Fonte: Adaptado de Hatch (2006).

Como se percebe, os administradores percebem o ambiente como estável e pouco complexo quando as informações de que necessitam são conhecidas e adequadas, gerando um baixo nível de incerteza acerca do ambiente. Os ambientes são percebidos como de moderada incerteza, quando há alta complexidade, manifestada pelo excesso de informações, ou quando as informações recebidas sofrem constantes mutações, necessitando de atualização constante. Por fim os ambientes são tidos como complexos quando há complexidade excessiva nas informações recebidas e as mesmas estão em constante transformação.

Hatch (2006, p. 80) estatui que para um sistema dialogar eficientemente com outro, ambos devem obedecer ao mesmo grau de complexidade. Em termos organizacionais isso quer dizer que as organizações de sucesso mapeiam as

complexidades ambientais com suas estruturas e sistemas gerenciais internos, criando isomorfismos, ou seja, as organizações buscam ter a mesma forma que seu ambiente. Assim, em ambientes em transformação, as organizações responderão às mudanças em seus ambientes visando sua adaptação. Por fim, Lawrence e Lorsh (1967), citados por Hatch (2006), pontuam que as demandas ambientais pressionam a diferenciação interna.

Como se percebe, a Teoria da Contingência tem foco nos fatores ambientais, os quais condicionam a forma organizacional. Desta forma, depreende-se que a estrutura organizacional decorre das pressões e incertezas geradas pelo ambiente, mediadas pela percepção do ambiente.

Trata-se de uma teoria que preconiza que o ambiente determina um padrão de conduta por parte das organizações e somente sobreviverá aquela que melhor adaptar sua estrutura para enfrentá-lo. Ainda que haja incertezas oriundas do ambiente, é o mesmo que estabelece os padrões necessários, devendo as organizações buscarem sua adaptação para sobreviverem.

### 2.1.2 Teoria da Dependência de Recursos

A Teoria da Dependência de Recursos (TDR) tem sua base teórica relacionada à sociologia e à economia política organizacional. O marco desta teoria remonta ao livro de Pfeffer e Salancik intitulado *The external control of organizations*, lançado em 1978, o qual ressalta o grande poder que o ambiente tem para influenciar as ações estratégicas. Dentro do espectro de teorias focadas na relação das organizações com seus ambientes, Hatch (2006) a considera como sendo uma teoria modernista.

A TDR pressupõe que as organizações são controladas pelo ambiente em que estão inseridas, mostrando uma face determinístico, ainda mais contundente e reforçado do que na Teoria da Contingência. Para os teóricos desta perspectiva teórica, a análise das relações interorganizacionais pode auxiliar os administradores a compreender as relações de poder e de dependência que existem entre suas

organizações e as suas contrapartes. Isso permite a antecipação na obtenção de recursos no ambiente, sugerindo meios para a organização balancear a influência destes recursos de maneira a minimizar sua dependência.

Conforme Hatch (2006, p. 82), a vulnerabilidade das organizações face ao ambiente é o resultado de suas necessidades por recursos (matéria-prima, capital, equipamento, mão-de-obra, conhecimento, consumidores etc.), recursos estes que são controlados pelo ambiente. Assim o poder do ambiente sobre as organizações se verifica em função da necessidade destas pelos recursos existentes no ambiente. Além dos recursos, intrinsecamente tratando, o ambiente exerce influência no comportamento competitivo das organizações, relacionados a preços, desejos sobre produtos e/ou serviços, eficiência estrutural e operacional. Estas relações são bastante complexas.

A análise da dependência se inicia com as necessidades organizacionais, visando tracionar e/ou atrair os recursos ao seu aparato. Para tanto, é necessário identificar os recursos de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) e ter conhecimento acerca de toda a cadeia de valor da organização, de maneira a compreender onde a mesma tem início e onde termina. Uma vez especificados os recursos e suas fontes e destinos nas relações interorganizacionais, parte-se para a identificação de quem são os atores que podem afetá-las ou interferir nas trocas organizacionais.

Uma das análises remonta à competição por matéria-prima, clientes e empregados. Outra base se verifica a partir das agências regulatórias e da competição interorganizacional por influenciar as regulamentações. Outra vertente de influência são as Organizações Não-Governamentais (ONGs) adstritas à proteção de interesses relacionados à saúde, direitos humanos, comércio justo, interesses dos minoritários, interesses dos consumidores etc.

Os teóricos reconhecem, todavia, que seria impossível identificar todos os recursos necessários à organização e buscar controlá-los. Hatch (2006), citando Pfeffer e Salancik (1978), assinala, então, que as organizações devem priorizar ou focar seus esforços nos recursos escassos e críticos à organização.

Recursos críticos são aqueles sem os quais a organização não consegue funcionar. Por exemplo, para uma empresa que fabrica motores elétricos, os fios de cobre são recursos críticos, enquanto o aço inoxidável não é. Recursos escassos são aqueles que não são encontrados em abundância no mercado, seja decorrente de carência ou produção inferior à demanda. A tônica desta teoria paira sobre os recursos que são críticos e escassos simultaneamente, devendo as organizações conferirem prioridade de esforços para sua obtenção e gerenciamento de sua dependência sobre os mesmos, pois estes conferem poder aos atores da rede de relacionamento da organização.

Hatch (2006, p. 82) pontua que o gerenciamento das dependências requer o estabelecimento de uma força contrária a esta dependência. Para isso lista duas etapas, que são: (1) compreensão das relações interorganizacionais em relação aos recursos críticos e escassos; (2) identificação de meios para evitar a dependência ou tornar outros atores ambientais dependentes da própria organização. A autora cita algumas alternativas, consoante quadro 5 a seguir.

Quadro 5 Estratégias para Mitigação de Dependência

<b>Situação de Dependência</b>	<b>Alternativa para Minimização ou Eliminação da Dependência</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Matéria-prima	Estabelecer diversos fornecedores.	Redução do poder de cada fornecedor. Possibilidade de redução de custos.
	Aquisição do fornecedor (integração vertical)	Eliminar relação de dependência, passando a controlar os recursos.
	Formação de alianças com concorrentes	Aumentar poder de barganha.
	Estreitar relacionamento com fornecedores, através da participação no Conselho do fornecedor ou convidá-lo a participar do seu próprio Conselho.	Facilitação ou melhorias nas relações entre as organizações.

Legislação / Regulamentação	Contratação de lobistas <sup>4</sup>	Votação de regulamentações favoráveis à organização.
Mão-de-Obra	Contratação de profissionais de concorrentes.	Fortalecimento de áreas críticas da organização.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Hatch (2006).

Por fim, caso nenhuma das alternativas empreendidas pela organização traga resultados no sentido de redução da dependência, Hatch (2006) sugere que a organização pode mudar de ambiente, através do ingresso noutra, ou no abandono do atual, mediante a diversificação ou redução de escopo. No entanto, fazendo isso, a dependência organizacional muda em relação aos recursos, o que não afasta a dependência nem tampouco a necessidade de continuar gerenciando-a.

Em suma, como se percebe esta teoria direciona sua lente para as interações organizacionais com vistas ao monitoramento e gerenciamento de recursos existentes no ambiente. O nível de análise desta teoria paira sobre as relações interorganizacionais, com ênfase na análise dos fluxos de recursos escassos e críticos. Sacomano Neto e Truzzi (2002, p. 36) citando o livro de Pfeffer e Salancik (1978) asseveram que

Nesse trabalho os autores destacam que esta perspectiva tem recebido maior importância desde que as organizações passaram a controlar e alterar as atividades de outras organizações. Este comportamento se consolida como um mecanismo para minimizar sua vulnerabilidade e dependência ambiental. Essa perspectiva traz uma nova consideração das ações e decisões das organizações na medida em que possibilita aos gerentes e administradores compreender e agir conforme as relações de poder e dependência existentes entre as organizações e os atores da rede.

Como se percebe, as organizações têm se mobilizado no sentido de reduzir sua dependência em relação aos recursos escassos e críticos às suas atividades. Esta prática permitiu às organizações que assim agiram um maior poder de influência no ambiente.

---

<sup>4</sup> Nos Estados Unidos, a contratação de lobistas é permitida por lei. No Brasil trata-se de uma prática ilegal.

Segundo Sacomano Neto e Truzzi (2002, p. 36) “a dependência de recursos considera ativo o processo de interação com o ambiente”. E, continuam afirmando que, “as organizações tentam manipular o ambiente em que atuam para seu próprio benefício, implicando em decisões estratégicas para se adaptar ao ambiente”.

Estando os recursos no ambiente e sendo as organizações dependentes daqueles, estão as mesmas adstritas ao mesmo ambiente, o qual passa a controlar suas decisões, pois, de acordo com esta teoria, estas são tomadas predominantemente em função da abundância ou carência de recursos existentes no ambiente.

### 2.1.3 Teoria da Ecologia Populacional

Suas raízes remontam às obras *The Population Ecology of Organizations*, de Hannan e Freeman, publicada em 1977 e *The External Control of Organizations*, de Pfeffer e Salancik (1978). Consoante Hatch (2006), trata-se de uma teoria modernista que envolve a análise entre organizações e seus ambientes.

Esta teoria pressupõe que as organizações dependem de seus ambientes em vista dos recursos que precisam para operar (assim como ocorre com a Teoria da Dependência de Recursos). No entanto, diferentemente da Teoria da Dependência de Recursos em que o nível de análise é o organizacional, o nível de análise da presente teoria é o próprio ambiente. Para a Ecologia Populacional, o que interessa são os padrões de sucesso e fracasso dentre a população de organizações que competem pelo mesmo conjunto de recursos, num mesmo contexto ambiental, enquanto para a Teoria da Dependência de Recursos, o foco é uma organização em particular que busca sua sobrevivência mediante a disputa por recursos escassos e críticos.

Para a teoria da Ecologia Populacional, o ambiente não é estudado como um todo, mas segmentado por nichos ecológicos, sendo estes os conjuntos de recursos similares em relação aos quais um mesmo grupo de competidores apresenta dependência. Isto posto, esta teoria tem como foco de análise os nichos, que

compreende as organizações que competem entre si pelos mesmos recursos, isto é, que são concorrentes diretos.

Os autores retrocitados asseveram que as organizações que necessitam dos mesmos recursos são competitivamente interdependentes. Neste ensejo, os padrões de interdependência adotados dentro do grupo (denominado população) afetam a sobrevivência e prosperidade de cada um dos membros. Então, esta teoria se pauta na assunção de que as organizações competem por sua sobrevivência, sendo esta competição o fenômeno de interesse dos estudos. Visam explicar como os processos competitivos ecológicos resultam nos vários tipos de estrutura organizacional no campo empírico.

Ao ambiente cabe o poder de selecionar, dentro de um grupo de competidores, aqueles que melhor se adaptam às imposições ambientais. Seuge-se aqui o pensamento de Darwin (1859), que cunhou o princípio da adaptação, segregando-o em três estágios: variação, seleção e retenção.

A variação decorre do surgimento de novas organizações ou da resposta das organizações existentes aos estímulos ambientais (oportunidades e ameaças), isto é, a formação ou transformação mediante nascimento ou adaptação provê a diversidade, necessária ao processo de seleção. Corroborando com esta assertiva, ainda no contexto da teoria da evolução de Darwin, Mintzberg *et al* (2010, p. 280-281) explicam que

O nascimento de uma organização por meio de uma inovação introduz variações numa população. A inovação dá à organização uma vantagem, mas a sobrevivência depende da sua capacidade de adquirir um fornecimento adequado de recursos. Cada ambiente dispõe, porém, de um volume finito de recursos ou, para usar uma expressão da biologia, 'capacidade fixa de carga'.

Numa indústria nova e em rápido crescimento, a capacidade de carga pode suportar a maior parte das organizações existentes. Entretanto, à medida que estas crescem e entram outras, a capacidade será excedida. Além disso, à medida que o setor amadurece, sua capacidade de carga pode declinar e a demanda por produtos, se estabilizar (Durand, 2001). Isso pode criar uma luta por recursos que expulsa as organizações menos preparadas. Isto é concorrência, é claro, mas diferente daquela da escola de posicionamento, porque aqui as organizações não visam umas às outras diretamente. Em vez disso, é o ambiente que estabelece os critérios de adequação. As organizações que satisfazem esses critérios sobrevivem, e aquelas que não conseguem são eliminadas.



O processo de seleção resulta da melhor adaptação das organizações às necessidades e demandas oriundas de seu nicho ecológico. As que se adaptam mantêm seu grau de acesso aos recursos, enquanto as que não se adaptam são aquelas que não conseguiram acesso aos recursos e, conseqüentemente, sucumbem. A não seleção não pode ser atribuída necessariamente a um caso de insucesso (sucumbência), eis que uma organização pode migrar para outro nicho, existente ou não, realimentando o processo de variação. Esta pode originar-se de um processo de reestruturação da organização mediante a ocorrência de *downsizing*, segregação, fusão, aquisição ou criação de uma nova organização (em novo mercado).

A retenção consiste na continuidade do acesso aos recursos necessários para a continuidade da organização. Todavia a sobrevivência é um período de continuidade, não uma garantia de sucesso permanente, pois o ambiente se modifica constantemente, trazendo novas demandas e necessidades, que implicam em adaptação e retroalimentam o processo a partir de seu início.

Em relação a quesitos de análise organizacional, Mintzberg *et al* (2010, p. 281) realizam uma avaliação sobre a probabilidade de sobrevivência das organizações, no ponto de vista da Ecologia Populacional, considerando três dimensões – tamanho, idade e maturidade –, tidas como “deficiências”.

(...) grande parte da pesquisa da ecologia da população tornou-se uma busca pelos fatores que aumentam ou diminuem as chances de sobrevivência de uma organização (Henderson, 1999). Mantendo a metáfora básica de seleção, as propriedades organizacionais frequentemente são vistas em termos de ‘deficiências’ – por exemplo, a ‘**deficiência da pequenez**’, que prediz que organizações maiores são mais dotadas de recursos e, portanto, tem menores probabilidades de fracasso; a ‘**deficiência de ser novo**’, que significa que as empresas novas em um setor tem maior probabilidade de desaparecer do que aquelas que estão lá há mais tempo; e a ‘**deficiência da adolescência**’, que diz que o maior perigo está na transição entre infância e maturidade. O nascimento é realizado com ideias inovadoras e energia empreendedora, e a maturidade é caracterizada por recursos e poder consideráveis. No intervalo, uma organização pode ter esgotado aquelas e ainda não dispor destes. (grifo nosso)

Conclui-se que as duas primeiras “deficiências” – relacionadas a tamanho e novidade – são inerentes à organização. No entanto, a “deficiência” relacionada à maturidade remonta a questões atinentes à gestão.

Por fim, Mintzberg *et al* (2010, p. 280), arrematam a questão da influência do ambiente nas organizações, com base nos pressupostos da Teoria da Ecologia Populacional, estatuidando que

A escola ambiental encontra sua mais forte expressão no trabalho de pesquisadores que denominam sua abordagem de ecologia da população. Enquanto os teóricos da contingência permitem adaptações, os ecologistas da população (...) expressam suas ‘dúvidas de que as principais características do mundo das organizações surjam por meio de aprendizado ou adaptações’.

Como se percebe, é o ambiente que determina qual organização sobreviverá, havendo pouco espaço para a atuação dos administradores. No entanto, se o ambiente se modifica, as organizações têm de mudar também para se adaptarem a uma nova realidade de necessidades e demandas. Sobre a evolução, Morgan (2010, p. 72) observa que:

Muitos biólogos agora acreditam que seja o ecossistema como um todo que evolui e que o processo de evolução possa realmente ser compreendido somente diante da ecologia total. Isso tem importantes implicações porque sugere que os organismos não evoluem por adaptação às mudanças ambientais ou como resultado dessas mudanças, selecionando aqueles organismos que devem sobreviver. Pelo contrário, isso sugere que a evolução seja sempre uma evolução de um padrão de relações que abrangem os organismos e os seus ambientes. **É o padrão e não somente as unidades separadas, incluindo esse padrão que evolui. Ou, como Kenneth Boulding colocou, evolução envolve a ‘sobrevivência do ajustamento’ e não apenas a sobrevivência do mais ajustado.** (grifo nosso)

Essa perspectiva reduz parcialmente o potencial determinístico intrínseco da Teoria da Ecologia Populacional, abrindo a possibilidade de as organizações desenharem seu futuro. Continuando, o referido autor aduz que:

(...) Assim, (...) torna-se claro que as organizações são, em princípio, capazes de influenciar a natureza dos seus ambientes. Podem desempenhar um papel ativo do delineamento do seu futuro, especialmente

quando agem em conjunto com outras organizações. Ambientes, então, tornam-se, em certa medida, sempre ambientes negociáveis, mais do que forças externas independentes.

Morgan (2010, p. 71) adicionalmente destaca que:

Todavia, mesmo que seja possível elogiar a visão da população-ecologia, muitos teóricos da organização acreditam que ela seja uma teoria bastante determinística para oferecer explicação satisfatória de como as organizações realmente evoluem. Por exemplo, caso se aceite como valor evidente a teoria de que os ambientes selecionam as organizações que sobreviverão, então, a longo prazo realmente não importa aquilo que os gerentes e os tomadores de decisão façam. Mesmo as empresas eficientes e de sucesso que se adaptem ao seu ambiente estão sujeitas a fracassar como resultado de mudanças ambientais que influenciam a estrutura do seu próprio nicho de recursos. Não é de surpreender, todavia, que a visão da população-ecologia tenha sido muito criticada por subestimar a importância da escolha de uma direção estratégica para uma organização. Apesar das pressões inerciais, uma organização pode ser capaz de transformar-se de um tipo de organização para outro. Enquanto pequenas organizações podem normalmente tornar-se vítimas das forças do seu ambiente, organizações maiores são frequentemente mais resistentes. A habilidade delas de comandarem grandes recursos, frequentemente, as protege de mudanças ambientais dramáticas, permitindo-lhes tempo para se organizarem a fim de lidarem com ameaças que possam ter eliminado competidores menos fortes.

Do trecho acima, infere-se que o ambiente, no contexto da Teoria da Ecologia Populacional, é determinante no cotidiano e no sucesso das organizações, não se levando em consideração a atuação dos administradores como fator de sucesso das organizações. Isto porque são as mudanças ambientais que promovem as alterações, às quais as organizações devem se adaptar. E, dependendo dos recursos aos quais a organização tem acesso, o processo de adaptação pode se tornar mais ou menos difícil.

Das teorias modernistas, infere-se que esta teoria se manifesta como uma teoria com forte teor determinista em comparação às outras utilizadas neste trabalho, pois cabe às organizações somente o poder/dever de se adaptarem ao ambiente para sobreviverem, não havendo espaço ou havendo pouquíssimo espaço para uma atuação estratégica por parte da administração, priorizando-se uma atuação reativa.

Pelo prisma da Teoria da Ecologia Populacional, as organizações que se adaptam ao ambiente, sobrevivem; as que não se adaptam, sucumbem.

#### 2.1.4 Teoria Institucional

A Teoria Institucional, segundo observações de Selznick (1957), não se adstringe aos esforços da equipe interna, mas também aos valores da sociedade em que a organização está imersa, ou seja, consoante esta teoria, as organizações se adaptam não somente pela pressão dos grupos internos, mas pelos valores existentes na sociedade. Em 1983, DiMaggio e Powell publicaram a obra *The Iron Cage Revisited*, cujo principal argumento foi o de que as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimidade, sendo esta a base da Teoria Institucional.

Consoante classificação feita por Hatch (2006), a Teoria Institucional está inserida num âmbito de análise simbólico-interpretativa do ambiente. Propõe que os atos recursivos dos indivíduos e as interações produzem padrões de relacionamentos; estes, quando analisados em nível organizacional, são vistos como estruturas. As estruturas, por sua vez, são construídas pelas pessoas e moldadas pelo ambiente.

Hatch (2006, p. 85) explica que de acordo com a Teoria Institucional, segundo observações de Selznick (1957), a adaptação organizacional não se adstringe aos esforços da equipe interna, mas também aos valores da sociedade em que a organização está imersa. Seguindo esta mesma vertente de pensamento, DiMaggio e Powell (1983) sustentam que as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimidade institucional, bem como por adequações sociais e econômicas. Assim, verifica-se que o ambiente impõe demandas sobre as organizações de duas maneiras distintas, que são classificadas em:

- a. Demandas técnicas, econômicas (dinheiro, lucro etc.) e tangíveis (terra, maquinário etc.), que requerem mecanismos e procedimentos para as trocas de

mercadorias e serviços no mercado. Ambientes dominados por estas demandas são reconhecidos pela eficiência e eficácia no suprimento de mercadorias e serviços.

- b. Demandas simbólicas ou institucionais (sociais, culturais, legais ou políticas), que requerem que as organizações desempenhem determinados papéis na sociedade, visando estabelecer e manter certa imagem. Trata-se de recursos intangíveis (reputação, prestígio, poder de influência etc.). Ambientes dominados por este tipo de demanda reconhecem as organizações como cumpridoras ou não de normas e leis, bem assim como em conformidade ou não com as crenças sociais existentes, tais como as governamentais, religiosas e educacionais.

Cada um destes tipos de demanda demonstra um tipo de ambiente, o técnico e o institucional. Mintzberg *et al* (2010, p. 283) apresentam um liame em termos estratégicos entre os dois tipos de demanda acima citados:

A estratégia passa a ser encontrar formas de adquirir recursos econômicos e transformá-los em simbólicos e vice-versa, para proteger a organização de incertezas em seu ambiente. Assim, o processo de estratégia entra para o reino da 'administração de impressões'.

Para Hatch (2006), o reconhecimento das bases social e cultural como influência externa às organizações é uma das principais contribuições desta teoria. Os neo institucionalistas<sup>5</sup>, analisam o processo para transformar em instituições determinadas práticas organizacionais. Para Scott (1987), institucionalização é o processo através do qual as ações são repetidas e às mesmas são dados os mesmos significados por todos em uma determinada sociedade, numa rede de compartilhamento da realidade.

As pressões pela repetição de determinadas práticas podem ser diferentes, podendo ser de natureza legal, cultural, social etc. DiMaggio e Powell (1983) avaliam-nas e as alocam em três grupos, quais sejam:

---

<sup>5</sup> Institucionalistas e neo institucionalistas distinguem-se pelo foco principal de suas análises. Os primeiros são mais racionais (tecnicistas), enquanto os últimos deixam um pouco à margem as demandas técnicas (ambiente legal e normativo) e voltam-se aos elementos relacionais e sistemas culturais que norteiam as ações organizacionais (ambiente mimético).

- a. coercitivas, que decorrem de regulamentações governamentais, tornando-as um padrão, o qual não pode deixar de ser cumprido, sob pena de infringência legal;
- b. normativas, que são oriundas de expectativas culturais e da construção de práticas por *experts* em determinadas áreas do conhecimento; e,
- c. miméticas, resultado de empréstimo e imitação, em que há desejo por se parecer com outras organizações, tidas como de sucesso, com intuito de demonstrar com isto que também estão navegando na vanguarda das melhores práticas e buscando sua adaptação às expectativas do mercado e da sociedade.

Hatch (2006), citando DiMaggio e Powell (1983), conclui que tais práticas estão institucionalizadas quando os ambientes tornam-se organizados em função de expectativas sociais, culturais, políticas e legais, por conta destas pressões.

A autora também conclui que a diferença entre o ambiente institucionalizado e o não institucionalizado, sob o prisma da Teoria Institucional, parece uma questão simples relacionada à racionalidade. Nesta esteira, fatores técnicos e econômicos de sucesso são percebidos como produto do processo decisório racional, enquanto a busca pela conformidade social seria uma vitória do gerenciamento simbólico. Esta busca suporta e oferece garantia de sobrevivência a uma organização, não porque incrementa os lucros ou melhora seus produtos, mas porque está em conformidade com as convenções aceitas. Por fim, menciona que as decisões, ainda que superficialmente estejam de acordo com as normas de racionalidade, podem ser suficientes para a legitimação das escolhas organizacionais.

Do produto das decisões organizacionais baseados na racionalidade, analisam Meyer e Rowan (1977), nascem os mitos, que não são objetivamente testados porque todos os tomam como verdadeiros. Então, os mitos racionais e suas expressões cerimoniais são partes do contexto institucional no qual as organizações operam, aos quais elas devem se adaptar para manter sua legitimidade social.

A legitimidade social é outra contribuição trazida pela Teoria Institucional. Isto quer dizer que as organizações não dependem somente de recursos – matéria-prima, capital, trabalho, conhecimento, tecnologia, equipamentos etc. –, mas dependem também da aceitação da sociedade em que estão inseridas. Organizações cuja

existência é questionada pela sociedade estão fadadas ao insucesso ou à necessidade de mudança de negócio ou de postura.

Ainda conforme Hatch (2006), esta perspectiva teórica busca compreender como as organizações se adaptam ao contexto institucional. Para tanto, é preciso levar em consideração como são os processos de tomada de decisão confrontando-se os mitos institucionais e as escolhas racionais.

Sob esse ponto de vista, as escolhas, mesmo quando puramente racionais, tendem a ser replicadas por outras organizações, podendo se tornar mitos. Machado-da-Silva *et al* (1999, p.3) explicam: “a formulação da estratégia, então, deve ser concebida não como resultado deliberado da racionalidade dos dirigentes, mas, sobretudo, como uma elaboração cognitiva”.

Ainda a esse respeito, Machado-da-Silva *et al* (1999) emprestam de Laroche e Nioche (1994<sup>6</sup>) o conceito de elaboração cognitiva e descrevem seus três estágios: (1) viés cognitivo, em que a racionalidade tem seus efeitos atenuados; (2) mapa cognitivo, que representa um modo de entendimento dos estrategistas; e (3) paradigmas estratégicos ou esquemas interpretativos<sup>7</sup>, que afastam as decisões da racionalidade. Como cada organização conta com gestores diferentes, com perfis e visões de mundo diferentes, nota-se que cada organização possui propriedades individuais em termos de compreensão do ambiente, resultando em decisões estratégicas distintas. Estas diferenças pairam no nível de pressupostos, padrões de natureza inconsciente, os quais determinam o modo de perceber e sentir o ambiente. Machado-da-Silva *et al* (1999, p. 9-10) ilustram esta questão e remetem à constante necessidade de atualização dos modelos:

Os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Assim por mais que forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e da ação organizacional dentro de um mesmo nicho, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993).

---

<sup>6</sup> LAROCHE, Hervé; NIOCHE, Jean-Pierre. *L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise*. **Revue Française de Gestion**, p. 64-78, juin/juil./aôut. 1994.

<sup>7</sup> As expressões “paradigmas estratégicos” e “esquemas interpretativos” são figuras diferentes e excludentes entre si, cada qual tendo sua função em termos de elaboração cognitiva.

Os modelos mentais dos dirigentes oferecem uma explicação sobre como as organizações lidam efetivamente com seus ambientes em mudança, como identificam respostas apropriadas e se renovam. Barr, Stimpert e Huff (1992) sugerem que os esquemas interpretativos dos dirigentes devem se atualizar para que se mantenham em sintonia com mudanças no ambiente. A ausência de mudança no modelo mental pode resultar no declínio da organização, à medida que impede os dirigentes de perceberem problemas, atrasa mudanças na estratégia e conduz à ações ineficazes no novo contexto. Por fim, as pressões ambientais podem afetar os esquemas interpretativos. Mudanças no ambiente externo podem levar os esquemas interpretativos correntes a perder suporte ambiental, e, deste modo, ter a sua legitimidade questionada (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993). Fica, então, um contexto favorável à ascensão de novos tipos de líderes que respondam às novas circunstâncias ambientais e representem a emergência de novos esquemas interpretativos.

A natureza e atividade de cada organização determinam o grau de importância a cada um dos ambientes, técnico ou institucional, na formulação de suas estratégias. Há indústrias que tendem a se moldar mais pelo ambiente técnico (v.g. setor produtivo), enquanto noutras o oposto ocorre (v.g. hospitais). Há, também, indústrias que sofrem pressões relevantes e de intensidades semelhantes dos dois tipos (v.g. setor bancário). Cabe aos dirigentes interpretar o ambiente visando a orientação da organização ao contexto institucional de referência, podendo este ser graduado em níveis de análise: local, regional, nacional e internacional. Machado-da-Silva e Fonseca (1996, *apud* Machado-da-Silva *et al*, 1999, p. 10-12) destacam que:

A organização mais competitiva é aquela que absorve as concepções subjacentes à sustentação do padrão de concorrência internacional, e as aplica na definição de estratégias coerentes de ação. Logo uma organização que percorre uma trajetória de sucesso a partir de estratégias alinhadas ao contexto institucional nacional, a despeito do seu ramo de atuação, talvez encontre dificuldade em implementar práticas legitimadas em um contexto institucional mais abrangente, sobretudo se elas envolverem mudanças estratégicas.

Como sustentam Hinings e Greenwood (1988), somente em condições críticas é possível implantar mudanças fundamentais que impliquem na reorientação dos esquemas interpretativos. Quando o desempenho organizacional é satisfatório, tende-se à adoção de mudanças de caráter incremental, consistentes com a lógica interna em voga na organização.

(...) E infere-se que organizações com um mesmo contexto institucional de referência possuem esquemas interpretativos equivalentes.

(...) A mudança organizacional se processa à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência. As regras e significados compartilhados no interior do contexto institucional da organização podem servir como *buffers* (ou amortecedores) que dificultam



a assimilação de práticas emergentes em um contexto mais amplo, caso tais práticas não se coadunem com os valores vigentes.

(...)

Em outras palavras, cada organização trabalha com determinada construção mental do ambiente, levada a efeito por pessoas-chaves. Tal evidência, aliada às pressões institucionais exercidas em seu contexto de referência, estabelece a base sobre a qual ocorrem os processos de mudança organizacional.

Pode-se concluir, portanto, que a construção mental do ambiente determina as ações dos dirigentes de uma organização, intensificando ou reorientando a estratégia estabelecida. Ademais, o contexto de referência escolhido pelos dirigentes, para fins competitivos, acarreta em adoção de estratégias e, conseqüentemente, de estrutura e postura, diferentes, conforme o ambiente. A busca das organizações neste ambiente remonta tanto aos recursos quanto à legitimidade e ao poder político.

Esta teoria tem um cunho voluntarista com relação ao que é construído em termos de ambiente e percepção do mesmo pelos dirigentes das organizações. Ainda que as práticas existentes sejam recursivas, os significados podem variar conforme o tempo passa. Sendo a busca da legitimidade um objetivo da organização, passa a mesma a alcançar os significados existentes no ambiente com objetivo de auferir ganhos não mensuráveis economicamente, tais como o apoio da sociedade em relação aos rumos que os dirigentes tem dado à organização.

#### 2.1.5 Teoria dos *Stakeholders*

Em 1932, E. Merrick Dodd Jr escreveu para a *Harvard Law Review*:

Se a unidade do corpo corporativo é real, então existe realidade e não ficção legal na proposição de que os administradores da unidade são responsáveis para tomar conta da mesma, não sendo meramente membros; eles são homens de confiança de uma instituição (com múltiplos participantes), não representantes dos acionistas.

Originada a partir da Teoria dos Acionistas (*Stockholders*), cujo foco era somente a maximização dos lucros como forma de aumentar os retornos dos acionistas, ainda que sob contradições morais e sociais, a Teoria dos *Stakeholders* tem como foco o atendimento de um grupo muito maior de grupos e pessoas, inclusive os acionistas, devendo haver uma congregação dos interesses de todos (DONALDSON E PRESTON; 1995).

Conforme Donaldson e Preston (1995, p. 70), a Teoria dos *Stakeholders* foi construída, a partir da obra *Strategic Managment: A Stakeholder Approach*, publicada em 1984 por Freeman, tanto para explicar quanto para guiar as estruturas e operações das organizações estabelecidas. Trata-se de uma teoria geral e suplementar, mas não vazia, ou seja, vai além da simples assertiva de que as organizações tem *stakeholders*.

Após a Revolução Industrial, tinha-se por pressuposto que uma organização deveria ser uma ferramenta para realizar transações negociais. Este conceito objetivo foi superado pelos críticos simbólico-interpretativistas e posmodernistas, tendo havido ampliação de seu significado para um método perpétuo de propriedade e um meio para a organização da vida econômica. Acreditava-se, portanto, que os administradores de uma organização tinham por dever guardar os interesses somente dos acionistas (*stockholders*<sup>8</sup>), conferindo privilégios a este grupo. Estas premissas evoluíram, tendo sido remodeladas e reconstruídas, repudiando a crença de que o único dever das organizações era satisfazer os interesses dos acionistas, deslocando-as para compreender a finalidade mais ampla de uma organização, bem como em relação à função dos administradores (HATCH, 2006).

Freemann e Reed (1983) propuseram que, com a ampliação do que seriam os propósitos de uma organização, não seriam atendidos somente os interesses dos acionistas. Esta ampliação de finalidades acarretou na ampliação na rede de grupos que uma organização deveria atender, passando dos acionistas (*stockholders*) para todos aqueles grupos que tem algum tipo de interesse sobre a organização (*stakeholders*<sup>9</sup>). Além dos acionistas, os *stakeholders* incluem os fornecedores,

---

<sup>8</sup> *Stockholders*: *stock* (ativo, *in casu* ações) + *holders* (detentores).

<sup>9</sup> *Stakeholders*: *stake* (interesse) + *holders* (detentores).

clientes, empregados, comunidade e os próprios administradores como agentes necessários para lidar com os interesses de todos estes grupos. Isto levou ao fato de uma organização não ter a serventia única de atingir lucros, mas de, efetivamente, atender a interesses mais amplos, incluindo questões ambientais, informações ao mercado, melhorias nas condições de trabalho etc. Assim, os *stakeholders* passaram a ter um *status* não meramente de meios para atingir um fim, mas de participarem na determinação das diretrizes da organização na qual tem interesse. É o que preconiza a teoria dos *stakeholders*.

Freeman (1998) aponta duas vertentes argumentativas principais em relação ao futuro do capitalismo, isto é, concepções que moldam a forma de gerenciamento das organizações unicamente em prol dos acionistas (*stockholders*):

- a. Legal: várias foram as leis editadas nos Estados Unidos, a partir de 1842, que passaram a restringir a forma de gestão dos administradores na busca por lucro. Estes atos legais reduzem a atuação livre dos administradores, limitando-a, no sentido de garantir direitos aos empregados e consumidores, desde a possibilidade de realizar greves até a impossibilidade de mudar uma planta fabril de lugar e a obrigatoriedade de instalação de redes para a purificação de efluentes antes de redirecioná-los aos leitos lacustres. Atualmente há outras conquistas dos *stakeholders* que não decorrem de legislação, mas que visam a preservação do relacionamento da organização com a comunidade em geral.
- b. Econômica: as organizações, nas suas atividades, acabavam por poluir o ar e a água existentes, para melhorar suas atividades e maximizar seus lucros. Assim, internalizavam os benefícios de uma melhora no processo produtivo e externalizavam o custo disto, gerando poluição, custo este que, acreditavam, deveria ser compartilhado entre todos, através do pagamento de tributos. O mesmo ocorre com relação ao poder econômico, em que as organizações desejam não ter competidores, imprimindo processos de consolidação e formação de oligopólios. Face estas duas questões, o governo passou a atuar preventivamente, através da edição de legislação, com foco em aspectos relacionados à proteção ambiental e ao controle de poder econômico,

responsabilizando as organizações em relação ao tratamento de efluentes<sup>10</sup> e, também, em relação à ingerência mercadológica no sentido de impedir e/ou restringir que determinada organização detenha poder econômico de maneira a manipular ou controlar o mercado<sup>11</sup>.

Assim, todas as organizações têm *stakeholders*, que são grupos ou indivíduos que se beneficiam ou são afetados pelo cumprimento ou violação dos critérios esperados da atuação corporativa. Freeman e Reed (1983) descrevem duas formas de visualizar os *stakeholders*, que são: (a) estrita, que inclui os grupos vitais à sobrevivência e ao sucesso da organização; e (b) ampla, que inclui quaisquer grupos ou indivíduos que afetam ou são afetados pela organização.

Os autores complementam aduzindo que os interesses dos *stakeholders* e das organizações são recíprocos, eis que podem se afetar mutuamente em termos de danos e benefícios bem como em relação a direitos e deveres. Os interesses não são unívocos, variando conforme a organização. Os interesses individuais e de cada grupo também diferem entre si. Assim, os acionistas desejam maiores retornos; clientes querem produtos melhores; empregados requerem salários maiores e benefícios mais amplos; a comunidade demanda parques e estabelecimentos relacionados a cuidados pessoais.

Segundo Donaldson e Preston (1995) a Teoria dos *Stakeholders* preconiza que não há primazia de um grupo de *stakeholders* sobre outro, havendo momentos em que um grupo será privilegiado em detrimento de outro. Todavia, cumpre aos administradores manter estas relações balanceadas e equilibradas; quando assim não estiverem, podem gerar comprometimento em relação à existência da organização.

---

<sup>10</sup> Atualmente, inclusive em relação à própria emissão dos mesmos e em nível global. O Protocolo do *Kyoto* é um exemplo clássico. Como a competição atualmente ocorre em nível globalizado, existem pressões para que os diversos países sejam signatários, como forma de garantir uma concorrência nos mesmos níveis de custos. Há, adicionalmente, pressão aos países não signatários para aderirem a este Protocolo.

<sup>11</sup> No Brasil, esta tarefa cumpre ao CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), que analisa as operações de fusões e aquisições, de maneira a prevenir a criação ou manutenção de monopólios. A única ressalva é o caso da Petrobrás, que detém o monopólio de prospecção de petróleo no Brasil, garantido constitucionalmente. Outra prática, internacionalmente observada, é a proibição de *dumping*, que é a venda de produtos com custo inferior ao de produção ou a venda de produtos com valores inferiores aos de venda no próprio mercado, de maneira que uma empresa maior poderia realizar tal prática até derrotar as menores empresas em determinado mercado, e depois passar a controlar os negócios naquele mercado sem ter concorrentes.

O modelo desta teoria pode ser representado por setas de dupla mão entre a organização e cada um dos *stakeholders* (governo, investidores, grupos políticos, clientes, comunidades, empregados, associações, fornecedores etc.). As setas representam a mutualidade de influências entre organização e seus *stakeholders*.

Além disto, a Teoria dos *Stakeholders* provê um bojo normativo de como as organizações devem ser geridas e como os administradores devem agir. E, além da perspectiva normativa, Donaldson e Preston (1995, p. 65) incluem as perspectivas descritiva e instrumental. Apesar de as três perspectivas estarem interrelacionadas, guardam suas singularidades e peculiaridades próprias, envolvendo diferentes tipos de evidências e argumentos, com implicações distintas:

- a. Descritiva: sob esta perspectiva, a teoria é utilizada para descrever e até mesmo explicar características e comportamentos corporativos. Tem sido utilizada para descrever (1) a natureza da empresa; (2) a maneira que os administradores pensam sobre gerenciamento; (3) a forma como o Conselho compreende os interesses corporativos; e (4) a maneira como algumas organizações são realmente geridas.
- b. Instrumental: sob este prisma, a teoria visa identificar conexões (ou sua falta), entre o gerenciamento do *stakeholder* e o alcance dos objetivos corporativos tradicionais (v.g., lucratividade, crescimento etc.). Os estudos tem gerado implicações, sugerindo que os princípios e práticas dos *stakeholders* alcançam performances corporativas superiores aos concorrentes.
- c. Normativa: sob esta ótica, a teoria pretende interpretar a função da organização, incluindo a identificação de diretrizes morais e filosóficas.

Donaldson e Preston (1995) afirmam que as três perspectivas, de certo modo, têm cunho descritivo. Afirmam ainda que as perspectivas normativa e instrumental têm um caráter prescritivo, isto é, expressam ou impõem decisões apropriadas aos administradores. No entanto, partem de bases diferentes: enquanto a análise instrumental é essencialmente hipotética, a análise normativa é categorial. Ou seja, a primeira menciona que em se pretendendo atingir determinados resultados (A, B ou C), a organização deve adotar ou não adotar determinados princípios e práticas (X, Y

ou Z); já a última perspectiva, preleciona que se faça ou não faça determinada ação porque é, de acordo com o contexto sócio-histórico, a coisa certa ou errada a fazer.

Por sua vez, Friedman e Miles (2002) ventilaram hipóteses de que há diferentes tipos de *stakeholders*, baseados inicialmente no construto legitimidade, no que tange aos direitos dos mesmos. Assim, face a organização, dois grupos de *stakeholders* emergiriam: aqueles com interesses legítimos (semelhantes e compatíveis) e aqueles com interesses ilegítimos (distintos e não compatíveis).

Mais adiante, desenvolveram uma matriz para classificá-los, considerando duas dimensões: (a) compatibilidade vs incompatibilidade, em termos de interesses que se coadunam com os interesses da organização; e (b) necessários vs contingentes, relacionados à força dos interesses pleiteados pelos *stakeholders*. Desta forma, foram identificados quatro tipos de *stakeholders*, quais sejam:

- a. Compatíveis e necessários: são aqueles que têm interesses em comum com a organização e são necessários para as organizações. Ex.: parceiros, acionistas, administradores.
- b. Compatíveis e contingentes: são aqueles que têm interesses comuns com a organização, mas não são necessários à mesma. Ex.: público em geral e empresas conectadas através de associações de classe.
- c. Incompatíveis e necessários: representam a oposição em termos de interesses, mas são necessários à organização; no entanto, promovem o equilíbrio entre a organização e a comunidade em geral. Ex.: sindicatos, nível de staff da organização, agências regulatórias, clientes, bancos, fornecedores e credores e algumas ONGs.
- d. Incompatíveis e contingentes: este grupo tem interesses opostos às organizações, mas suas reivindicações são frágeis perante a organização, resultando em não obtenção de resultados. Ex.: algumas ONGs, pessoas insatisfeitas por tratamentos injustos.

A Figura a seguir ilustra os tipos de stakeholders, conforme as explicações acima:

**Figura 1: Configuração de Stakeholders face os interesses de uma Organização**

STAHOLDERS	Necessários	Contingentes
Interesses Compatíveis	Acionistas	Sociedade em geral
	Alta Administração	Companhias submetidos aos mesmos controles e agências governamentais
	Parceiros	
Interesses Não-Compatíveis	Sindicatos	Algumas ONGs
	Staff	Pessoas que se sentem injustiçadas ou marginalizadas pela organização
	Governo e suas Agências	
	Clientes	
	Emprestadores	
	Fornecedores e Credores	
	Algumas ONGs	

Fonte: Friedmann e Miles (2002, p. 8)

### 2.1.6 Teoria dos Custos de Transação

Segundo Coase (1937), a teoria da firma, que precede a Teoria dos Custos de Transação em seu arcabouço teórico, preconiza, de maneira ampla e geral, que uma atividade, organizada através de uma empresa, só se justifica quando os custos de todo o gerenciamento e risco forem inferiores à soma dos custos de executar cada atividade separadamente. É o mercado que determina os preços dos produtos, deixando margem a uma banda de valores praticados, variando entre um preço mínimo e um preço máximo aceito no mercado.

Então, colocar determinado produto no mercado através de uma empresa somente se justifica se os custos forem inferiores à soma de todos os custos para fazer tal produto chegar ao mercado de maneira individual. A empresa, com o ganho

de escala, pode diluir os custos e riscos de gerenciamento, e ainda assim conseguir colocar no mercado produtos com preços inferiores aos praticados, pois a constituição de uma empresa preconiza a divisão de trabalho.

O mesmo ocorre quando duas empresas já mantêm determinado fornecimento ativo. A empresa adquirente continuará comprando de sua fornecedora enquanto os preços praticados pela fornecedora estiverem em patamar adequado à adquirente. Caso a adquirente observe que poderia conseguir os mesmos insumos a um preço reduzido, seja através de outro fornecedor, seja gerenciando tal atividade, é provável que o faça. Este gerenciamento próprio pode ocorrer tanto com a instalação de tal atividade dentro da organização, quanto através da aquisição de seu fornecedor ou de seu concorrente.

Embora o ganho de escala possa contribuir para a redução dos custos de produção de cada unidade (custos diretos<sup>12</sup>), há outros custos (custos indiretos<sup>13</sup> e/ou despesas gerais<sup>14</sup>) que tendem a crescer com o aumento do tamanho das organizações, pois estas se tornam mais complexas. Assim, os custos de administração e as perdas decorrentes de erro tendem a crescer com o aumento do espaço de distribuição e peculiaridades das transações. Há vários outros exemplos, os quais dão motivos para se crer que a eficiência se reduz quando as empresas se tornam maiores, havendo um tamanho ideal, não conhecido nem determinável, para equilibrar e concatenar a complexidade e a eficiência.

Ainda com relação à teoria da firma, Coase (1937) assevera que uma firma consiste num sistema de relacionamentos que se tornam existentes quando o direcionamento dos recursos depende de um empreendedor. Enfim, é a teoria da firma que dá base à Teoria dos Custos de Transação (TCT).

Williamson (1991) destaca que a Teoria dos Custos de Transação (TCT) não se propõe a ser uma teoria completa da organização econômica. Trata-se de uma

---

<sup>12</sup> Custos que podem ser imputados diretamente aos produtos. Variam conforme a quantidade de produtos produzida. Ex.: matéria-prima.

<sup>13</sup> Custos que podem ser imputados indiretamente aos produtos. São custos fixos e que não variam conforme a quantidade de produtos produzida. Ex.: aluguéis.

<sup>14</sup> Gastos decorrentes de gestão da empresa, que não podem ser imputados aos produtos sob nenhum critério de rateio. Ex.: despesas de equipe de vendas, marketing etc.



teoria responsiva no que tange à possibilidade de pesquisas no passado e no futuro. Isto é, uma análise realizada pelas lentes desta perspectiva teórica é sempre empírica, *post factum*, não havendo chance para análises preditivas; somente análises de possibilidades.

A tônica da TCT é a avaliação que uma organização faz sobre executar determinada atividade ou terceirizá-la (COASE, 1937). Os custos de transação não envolvem somente os custos de produção de determinado produto; adicionam-se a estes os custos de gerenciamento que envolve a transação. O gerenciamento engloba, principalmente, atividades atinentes ao planejamento, mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, ajustamentos, monitoramento do desempenho e organização de atividades para garantir o cumprimento satisfatório de determinada tarefa, de maneira a atingir um nível econômico adequado e, de maneira a propiciar a tão buscada minimização dos custos. Assim, a decisão de executar ou terceirizar, conforme esta teoria, está baseada em todos os custos envolvidos.

Entretanto, efetuar os cálculos dos custos de transação é uma tarefa complexa. Williamson (1991) ressalta a racionalidade humana, inferindo que a mesma enseja sujeição ao oportunismo alheio. Isto impede a obtenção de uma solução com eficiência máxima.

Quando as organizações atingem determinado tamanho, pode-se verificar que determinada atividade pode ser vantajosa se executada internamente; todavia o oposto pode acontecer, através da terceirização. Em alguns casos, a terceirização pode ser vantajosa por se tratar de uma atividade realizada por uma organização especializada na mesma, enquanto executar internamente poderia ensejar dispêndios com aprendizagem e erros, além de atrasos ou problemas de qualidade. O quadro 6 a seguir pode ser consultado como ilustração para a identificação das vantagens e desvantagens da verticalização e horizontalização.

Quadro 6 Comparativo entre Horizontalização e Verticalização

	Horizontalização	Verticalização
Vantagens	Redução de custos. Flexibilidade para definir volumes de produção / aquisição.	Independência de terceiros. Flexibilidade para realizar a atividade da maneira que julgar adequada.

	Engenharia simultânea (utilização do <i>know how</i> dos fornecedores). Foco no principal produto da empresa. Possibilidade de obtenção de insumos específicos a um custo melhor do que realizar internamente.	Maiores lucros. Maior autonomia. Domínio sobre a tecnologia própria.
Desvantagens	Menor controle tecnológico. Deixar de auferir lucros de fornecedores. Dependência de terceiros. Demissões na fase inicial. Perda do vínculo para e com o empregado.	Maior investimento. Redução flexibilidade para tomada de decisões (perda de foco). Aumento da estrutura da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Várias são as razões para executar uma atividade internamente, dentre as quais podem ser citadas a título de exemplos: preocupação com qualidade e propriedade intelectual, necessidade de controle sobre a produção, desejo de ampliar o escopo da empresa, carência de fornecedores etc.

Por outro lado, também existem razões relevantes que levam as organizações a adquirir produtos e serviços de terceiros, dentre as quais citam-se: qualidade adequada, falta de experiência técnica interna ou de recursos financeiros (barreira de entrada) etc.

Embora possa acontecer de haver somente um ou poucos compradores (monopsônio), normalmente é o inverso que ocorre, ou seja, os problemas das organizações estão em sua cadeia de suprimentos. Neste caso, os custos de transação são influenciados por alguns fatores, quais sejam:

- a. Nível de incerteza acerca da transação: quanto maior a incerteza, maiores os custos de transação. Pode ser oriundo de oportunismo por parte do fornecedor ou assimetria de informações;
- b. Número potencial de fornecedores qualificados: quanto menor o número de fornecedores, maior a tendência de aumento dos custos de transação. Um número reduzido de fornecedores pode ensejar comportamentos oportunistas por parte destes;

- c. Frequência de ocorrência das transações: quanto maior o número de ocorrência, maiores os custos de transação em relação ao valor total; no entanto, o estreitamento do relacionamento reduz os custos relativos de cada operação;
- d. Especificidade dos ativos objeto da transação: quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos, maiores os custos de transação. Isto pode ser propiciado por oportunismos por parte dos fornecedores.

Conforme Williamson (1991), a dinâmica mercadológica se faz presente para esta teoria porque afeta a eficácia do poder potestativo<sup>15</sup> dos contratos. Conforme esta teoria, não é porque um negócio não foi analisado inicialmente pela Teoria dos Custos de Transação que tal análise passa a estar fora de seu alcance.

Como se percebe, esta teoria tem um caráter bastante lógico com relação às análises que permite fazer, exatamente por permitir somente a análise de situações fáticas efetivamente ocorridas. Através desta teoria se pode analisar o resultado – sucesso ou insucesso – de determinada transação econômica.

### 2.1.7 Comparativo Analítico entre as Teorias

Este item compreende uma descrição teórica acerca das escolhas estratégicas e das mudanças no conteúdo estratégico. As escolhas foram separadas por nível de abrangência, considerando-se os níveis corporativo, de negócio e funcionais. No que tange às mudanças no conteúdo estratégico, foram apresentadas as bases teóricas daqueles que encontravam alguma correspondência na história da organização estudada.

---

<sup>15</sup> É o poder de qualquer das partes em exigir o cumprimento de algum contrato que, em tese, não poderia deixar de ser cumprido unilateralmente por uma das partes, sem que exista um motivo que altere as condições contratuais ou configure inadimplemento da outra parte. Este poder é garantido pelo Estado, o qual trouxe para si o poder-dever de obrigar os particulares a cumprirem as normas legais e as relações particulares.

Quadro 7 Sinótico de Teorias da Adaptação Estratégica

<b>Teoria</b>	<b>Foco de Análise</b>	<b>Objetivo da Organização</b>
Contingência	Incerteza / Causalidade – promovidas pelos determinantes ambientais (estabilidade, complexidade, diversidade de mercado e hostilidade)	Adaptação organizacional aos padrões estabelecidos pelo ambiente
Dependência de Recursos	Recursos escassos e críticos	Minimização da dependência ambiental
Ecologia Populacional	Padrões ambientais	Análise dos nichos organizacionais
Institucional	Ambiente técnico e institucional	Legitimidade e Poder Político
<i>Stakeholders</i>	Amplitude dos interesses dos diversos <i>Stakeholders</i>	Legitimidade
Custos de Transação	Preços praticados no mercado	Realizar determinada operação nos casos em que existe justificativa econômica

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 2.2 CONTEÚDO ESTRATÉGICO

Este título compreende uma descrição teórica acerca das escolhas estratégicas e dos eventos estratégicos realizados pela organização estudada descritos na literatura de estratégia. As escolhas foram separadas por nível de abrangência, considerando-se os níveis corporativo, de negócio e funcionais.

No que tange aos eventos estratégicos, foram apresentadas as bases teóricas daqueles que encontravam alguma correspondência na história da organização estudada. Isto é, primeiramente foram identificados os eventos estratégicos realizados pela organização para, em momento posterior, delinearlos teoricamente. Caso contrário, poder-se-ia descrever eventos estratégicos não utilizados análise para o estudo de caso proposto; e, além disto, outros eventos relevantes poderiam deixar de ser abordados.

### 2.2.1 Escolhas Estratégicas e níveis organizacionais de decisão estratégica

O conceito de estratégia originou-se nas teorias militares originadas na Grécia Antiga. Este conceito é bastante amplo e vem evoluindo ao longo da história. Mintzberg e Quinn (2001, p. 58) definem estratégia no contexto empresarial como:

(...) o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para a obtenção dessas metas e define a escala de negócios em que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades.

De acordo com a literatura mais recente da área, as organizações, para manterem-se ativas no mercado, imprimem estratégias de várias naturezas, iniciando pelas estratégias de sobrevivência, passando por estratégias de crescimento e/ou manutenção, até atingir um grau adequado de desenvolvimento em face das condições ambientais. A matriz de estratégias segundo a avaliação SWOT<sup>16</sup> (apresentado no quadro 8, a seguir) demonstra as alternativas estratégicas das organizações com base na análise dos pontos fortes e fracos do ambiente interno e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. A todo momento, decisões são tomadas pelas organizações, muitas das quais são determinantes para o futuro das mesmas ou acerca da forma como respondem as constantes pressões e influências no ambiente. Decisões devem ser tomadas com base em estratégias, levando em consideração a realidade da organização, sendo a decisão a materialização – estratégia colocada em ação – das estratégias adotadas.

---

<sup>16</sup> SWOT: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Trata-se de uma matriz de avaliação organizacional interna (pontos fortes e fracos) e da organização para com o ambiente em que está inserida (oportunidades e ameaças).

Quadro 8 Matriz de Estratégias segundo a Avaliação SWOT

MATRIZ SWOT		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise Interna	Pontos Fortes	Desenvolvimento	Manutenção
	Pontos Fracos	Crescimento	Sobrevivência

Fonte: Ansoff (1957)

Para Oliveira (2011), estratégias de *sobrevivência* são aquelas adotadas quando há identificação de vulnerabilidades importantes na empresa, isto é, são identificados ao mesmo tempo pontos fracos e fortes ameaças à empresa. Para estes casos, a organização pode adotar medidas básicas, como a redução de despesas de água, energia elétrica etc. Num estágio intermediário, encontram-se medidas de ajuste de níveis de estoque, melhora de produtividade, redução de despesas com marketing, redução de quadro funcional<sup>17</sup>. Em um estágio mais avançado, as medidas tornam-se mais abrangentes, incluindo medidas de desinvestimento ou até mesmo a alienação de negócios (*downscoping*), sendo a liquidação total do negócio a medida mais extrema. O principal objetivo desta estratégia é neutralizar os pontos fracos, num primeiro momento, para depois, transformá-los em pontos fortes e reduzir o impacto das ameaças à organização. Trata-se de uma estratégia de ‘dar um passo atrás’ – ou reorganizar a empresa – visando uma situação mais favorável à frente. Essa é uma estratégia paliativa que se utiliza durante um lapso temporal reduzido e determinado, não podendo se tornar perene, pois sobreviver por sobreviver não pode ser considerada uma estratégia sustentável.

Ainda segundo Oliveira (2011), as estratégias de *manutenção* são adotadas num contexto em que a empresa detém recursos relevantes de ordem financeira, tecnológica e humana etc., mas sofre ameaças importantes. O objetivo é defender a posição até então conquistada. Nesta dinâmica, busca-se a maximização dos pontos fortes e a minimização de pontos fracos, além do aproveitamento dos pontos fracos

<sup>17</sup> Muitas empresas se utilizam do Plano de Demissão Voluntária (PDV) nestas ocasiões, buscando com isso o desligamento de pessoas que já estejam propensas a deixar a organização, mantendo aqueles que ainda tem a intenção de continuar na mesma.

dos concorrentes. Trata-se de uma posição defensiva, em que a empresa mantém investimentos com parcimônia, procurando enfrentar dificuldades existentes ou vindouras. Dentro deste contexto, segundo o autor, a empresa pode optar por três alternativas principais: (a) estratégia de estabilidade; (b) estratégia de nicho; ou (c) estratégia de especialização. A estratégia de estabilidade busca a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou sua recuperação, caso tenha sido perdido. Na estratégia de nicho, a empresa concentra seus esforços e recursos na preservação de algumas vantagens competitivas, através da busca pela dominação de um dos segmentos de mercado em que atua. Por fim, a empresa também pode buscar a conquista ou manutenção da liderança de mercado, através da concentração dos esforços de expansão em uma ou em poucas atividades da relação de produtos ou serviços e/ou segmentos de mercado, configurando a estratégia da especialização.

Segundo Oliveira (2011), as estratégias de *crescimento* emergem em um ambiente em que a empresa apresenta pontos fracos relevantes, mas o ambiente se apresenta favorável e, portanto, podem surgir oportunidades de negócios. Neste contexto, impõem-se respostas de alta prioridade para aproveitamento das condições ambientais. Estratégias comuns a este contexto podem ser relacionadas à inovação e à expansão. A primeira consiste na antecipação do desenvolvimento de um novo produto ou serviço em relação aos concorrentes, estratégia com elevado impacto no mercado. A expansão consiste na exploração de novos mercados com base nos mesmos produtos ou serviços.. Existem várias formas para realizar a expansão, tais como internacionalização, formação de parcerias (*joint ventures*, licenciamentos, etc.).

As estratégias de desenvolvimento ocorrem em um contexto de pontos fortes internos e oportunidades externas. Para estes casos, as buscas de mercado operam em dois eixos: (a) novos mercados e clientes e (b) novas tecnologias. É a combinação de ambos, isto é, a soma do desenvolvimento de mercado e do desenvolvimento de produtos, que se traduz na diversificação que gera o desenvolvimento da empresa. Nesta situação, a empresa adquire um potencial ofensivo sobre o mercado.

Conforme Bulgacov *et al* (2007, p. 55), a literatura busca alcançar quatro questões primordiais para os estudos das atividades empresariais, sendo: “o quê?”,

“para quem?”, “como?” e “por quê?”. As duas primeiras concernem ao conteúdo estratégico, enquanto as demais remetem ao processo estratégico. Verifica-se que o conteúdo estratégico adere às concepções das ideias estratégicas e suas inter-relações. O objetivo deste trabalho restringe-se ao conteúdo estratégico relativo às principais mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela organização estudada.

Mais adiante, os mesmos autores (p. 57) definem que a estratégia é formada tanto por seu conteúdo quanto pelo seu processo. Estabelecem que o conteúdo pode ser definido como foco (*scope*) da organização, ou seja, os mercados em que a organização compete, e o modo como compete nos mercados individuais, isto é, estuda as estratégias competitivas e estratégias de negócio, desenvolvidas pela organização.

As estratégias de conteúdo podem ser tomadas em níveis diferentes da organização e também podem alcançar uma maior ou menor parcela da organização em seu torno. Assim, as estratégias podem ser corporativas (nível estratégico), de negócios (nível tático) e funcionais (nível operacional). Neste trabalho, serão analisadas as mudanças no conteúdo estratégico mais importantes da organização estudada, mantendo-se o foco, portanto, nas estratégias corporativas e de negócios.

O quadro a seguir busca sistematizar os três tipos de estratégia, relacionando-as ao conteúdo estratégico.

As estratégias envolvem três níveis na esfera organizacional e, normalmente, são decisões decorrentes dos três níveis hierárquicos dentro da organização. As estratégias corporativas conferem diretrizes gerais à organização e que envolvem a organização como um todo, sendo decisões tomadas pela alta administração. As estratégias de negócios são tomadas pelo nível tático (média administração) e envolvem questões que envolvem uma área da organização. Por último, as estratégias funcionais são de ordem operacional e executadas pelo nível operativo da organização, envolvendo questões pontuais.



Quadro 9 Taxonomias estratégicas em conteúdo estratégico

Conteúdo Estratégico	Nível Estratégico	Objetivo Central	Perguntas-chave
Onde competimos? Com quem competimos? Por que competimos?	ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS	Determinar o escopo ou foco da organização.	Em que mercado atuaremos? Que produtos / serviços ofereceremos? Que tipo de estrutura organizacional viabiliza melhor os nossos propósitos? De que forma nos relacionaremos com nossos <i>stakeholders</i> ? Que tipo de resultados queremos obter?
Como competimos?	ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS (estratégias de vantagem competitiva e estratégias genéricas)	Determinar a posição competitiva mais adequada no setor.	De que forma competiremos em nosso ramo de negócios? Qual será nosso posicionamento competitivo? De que forma atingiremos o diferencial competitivo desejado?
	ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS	Estabelecer alinhamento interno de acordo com as estratégias corporativa e de negócios.	De que forma as áreas funcionais serão alinhadas com as estratégias corporativa e de negócios? Que tipo de competências únicas precisamos desenvolver? De que forma anularemos as capacidades dos nossos competidores?

Fonte: Bulgacov (2007, p. 61).

Johnson *et al* (2007) elencam e ilustram os tipos de estratégia em diferentes níveis conforme o quadro 9, a seguir:

Quadro 10 Escolhas Estratégicas nos Níveis Organizacionais

Nível Corporativo	Nível de Negócios	Nível Funcional
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversidade de produto / mercado</li> <li>2. Diversidade internacional e estratégia</li> <li>3. Criação de valor e a controladora corporativa</li> <li>4. Bases do controle corporativo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Base da estratégia competitiva</li> <li>2. Sustentabilidade da vantagem competitiva</li> <li>3. Estratégias em condições hipercompetitivas</li> <li>4. Competição e colaboração</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proteger e construir</li> <li>2. Desenvolvimento de mercado e produto</li> <li>3. Diversificação através de desenvolvimento interno</li> <li>4. Fusões e aquisições</li> <li>5. Alianças estratégicas</li> </ol>

5. Administração de portfólios corporativos	5. Teoria do jogo	6. Critérios de sucesso das estratégias
---	-------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Johnson *et al* (2007).

Como se pode perceber do quadro anterior, cada nível estratégico decisório apresenta um grau distinto de abrangência organizacional. As estratégias corporativas remontam a diretrizes gerais que abrangem a organização como um todo. As estratégias no nível de negócios abrangem as iniciativas para executar as estratégias corporativas em mercados específicos. Finalmente, as estratégias funcionais concernem à forma como são concretizadas as diretrizes corporativas e de negócios no contexto das áreas funcionais.

Os subitens a seguir apresentam um detalhamento a respeito das estratégias características dos diferentes níveis organizacionais.

### 2.2.1.1 Estratégias Corporativas

As estratégias corporativas, formadas na cúpula das empresas, influenciam a organização como um todo, havendo necessidade de alocação de recursos especificamente destinados à consecução da estratégia neste nível. Segundo Hitt *et al* (2008, p. 154, grifos do original), as empresas utilizam as estratégias de nível corporativo para:

(...) diversificar suas operações de um único negócio competindo em um mercado específico, para vários mercados de produtos e, mais comumente, vários negócios. Conseqüentemente, uma **estratégia no nível corporativo** especifica as ações que uma empresa toma para obter vantagem competitiva selecionando e administrando um grupo de vários negócios que competem em vários mercados de produtos. As estratégias de nível corporativo ajudam as empresas a selecionar novas posições estratégicas – as quais se espera que aumentem o valor da empresa.

Os complementam, a respeito do alcance e dos motivos que levam uma organização a adotar uma determinada estratégia corporativa:

(...) as empresas utilizam estratégias no nível corporativo como meio de aumentar suas receitas e seus lucros.

Como a empresa diversificada opera em vários mercados diferentes e peculiares e, provavelmente, em vários ramos, ela forma dois tipos de estratégias: no nível corporativo (ou que abrange toda a empresa) e no nível de negócios (ou competitivo). Uma estratégia no nível corporativo diz respeito a duas questões-chave: em que mercados de produtos e ramos a empresa deve competir e como a matriz deve administrar esses negócios. Para a empresa diversificada, deve-se escolher uma estratégia no nível corporativo (...) para cada um dos ramos nos quais a empresa decidiu competir. (Hitt *et al*, 2008, p. 154)

Para Barney e Hesterly (2007, p. 165), de forma similar ao proposto por Hitt *et al* (2008), a estratégia corporativa é: “a teoria de uma empresa sobre como ganhar vantagem competitiva operando em vários negócios simultaneamente.”.

Conclui-se, portanto, que uma estratégia corporativa consiste no posicionamento organizacional em vários negócios, buscando obter e manter vantagem competitiva sobre os competidores. É como se a empresa se subdividisse em diversas empresas, cada qual com recursos específicos e com certo grau de autonomia, maior ou menor conforme a estratégia da empresa.

Além disso, estratégias corporativas de sucesso têm relação direta com altos níveis de desenvolvimento da empresa, originados do aproveitamento de oportunidades aliado a pontos fortes da própria empresa.

Segundo Hitt *et al* (2008) desafio da diversificação advém da necessidade de administrar vários negócios diferentes<sup>18</sup>, enquanto o sucesso está relacionado à redução da variabilidade da lucratividade da empresa, pois os ganhos são gerados a partir de negócios diferentes. Ademais, a diversificação se mostra eficaz quando os resultados auferidos em conjunto por todos os negócios forem superiores aos que seriam obtidos se fossem administrados independentemente.

---

<sup>18</sup> Administração de portfólios.

Em síntese, as estratégias corporativas visam, eminentemente, definir em que mercados a empresa irá competir, quais produtos e serviços serão oferecidos, como será a estrutura organizacional, o relacionamento com *stakeholders* e quais os resultados pretendidos. Ou seja, neste nível estratégico ocorre a determinação do foco da organização.

### 2.2.1.2 Estratégias de Negócios ou Empresariais

Um dos princípios frequentemente encontrado na literatura recente de administração estratégica descreve que cada escolha feita por uma organização é feita com base em seus recursos internos, capacitações e competências essenciais, bem como é influenciada pelas oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo (Hitt *et al*, 2008, p. 98).

Segundo os autores, uma estratégia no nível de negócios é “um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações que as empresas utilizam para obter vantagem competitiva explorando as competências essenciais em mercados de produtos específicos (Hitt *et al*, 2008, p. 98).

Os autores também explicam que “a estratégia no nível de negócios é a estratégia central – aquela que a empresa desenvolve para definir como planeja competir no mercado de um produto” (2008, p. 98) e que “toda empresa tem de elaborar e utilizar uma estratégia no nível de negócios” (2008, p. 98). É fundamental que a estratégia em nível de negócios esteja em conformidade com as estratégias corporativas.

As estratégias empresariais ou de negócios são tomadas no nível das Unidades Estratégicas de Negócio – UEN (no caso de empresas diversificadas) ou no nível tático (no caso de empresas setorializadas)<sup>19</sup>. De qualquer forma, ainda que seja

---

<sup>19</sup> Empresas *diversificadas* formam um conglomerado de empresas que atuam em diversos negócios, podendo atuar em um ou diversos setores. Empresas *setorializadas* são empresas que atuam normalmente em um nicho restrito de mercado, dentro de somente um setor.

uma UEN, a estratégia de negócios refere-se ao ramo de atividade em que está inserida. Assim, Barney e Hesterly (2008, p. 102) definem que “as estratégias no nível de negócio são ações empenhadas pela empresa para tomar ou ganhar vantagem competitiva num único mercado ou setor”. É a partir da estratégia de negócios que uma organização define (a) quem será atendido; (b) quais necessidades dos clientes eleitos serão atendidas; e (c) como serão atendidas. Estas tarefas em geral são desafiadoras, mas ao mesmo tempo essenciais porque norteiam as atividades da organização em busca da vantagem competitiva.

A primeira questão – quem – consiste em definir o cliente-alvo da organização. Normalmente esta etapa é realizada com base numa segmentação de mercado, através da qual a organização identifica semelhanças e diferenças para definir um perfil de cliente. A partir deste perfil, adota determinadas práticas para atender às suas necessidades específicas. Segundo Hitt *et al* (2008, p. 101), “as características dos clientes geralmente se combinam para segmentar os mercados em grupos específicos com necessidades específicas”. A segmentação de mercado, portanto, segue uma lógica. Hitt *et al* (2008, p. 101), por exemplo, propõem o modelo contido no quadro 10 abaixo.

Quadro 11 Base para Segmentação de Clientes

MERCADOS	FATORES / SEGMENTOS	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO
Mercados de Consumidores	Fatores Demográficos	Idade, renda, sexo etc.
	Fatores Socioeconômicos	Classe social, fase do ciclo de vida familiar, número de membros na família
	Fatores Geográficos	Diferenças culturais, regionais e nacionais
	Fatores Psicológicos	Estilo de vida, traços de personalidade
	Fatores de Consumo	<i>Heavy-users</i> , normais e pequenos usuários
	Fatores Perceptivos	Segmentação de benefícios, mapeamento de percepções
	Segmentos de uso final	Identificados pelo código SIC

Mercados Industriais	Segmentos de produtos	Com base nas diferenças tecnológicas ou nas economias de produção
	Segmentos geográficos	Definidos pelas fronteiras entre os países ou pelas suas diferenças regionais
	Segmentos por fatores comuns de compra	Abrangendo segmentos de mercado de produto e segmentos geográficos
	Segmentos por tamanho do cliente	Grandes, médios, pequenos

Fonte: Hitt *et al* (2008), adaptado pelo autor.

Definidos os clientes que serão atendidos, a segunda questão – “o que” – busca identificar quais necessidades destes clientes podem ser atendidos pelos produtos ou serviços ofertados pela empresa. Segundo Hitt *et al* (2008, p. 101), “as necessidades (o quê) estão associadas aos benefícios e às características do produto”.

Finalmente, a questão “como” consiste em definir de que maneira as necessidades os clientes serão atendidas. Esta decorre das competências essenciais da própria empresa, tirando proveito das mesmas para produzir bens e/ou serviços que satisfaçam às necessidades dos clientes.

O objetivo de uma estratégia no nível de negócios, segundo Hitt *et al* (2008, p. 103):

É criar diferenças entre a posição de uma empresa e a de seus concorrentes. Para se posicionar de maneira diferente de seus concorrentes, a empresa tem de decidir se pretende *executar atividades de maneira diferente* ou *executar atividades diferentes* (...)

A realização de atividades diferentes ou a diferenciação na maneira como executar as atividades confere a uma empresa a vantagem competitiva. Realizar uma ou outra estratégia ou as duas simultaneamente, envolve planejamento e destinação de recursos adequados para a consecução da estratégia pretendida.

A execução de atividades de maneira diferente requer menos recursos, a priori, envolve destinação mais reduzida de recursos, tendo como contrapartida a

facilidade em copiar tal estratégia. Realizar atividades diferentes, por sua vez, requer a destinação de mais recursos, mas pode conferir uma vantagem competitiva mais sustentável à organização.

Segundo Porter (1980 *apud* Hitt *et al*, 2008 p. 104)

A integração estratégica de várias atividades é fundamental não só para a vantagem competitiva, mas também para a sustentabilidade da mesma. É mais difícil para um rival igualar uma séria de atividades interrelacionadas do que meramente imitar uma abordagem específica de força de vendas, igualar uma tecnologia de processo ou duplicar um conjunto de características de produto. As posições estabelecidas com base em um sistema de atividades são muito mais sustentáveis do que as que se baseiam em atividades individuais.

Assim, é a dificuldade da imitação de determinada gama de atividades e seu grau de interrelação os elementos que fazem com que determinada empresa seja diferente das demais e tenha vantagens competitivas com base nessa diferenciação.

As estratégias de negócios possíveis a serem adotadas pelas organizações contam com dois focos principais: mercado-alvo e produto/serviço. No que tange ao mercado, o foco pode ser restrito ou amplo. No primeiro caso, busca-se atender as necessidades de um grupo-alvo restrito de clientes. No segundo, o objetivo é atender as empresas que se encontram em toda a indústria.

A dimensão relacionada ao produto ou serviço tem relação direta com o custo e/ou a exclusividade<sup>20</sup>. No que tange ao custo significa executar a mesma atividade que os concorrentes de uma maneira diferente, enquanto a exclusividade está adstrita a executar atividades diferentes e valiosas dos concorrentes. A figura 2, a seguir, ilustra as relações entre essas dimensões estratégicas, amplamente reconhecidas na área de administração estratégica a partir dos trabalhos de Michael Porter, em especial na obra publicada em 1980<sup>21</sup>:

---

<sup>20</sup> Quando foram cunhadas estas estratégias, as dimensões custo e diferenciação excluíam-se mutuamente, mas atualmente podem conviver. Inclusive há estudos em que o modelo acima foi readaptado, tendo sido tridimensionalizado, transformando as estratégias genéricas em 7 possibilidades.

<sup>21</sup> PORTER, M. E. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

Figura 2 Estratégias no Nível de Negócios



Fonte: Hitt *et al* (2008).

A estratégia de liderança em custos diz respeito ao conjunto de ações tomadas por uma organização para produzir bens ou serviços com características aceitáveis pelos clientes com custo inferior ao dos concorrentes. O alvo é amplo para buscar ganho de escala, aumentar o poder de mercado e reduzir os custos. Apesar de ser uma estratégia vantajosa em alguns contextos, Johnson *et al* (2007, p. 282) afirmam que:

(...) no longo prazo não é possível adotar uma estratégia de preço baixo sem uma base de baixo custo. Porém, o baixo custo em si não é uma base de vantagem. Os gerentes sempre adotam estratégias de baixo custo que não lhes dão vantagem competitiva. O principal desafio é como os custos podem ser reduzidos de maneira que outros não possam copiar, fazendo com que a estratégia de preço baixo possa resultar em vantagem competitiva.



Os autores ainda alertam que estratégias desta natureza prejudicam a margem de lucratividade e a capacidade de reinvestir para desenvolver produto ou serviço, acarretando em perda do benefício percebido pelo cliente do produto ou serviço.

A estratégia de diferenciação foca na produção de bens ou serviços que os clientes percebam como diferentes (e valiosos), mantendo um custo aceitável. Para tanto, a escala também é importante, por isso é direcionada a um escopo amplo de clientes. O custo do diferencial do produto ou serviço tem de ser percebido pelo cliente como uma mais-valia, não podendo ser superior ao sobrepreço que exceda o custo de produzi-lo ou executá-lo.

Johnson *et al* (2007, p. 284) asseveram que o objetivo da estratégia de diferenciação é “atingir vantagem competitiva ao oferecer melhores produtos ou serviços ao mesmo preço ou melhorar as margens através de preços ligeiramente mais altos”.

As estratégias de foco (híbridas), tanto em custo quanto em diferenciação, são direcionadas a um escopo amplo de clientes. No primeiro caso – foco na liderança em custos – a organização mantém sempre os custos o mais baixo possível, mas oferece algumas características diferenciadas. Diferentemente, a estratégia de foco na diferenciação busca tornar-se especialista num determinado nicho de mercado, permitindo-se ter custos diferenciados por gerar alguma mais-valia, a qual é percebida pelos clientes. Para Johnson *et al* (2007, p. 284, grifo do original):

A **estratégia híbrida** tenta atingir simultaneamente diferenciação e preço mais baixo do que o dos concorrentes. Aqui o sucesso da estratégia depende da capacidade de entregar mais benefícios aos clientes junto com preços baixos, ao mesmo tempo em que se atinge margens suficientes para reinvestimento que possibilite manter e desenvolver as bases de diferenciação.

Os autores recomendam que esta estratégia seja utilizada como entrada em mercados com concorrentes já estabelecidos. Para tanto, a empresa deve entrar no

mercado com um produto superior e, se necessário, com preço inferior. Esta seria a primeira etapa, cujo objetivo é conseguir “participação de mercado, desviar a atenção do competidor e estabelecer uma base de operações a partir da qual seja possível ir além” (JOHNSON *et al*, 2008, p. 286). Alertam, entretanto, que é necessário ao entrante assegurar a sustentação das margens e definição de uma estratégia para dar continuidade à estratégia após a entrada no mercado.

Finalmente, a estratégia de integração de liderança em custos e diferenciação proposta na figura 2 mistura todas as opções anteriores. Neste caso, a organização busca diferenciar-se de seus concorrentes, mantendo os custos reduzidos, mantendo o foco de atuação amplo para atingir uma grande quantidade de clientes. O escopo pretendido pela organização é o de produzir eficientemente produtos com alguns atributos diferenciados a uma ampla gama de clientes. Para conseguir isto, é preciso manter a flexibilidade.

A estratégia no nível de negócios em geral é definida pelo nível da média gerência das organizações diversificadas, a qual define as táticas a serem adotadas como forma de atingir as estratégias corporativas. Consoante a literatura, existem várias táticas passíveis de implementação para a organização, devendo a mesma analisar a melhor opção para obter vantagem competitiva, seja no curto prazo, seja no médio prazo ou em ambos.

### 2.2.1.3 Estratégias Funcionais ou Operacionais

As estratégias funcionais têm relação estreita com os objetivos funcionais de uma organização e devem estar em conformidade com as estratégias corporativas e de negócios adotadas pela organização (OLIVEIRA, 2011).

As estratégias funcionais não podem ser isoladas em si mesmas, pois o sucesso de uma estratégia funcional pode implicar o insucesso de outra. As estratégias corporativas e de negócios são formadas por um conjunto de estratégias funcionais, as quais devem estar concatenadas entre si e alinhadas ao mesmo

objetivo como forma de contribuição individual para o atingimento das estratégias de níveis superiores. Isto é, os departamentos devem trabalhar em conjunto, de maneira que o ganho seja conjunto, não individual.

Assim, por exemplo, não adianta o departamento de vendas optar pela ampliação das vendas, através do aumento do número de clientes e ampliação das condições de pagamento, se o departamento financeiro endurecer as regras para cadastro e crédito e/ou não haver fluxo de caixa disponível para financiar os clientes durante um período maior de tempo.

Ainda conforme Oliveira (2011), as estratégias funcionais apresentam um nível de detalhamento maior do que as estratégias corporativas e de negócios. Estas, por sua vez, tem um horizonte de maior prazo, enquanto aquelas visam um lapso temporal mais curto.

As estratégias funcionais devem dar suporte à manutenção ou obtenção da vantagem competitiva para a organização. Este tipo de estratégia define processos e tarefas a serem executados, criando as condições para que a organização afigure as benesses da posição competitiva em que a mesma se encontra ou esteja buscando.

As estratégias funcionais podem ter focos diferentes individualmente, mas precisam estar conjugadas mutuamente para permitirem o sucesso da organização. A seguir, no quadro 11, estão apresentadas algumas estratégias funcionais, exemplificativamente:

Quadro 12 Estratégias Funcionais

ESTRATÉGIAS	DESCRIÇÃO
<i>Marketing</i>	Desenvolvimento de novos produtos e serviços. Qualidade e desempenho dos produtos e serviços. Eliminação de produtos ou serviços. Canais de distribuição. Serviços adicionais. Pesquisas de mercado. Precificação.

	Marca. Propaganda / Abordagem do mercado. Seleção de mercados.
Financeiras	Capitalização. Financiamento dos clientes. Crédito. Desinvestimento. Índices de rentabilidade / lucratividade. Estrutura de capital. Índices de liquidez.
Produção	Manutenção. Processos. <i>Lay-out</i> da fábrica. Controle de qualidade. Níveis de estoque (matérias-primas e produtos acabados). Logística industrial. Engenharia do produto.
Recursos Humanos	Remunerações e benefícios. Promoções e transferências. Capacitação, desenvolvimento e treinamento. Qualificação pessoal e profissional.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Oliveira (2011).

Exemplificando, uma estratégia de Marketing pode ser a de promover vendas com pagamento parcelado. Para tanto, a área financeira deve estar preparada para organizar seu fluxo de caixa, bem como a área de produção deverá estar preparada para um provável aumento de pedidos. Como se vê, diversas áreas de uma organização devem estar concatenados com a estratégia estabelecida.

#### 2.2.1.4 Comparativo entre as Estratégias Corporativas, de Negócios e Funcionais

Estudadas as nuances de cada escolha estratégica nos diferentes níveis organizacionais, verificam-se diferenças substanciais entre a amplitude e o alcance

de cada qual. O quadro 12, a seguir, descreve algumas distinções identificadas nos títulos anteriores relacionados às Escolhas Estratégicas.

Quadro 13 Comparativo entre Níveis Estratégicos

Atributos	Corporativas	Negócios	Funcionais
Nível Decisório	Alta Direção	Gerência	Staff / Operacional
Tipo Decisório	Diretivo	Tático	Operacional
Objetivos	Determinar o escopo e direcionamento da organização	Determinar a posição competitiva mais adequada	Estabelecer alinhamento interno de acordo com as estratégias corporativas e de negócios.
Áreas Envolvidas	Organização	Unidades de Negócio ou Departamentos	Departamentos
Alvo da estratégia	Receita Lucro Satisfação do cliente <i>Market Share</i>	Clientes a atender Produtos a oferecer Mercados a atuar	Retenção de talentos (RH) Crescimento de vendas (Vendas) Redução de Acidentes (CIPA)
Exemplos de Estratégia	Diversificação Internacionalização Governança Desinvestimento	Liderança em Custo Diferenciação Liderança em Custos Focada Diferenciação Focalizada Integrada de Liderança em Custos/Diferenciação	Marketing Financeira Mercado Produção Recursos Humanos

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro anterior ilustra o alcance e objetivos de cada decisão organizacional. Quanto mais abrangente a decisão, tão mais complexa é a decisão e mais vasto o alcance da mesma. Por esta razão, também, é que quanto mais abrangente for a decisão tomada, mais alto é o nível hierárquico envolvido. Opostamente, decisões de

ção operacional são tomadas nos níveis hierárquicos inferiores, sempre devendo obediência a decisões de níveis de abrangência maior.

### 2.2.2 Eventos estratégicos

Por eventos estratégicos compreende-se qualquer mudança de ordem estratégica – normalmente deliberada – que venha a impactar em toda a organização, ensejando adequações de ordem estrutural. É um evento com impacto relevante na organização e que envolve, via de regra, uma decisão de natureza corporativa, ainda que inicialmente a origem da decisão não tenha ocorrido originariamente na cúpula da organização.

O estudo de caso proposto neste trabalho tornou possível identificar diversos eventos relacionados à história da empresa, recorrentes e similares entre si, os quais, em conjunto, formaram o que se denomina neste trabalho de mudanças no conteúdo estratégico. Os eventos foram agrupados conforme suas similaridades, resultando em 11 eventos estratégicos, os quais serão apresentados a seguir: Capacitação, Capitalização, Verticalização (Integração Vertical), Tecnologia e Certificações de Produtos, Racionalização e Normatização, Governança Corporativa, Diversificação, Fusões, Aquisições e Incorporações, Desinvestimento (*Downsizing*), Internacionalização e Certificações Organizacionais.

#### 2.2.2.1 Capacitação

Com o aumento da complexidade tecnológica, o desenvolvimento pessoal e profissional de um indivíduo é condição para a manutenção ou incremento da competitividade das organizações (Dutra, 2009). O autor continua (2009, p. 101) aduzindo que o desenvolvimento é “a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

O desenvolvimento é auferido através de treinamentos, buscando a qualificação necessária para exercer determinadas funções organizacionais. Para Boog (2007, p. 66), treinamento “é o processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos para atender a requisitos”.

O treinamento, por sua vez, pode ser de longo espaço de tempo ou de prazo curto, depreendendo-se as ideias de formação e capacitação, respectivamente. Segundo o CEFOPE – Centro de Formação de Pessoal para os Serviços de Saúde (CEFOPE, 2015), “a formação profissional incorpora um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes exigidas para o exercício de uma profissão em qualquer ramo de atividade econômica”. Conclui que se trata de uma formação que exige uma regulamentação e fornece titulação.

No que tange à capacitação, assim discorre o CEFOPE (2015):

Consiste na atualização, complementação e/ou ampliação de conhecimentos, competências e habilidades necessárias à atuação no contexto dos processos de trabalho ao qual a pessoa se vincula. Pode acontecer por meio de vários tipos de processos educativos, de curta duração, em contextos de educação continuada ou de educação permanente: cursos de atualização, treinamentos, seminários, oficinas de trabalho etc.

Como se percebe, a capacitação é uma forma de treinamento curta e direcionada, enquanto a formação é um processo mais longo e amplo. A formação confere ao indivíduo uma bagagem teórica consistente, enquanto a capacitação tem seu foco restrito à preparação para a execução de determinada tarefa; responde as perguntas “para quê”, “como”, “para quem” e “quando” (FUSARI, 1985), permitindo-se a possibilidade de criação, resolução de problemas ou estruturar alternativas de melhorias.

Do ponto de vista estratégico, a capacitação o treinamento busca incrementar a capacidade do indivíduo, visando sua preparação para a assunção de novas funções organizacionais, ou seja, o treinamento resulta em maior qualidade e, portanto, em maior produtividade (Lacombe, 2005). Assim, a busca constante por

desenvolvimento pessoal e profissional é condição imprescindível para a manutenção ou obtenção de vantagem competitiva.

Marras (2002) aponta os seguintes objetivos como determinantes para a realização de treinamentos:

- a. Incremento da produtividade: a realização das tarefas da maneira correta implicará na economia de tempo e o alcance de melhores resultados.
- b. Aumento de qualidade: o conhecimento auferido com o treinamento resulta em incremento da qualidade.
- c. Incentivo motivacional: a perspectiva de ser mais eficiente acarreta em maior motivação ao indivíduo.
- d. Otimização pessoal e organizacional: o incremento de eficiência, qualidade e produtividade individual impactam diretamente na excelência da organização.
- e. Atendimento a exigências de mudanças: o conhecimento auferido permite ao indivíduo uma melhor preparação para acompanhar e enfrentar as mudanças constantes.

O treinamento, ainda que com foco no indivíduo, impacta diretamente na percepção de ganhos organizacionais, os quais são estratégicos. Marras (2002, p. 299), define desenvolvimento organizacional como “um processo estratégico de mudança planejada, portanto de longo prazo, que objetiva alavancar a organização a estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo que integra metas individuais, grupais e empresariais”.

Como as organizações dependem de pessoas para produzir, o investimento em capacitação praticamente deixa de ser uma escolha, passando à condição de necessidade primordial e contínua para que os indivíduos possam produzir cada vez mais e com melhor qualidade (Lacombe, 2005).



### 2.2.2.2 Capitalização

O processo de capitalização é o ingresso de recursos financeiros (capital) na empresa. Tais recursos podem advir dos próprios acionistas / quotistas (mediante aporte ou empréstimo) ou por meio de terceiros. Em termos estratégicos, o objetivo primordial de um processo de capitalização é justamente o de antecipar o ingresso de recursos financeiros na empresa, visando a aplicação em algum projeto estratégico pela mesma desenvolvido. Tais recursos podem servir para questões de amplitude e impacto bastante distintos entre si, indo desde questões relativamente simples, relacionadas ao capital de giro ou maquinário (estratégia funcional), até questões mais complexas, atinentes à ampliação de parque fabril ou a aquisição de alguma empresa (estratégia corporativa).

Assaf Neto (2010) faz a distinção conceitual entre capital próprio e capital de terceiros. Assim, conforme o autor, capital próprio é composto pelos recursos dos quotistas ou acionistas, enquanto o capital de terceiros é qualquer outra fonte, mediante a contração de dívida pela empresa (v.g. empréstimos, financiamentos, debêntures, ações, derivativos).

Os tipos de capital – próprio ou de terceiros – constituem a estrutura de capital de uma empresa, demonstrando seu grau de alavancagem<sup>22</sup>. Este grau de alavancagem, por sua vez, impacta diretamente no retorno obtido pela empresa (retorno sobre capital investido ou sobre o patrimônio) e também no custo médio de captação de capital (*WACC*<sup>23</sup>). Consoante Assaf Neto (2010), a alavancagem

---

<sup>22</sup> O Nível de Alavancagem é medido pelo quociente entre o Capital de Terceiros (KT) e o Capital Próprio (KP). Assim:  
 $NA = KT / KP$

O conceito da alavancagem é a medição da quantidade de capital próprio disponível para o pagamento de terceiros. Sendo a relação inferior a 1, significa que existe mais capital próprio do que de terceiros, inferindo-se que havendo necessidade de liquidação da empresa, é possível pagar todo o capital de terceiros e ainda existe sobre para os acionistas.

<sup>23</sup> *WACC: Weighted Average Cost of Capital*. O cálculo do WACC obedece às premissas estabelecidas pela própria organização e acionistas (podendo haver diferenças entre estes) e segue a seguinte fórmula matemática:

$CMPC = (Kp \cdot i + Kt \cdot i) / K$ , onde:  
 Kp = Capital Próprio,  
 Kt = Capital de Terceiros,  
 i = taxa de juros cobrada,  
 K = Capital Total).

financeira é a forma através da qual se toma recursos financeiros de terceiros, mediante o pagamento de uma taxa de juros predeterminada.

Ross *et al* (2008, p. 25) preceituam que

O uso da dívida em uma estrutura de capital de uma empresa é chamado de *alavancagem financeira*. Quanto maior a sua dívida (como porcentagem do ativo), maior é o seu grau de alavancagem financeira. (...), a dívida funciona como uma alavanca, porque seu uso pode ampliar bastante os lucros e as perdas. Assim, a alavancagem financeira não só aumenta a recompensa potencial para os acionistas, mas também aumenta o potencial de apreensão e fracasso nos negócios.

Assaf Neto (2010) ainda assinala que a alavancagem financeira só é benéfica à organização se o retorno do capital empregado for superior à taxa de captação, restando a diferença como ganho do acionista, isto é, tal operação só é viável se gerar valor. Por sua vez Silva (2006) assinala que quanto maior o nível de dívida da empresa – valor obtido através de terceiros – em relação ao total do seu ativo, maior será sua alavancagem financeira. Desta forma, depreende-se que o nível de alavancagem financeira é uma relação entre capital próprio e capital de terceiros.

O nível de alavancagem financeira pode impactar nas taxas de empréstimos contraídas pela empresa, vez que quanto mais alavancada a empresa, maior o risco de falência. Assim, Assaf Neto (2010) conclui que a estrutura ótima de capital de uma empresa é o que maximiza a riqueza dos acionistas.

### 2.2.2.3 Verticalização / Integração Vertical

Embora um processo de verticalização tenha impacto em questões funcionais, este movimento foi classificado no conjunto das Estratégias Corporativas, pois além das questões operacionais que envolvem tal estratégia, é necessária uma alocação de recursos específica para realizar tal movimento e, em geral, as estratégias de verticalização fazem parte do planejamento estratégico de empresas voltadas ao crescimento.

Para Hitt *et al* (2008, p. 162) “a integração vertical existe quando uma empresa produz seus próprios insumos (integração para trás) ou a sua própria fonte de distribuição de produtos (integração para a frente)”. Trata-se, portanto, de um movimento de internalização de uma atividade que era desenvolvida externamente.

Sobre isto, Barney e Hesterly (2008, p. 166) explicam que:

Uma empresa promove uma integração vertical para trás quando incorpora mais estágios da cadeia de valor internamente, e tais estágios a tornam próxima do início da cadeia de valor, isto é, próxima de ganhar acesso às matérias-primas.

A integração, portanto, pode indicar a direção em que foi realizada, conforme a descrição a seguir:

- a. a Montante (para trás): quando uma empresa empreende uma estratégia de avançar em mercados explorados por seus fornecedores, de maneira a eliminar uma etapa da cadeia de fornecimento (*inputs*) e aproximar-se mais do elo da matéria-prima.
- b. a Jusante (para frente): quando uma empresa empreende uma estratégia de avançar em mercados explorados por seus clientes, de maneira a eliminar uma etapa da cadeia de entregas (*outputs*) e aproximar-se mais do elo do cliente final.

Além da direção do movimento de integração, há perspectivas que a norteiam. Os autores visualizaram três perspectivas que norteiam o movimento de verticalização. São elas: ameaça do oportunismo, capacidade da empresa e flexibilidade. Conforme Barney e Hesterly (2008, p. 172):

A lógica do oportunismo sugere começar com uma busca por investimentos em transação específica; a lógica das capacidades sugere começar com uma busca por recursos e capacidades valiosos, raros e custoso de imitar. A lógica da flexibilidade sugere começar procurando fontes de incerteza em uma troca.

Conforme os mesmos autores (2007, p. 167) “o oportunismo existe quando uma empresa é explorada desonestamente em uma troca”. E informam as situações em que uma integração vertical seria favorável:

É claro que as empresas só devem levar trocas de mercado para seus limites internos quando o custo da integração vertical for menor do que o custo do oportunismo. Se o custo da integração vertical for maior do que o custo do oportunismo, então as empresas não deverão se integrar verticalmente numa torça. Isso se aplica às decisões de integração vertical para a frente e para trás.

No que tange às capacidades da empresa, o foco se direciona à habilidade da empresa em gerar vantagens competitivas sustentáveis. Barney e Hesterly (2008, p. 169) indicam as situações em que a integração vertical é ou não vantajosa para uma empresa:

Essa, então, é a essência da abordagem de capacidades para a integração vertical: se uma empresa possui recursos valiosos, raros e custosos de imitar numa atividade de negócio, deve empreender uma integração vertical nessa atividade; caso contrário, nada de integração vertical. Essa perspectiva às vezes pode levar a decisões de integração vertical que conflitam com decisões derivadas de explicações baseadas em oportunismo da integração vertical.

A terceira vertente da perspectiva de integração vertical impende no impacto na flexibilidade da empresa. Barney e Hesterly (2008, p. 170) definem a perspectiva de flexibilidade e analisam-na à luz da estrutura organizacional:

(...) Flexibilidade diz respeito a quão custoso é para uma empresa mudar suas decisões estratégicas e organizacionais. A flexibilidade é alta quando o custo de mudar opções estratégicas é baixo e é baixa quando o custo de mudar opções estratégicas é alto.

Assim, o que é menos flexível: estar ou não verticalmente integrado? Pesquisas sugerem que, em geral, estar verticalmente integrado proporciona menos flexibilidade do que não estar. Isso porque, uma vez que uma empresa empreenda uma integração vertical, cria um compromisso de sua estrutura organizacional, seus controles de gerenciamento e sua política de remuneração com uma maneira verticalmente integrada de fazer negócio. Desfazer essa decisão frequentemente significa mudar esses aspectos de uma organização.

Ainda segundo os autores, a flexibilidade não é valiosa em sua essência, mas nos casos em que o cenário se mostra incerto. Este cenário se denota incerto quando

“o valor futuro de uma troca não pode ser conhecido no momento em que os investimentos nessa troca estão sendo feitos”. (Barney e Hesterly, 2008, p. 170)

Segundo Barney e Hesterly (2008) A integração vertical implica em mudança e incremento na estrutura organizacional, tornando a organização mais complexa. Então, a flexibilidade deve ser gerida em cada decisão, pois, quando se cria nova estrutura ou incrementa-se, parte da flexibilidade é perdida.

Além das questões relacionadas às perspectivas norteadoras e à direção do movimento de integração, conclui-se que tal movimento pode ocorrer, basicamente, de duas formas:

- a. Integração Interna (orgânica): a empresa passou a desenvolver determinadas atividades internamente, aproveitando-se da qualificação de sua mão-de-obra ou capacitando-a.
- b. Integração externa (aquisição): aquisição de outras empresas, de maneira a encurtar o caminho a ser trilhado para o desenvolvimento interno de determinada atividade, tarefa ou tecnologia.

#### 2.2.2.4 Certificações de Produtos e desenvolvimento de tecnologia

Certificação, conforme uma compilação de diversos dicionários brasileiros é uma declaração formal de “ser verdade”, emitida por entidade ou órgão oficial, credenciados ou legitimados, isto é, conferida por uma autoridade legal ou moral que tenha fé-pública. Tal declaração deve ser formal e deve obedecer determinado ritual e rigor. Materializa-se na forma de um documento, diploma, atestado ou certificado, o qual tem a função de atestar, declarar ou conferir veracidade a determinada coisa, fato ou cumprimento de determinada exigência imposta, seja decorrente ou não de legislação.

Exemplos típicos de certificados de procedência são os casos dos “Vinhos do Porto” e das “*Champagne*”, espumantes originárias da região francesa de mesmo

nome. Tais regiões adquiriram certo *status* em seus produtos, de maneira que tais certificações de procedência automaticamente conferem credibilidade e qualidade a estes produtos. No caso de matérias-primas, certificações de origem podem conferir diferenciais tarifários para países signatários de determinados blocos econômicos. O “selo verde”, por exemplo, é conferido a empresas que cumprem determinadas normas de cunho ambiental.

No âmbito tecnológico, certificações são comumente exigidas como forma de atestar o cumprimento de determinados requisitos necessários impostos por um determinado mercado, tais como a normatização. Desta feita, tecnologia e certificação estão diretamente relacionadas, pois uma vez cumpridos os requisitos do desenvolvimento de novas tecnologias, pode-se obter determinada certificação.

#### 2.2.2.5 Racionalização e Normatização

Segundo vários léxicos nacionais, o significado da palavra racionalização tem relação direta com a ideia de simplificação e aperfeiçoamento de uma técnica ou um modo que melhore o rendimento. Em seu turno, normatização concerne ao processo de desenvolver ou instaurar normas. Da união das duas ideias, nasceu a Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Esta vertente da Administração trabalha com um conjunto de técnicas cujo objetivo principal é o de aperfeiçoar o funcionamento das organizações, renovando-as e, eventualmente, acarretando em modificações em suas estruturas, processos e métodos de trabalho. Estas técnicas perpassam pelo levantamento, análise, elaboração e implementação de sistemas administrativos na empresa.

A origem da técnica de O&M se deu na Escola Clássica, tendo Taylor como seu maior expoente. Através da Administração Científica, ele observou e estudou os tempos e movimentos dos funcionários, identificando possibilidades constantes de melhorias visando o incremento da produtividade sem a necessidade de investimentos adicionais. Os exageros nos controles acarretaram praticamente no processo de maquinação das pessoas, levando muitos a sofrerem *stress*, acidentes laborais e

lesões por esforço repetitivo (LER). Por outro lado, Taylor conseguiu redefinir as atividades da organização, desenhando organogramas e fluxogramas mais funcionais para a organização, aumentando sua eficiência.

Com o surgimento dos Sistemas de Tecnologia da Informação, a O&M foi ampliada e redefinida para Organização, Sistemas e Métodos (OSM), incorporando os sistemas nas atividades rotineiras da empresa. O escopo primordial é a criação ou aprimoramento de métodos de trabalho, tendo os seguintes focos: (a) agilidade na execução das atividades, (b) eliminação de atividades dúplices, (c) melhoria dos controles, (d) padronização de tarefas, (e) realização do gerenciamento dos processos e (f) a solução de eventuais problemas identificados (OLIVEIRA, 2005).

Realizadas todas as atividades citadas, passa-se ao processo de formalização dos novos métodos e processos. Isto é feito através da compilação e normatização das atividades, através de manuais internos e a confecção de fluxogramas e outros diagramas necessários à compreensão do que era necessário ser executado pelo indivíduo.

Segundo Oliveira (2005) a implementação destas técnicas permite agilidade e forte aprendizagem no seio da empresa. Ademais, permite que um terceiro que jamais tenha desempenhado determinada atividade o faça com base nos manuais internos. Tais manuais contribuem, inclusive, para com a perpetuidade da organização, eis que deixa um legado importante acerca de como cada processo ou atividade deve ser executada.

#### 2.2.2.6 Governança Corporativa

Por governança corporativa entende-se um conjunto de normatizações internas e externas adotadas por uma organização, visando a sua perpetuidade. Consoante o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014),

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os

relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

Conforme Andrade e Rossetti (2007), a origem da Governança Corporativa remonta à década de 1920, nos Estados Unidos. Nesta época, as empresas familiares passaram a ambicionar seu crescimento rápido, mas não tinham capital suficiente para realizá-lo por si mesmas. A necessidade de capital de terceiros acarretou em dois movimentos principais, simultâneos e opostos: rápido e vultuoso ingresso de recursos financeiros nas empresas *versus* diluição da participação societária das famílias nas respectivas empresas, ou seja, as famílias passaram a ter menor poder em organizações com tamanhos muito maiores. Entretanto, ainda que detivessem relativo poder de influência, as famílias perderam o controle majoritário da empresa. A partir daí, as empresas deixaram de ser familiares, passando estas a terem de dar satisfação aos demais acionistas. O IBGC (2014) relata que “a origem dos debates sobre Governança Corporativa remete a conflitos interesses à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o melhor interesse da empresa”.

Com o afastamento dos familiares das funções executivas, passaram a ser contratadas pessoas que realizassem tais funções, os “administradores”. Estes tinham a missão de agir conforme o melhor interesse da empresa (maximização dos lucros), mas havia uma tendência oposta de agirem conforme seus próprios interesses (maiores salários, estabilidade etc.). A solução foi a criação de regras de maneira a alinhar os interesses de todos – *stakeholders* e administradores –, visando o sucesso da empresa. Decorrente disto foram propostas a adoção de práticas de controle, divulgação de informações e monitoramento, denominadas de Governança Corporativa.

No Brasil, este movimento passou a ser intensificado com a privatização das companhias públicas e a partir da abertura do mercado, ocorridas na década de 1990. Segundo o IBGC (2014):



Com o passar do tempo, verificou-se que os investidores estavam dispostos a pagar valor maior por empresas que adotassem boas práticas de Governança Corporativa e que tais práticas não apenas favorecessem os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das empresas.

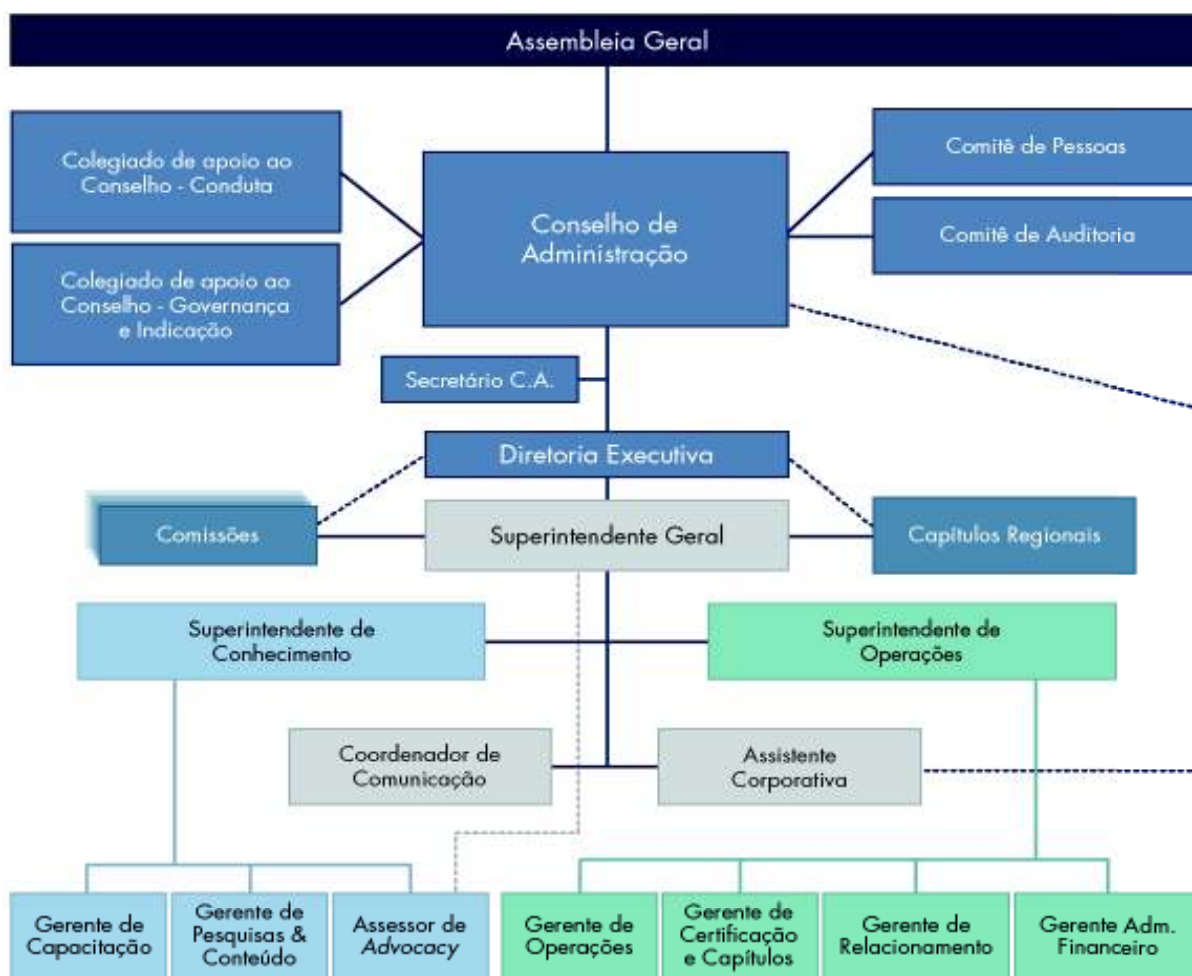
O ápice de todo este movimento ocorreu já no século XXI, com os casos emblemáticos das companhias norte-americanas Enron, WorldCom e Tyco, originados de problemas com as informações financeiras publicadas e acobertadas pelas respectivas auditorias externas. A resposta veio com a publicação da Lei Sarbanes-Oxley<sup>24</sup>(x) incrementando ainda mais estas práticas e fazendo-se repercutir em diversas empresas espalhadas pelo globo.

Atualmente, o sistema de governança utilizado globalmente funciona através das interações entre os proprietários e órgãos de controle e de gestão, conforme figura 04.

---

<sup>24</sup> Esta lei, criada em 2002 por dois senadores norte-americanos, teve por objetivo principal a criação de mecanismos de controles internos, visando a segurança e mitigação de riscos para os investidores.

Figura 3 Sistema de Governança Corporativa



Fonte: IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Estas interrelações e interações entre os órgãos de propriedade, de controle e de gestão são pautadas pelos seguintes princípios: transparência, equidade, *accountability* e responsabilidade. O IBGC assim explica cada um deles:

**Transparência** - Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

**Equidade** - Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (*accountability*) - Os agentes de Governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa - Os agentes de Governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Estes princípios mantêm relação direta e estreita entre si, de maneira a formar um conjunto único de práticas responsáveis adotadas por muitas organizações.

Os autores assinalam que a cultura brasileira, mais assemelhada à cultura europeia, impedia na manutenção do controle das empresas pelas famílias fundadoras. Desta forma, para viabilizar o ingresso maciço de recursos financeiros na empresa e a manutenção do controle, a Lei das Sociedades Anônimas ou Lei das S.A. (LSA), editada em 1976, permitiu às empresas a emissão de dois tipos de ações, as ordinárias (com direito a voto) e as preferenciais (sem direito a voto, mas com preferência no recebimento de dividendos).

Visando proteger os direitos dos acionistas minoritários, a partir de 2000 no Brasil, foram criados os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa<sup>25</sup> (NDGC), cuja proposta era a de incrementar os controles e monitoramento das organizações listadas em bolsa de valores, estabelecendo regras mais rígidas que as exigidas pela legislação. A adesão à adoção destas regras é voluntária pelas organizações; entretanto empresas que pretendiam abrir o capital após a edição dos NDGC foram obrigadas a adotar, no mínimo, o nível mais básico existente, qual seja o Nível 1<sup>26</sup>. No quadro abaixo é possível visualizar as exigências de cada NDGC:

---

<sup>25</sup> Os níveis atuais são (do mais rígido ao menos rígido): Novo Mercado (NM), Nível 2, Nível 1, Mercado Tradicional. O Bovespa Mais visa atender outro tipo de demanda, relativa ao volume de emissão de ações em bolsa, devendo haver obediência a alguns critérios de Governança. Em 30/06/2014, a distribuição de empresas por cada um dos segmentos era a seguinte: Novo Mercado: 130 empresas; Nível 2: 21 empresas; Nível 1: 32 empresas; Bovespa Mais: 5 empresas.

<sup>26</sup> No Anexo A constam os requisitos exigidos por cada Nível de Governança Corporativa.

Quadro 14 Exigências de cada Nível de Governança Corporativa

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	BOVESPA MAIS	TRADICIONAL
<b>Características das Ações Emitidas</b>	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência de ações ON e PN (conforme legislação)
<b>Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)</b>	No mínimo 25% de free float			25% de free float até o 7º ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	Não há regra
<b>Distribuições públicas de ações</b>	Esforços de dispersão acionária			Não há regra	
<b>Vedação a disposições estatutárias (a partir de 10/05/2011)</b>	Limitação de voto inferior a 5% do capital, quorum qualificado e "cláusulas pétreas"		Não há regra		
<b>Composição do Conselho de Administração</b>	Mínimo de 5 membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes com mandato unificado de até 2 anos		Mínimo de 3 membros (conforme legislação)		
<b>Vedação à acumulação de cargos (a partir de 10/05/2011)</b>	Presidente do conselho e diretor presidente ou principal executivo pela mesma pessoa (carência de 3 anos a partir da adesão)			Não há regra	
<b>Obrigações do Conselho de Administração (a partir de 10/05/2011)</b>	Manifestação sobre qualquer oferta pública de aquisição de ações da companhia		Não há regra		
<b>Demonstrações Financeiras</b>	Traduzidas para o inglês		Conforme legislação		
<b>Reunião pública anual e calendário de eventos corporativos</b>	Obrigatório			Facultativo	
<b>Divulgação adicional de informações (a partir de 10/05/2011)</b>	Política de negociação de valores mobiliários e código de conduta			Não há regra	
<b>Concessão de Tag Along</b>	100% para ações ON	100% para ações ON e PN 100% para ações ON e 80% para PN (até 09/05/2011)	80% para ações ON (conforme legislação)	100% para ações ON	80% para ações ON (conforme legislação)
<b>Oferta pública de aquisição de ações no mínimo pelo valor econômico</b>	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento		Conforme legislação	Obrigatoriedade em caso de fechamento de capital ou saída do segmento	Conforme legislação
<b>Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado</b>	Obrigatório		Facultativo	Obrigatório	Facultativo

Fonte: BMFBovespa (2014)

Algumas empresas brasileiras passaram a outro nível, não só relacionados à governança corporativa, mas à dispersão de capital, de maneira que não detinham um controlador único (seja individual ou bloco de controle). Há outras companhias em que há vários acionistas com participações significativas, mas que, sozinhos, não detêm o controle majoritário.

### 2.2.2.7 Diversificação

O movimento de diversificação, no campo de estratégia, está relacionado à questão da variedade de negócios e mercados. Hitt *et al* (2008, p. 154) explicam a diversificação:

Como a empresa diversificada opera em vários mercados diferentes e peculiares e, provavelmente, em vários ramos, ela forma dois tipos de estratégias: no nível corporativo (ou que abrange toda a empresa) e no nível de negócios (ou competitivo). Uma estratégia no nível corporativo diz respeito a duas questões-chave: em que mercados de produtos e ramos a empresa deve competir e como a matriz deve administrar estes negócios. Para a empresa diversificada, deve-se escolher uma estratégia no nível corporativo para cada um dos ramos nos quais a empresa decidiu competir.

Barney e Hesterly (2008, p. 190) corroboram tal entendimento, apresentando a conceituação de diversificação à luz das questões relacionadas a produtos e ao mercado:

Uma empresa implementa uma *estratégia de diversificação corporativa* quando opera em múltiplos setores ou mercados simultaneamente. Quando uma empresa opera em múltiplos setores simultaneamente, diz-se que está implementando uma *estratégia de diversificação de produto*. Quando uma empresa opera em múltiplos mercados geográficos simultaneamente, diz-se que está implementando uma *estratégia de diversificação de mercado geográfico*. Quando uma empresa implementa esses dois tipos de diversificação simultaneamente, diz-se que está implementando uma *estratégia de diversificação produto-mercado*.

O quadro 15, a seguir, resume os conceitos apresentados acima. Após o quadro, seguem breves explicações sobre cada uma das estratégias possíveis.

Quadro 15 Estratégias de Diversificação Corporativa

DIVERSIFICAÇÃO CORPORATIVA	Produtos Atuais		Novos Produtos	
Mercado Atual	1	Posição Atual da Empresa	2	Diversificação de Produtos
Mercados Novos	3	Diversificação de Mercado	4	Diversificação Produto-Mercado

Fonte: Adaptado pelo autor, com base em Hitt *et al* (2008).

Uma empresa em geral inicia suas atividades com uma pequena gama de produtos (ou somente um), tendo raio de abrangência reduzido, conforme mostra o quadrante 1.

Normalmente quando a empresa cresce e se desenvolve, busca novas oportunidades. Estas oportunidades podem estar no lançamento de novos produtos (quadrante 2) ou na ampliação de seu âmbito de atuação geográfica (quadrante 3).

A estratégia 2 pode ser realizada com a ampliação da gama de produtos fabricados pela própria empresa, como pode advir do ingresso noutros segmentos de mercado, similar ou não ao seu.

A estratégia 3 pode ser empreendida com a aquisição de algum concorrente que atue geograficamente noutra região ou com a ampliação da equipe de vendas para atuar em novas regiões geográficas. Esta estratégia consiste em vender os mesmos produtos para mais clientes, buscando maior escala.

O quadrante 4 mostra a união das estratégias 2 e 3, empreendidas simultaneamente pela empresa, consistindo na ampliação da gama de produtos e na busca de novos clientes.

Analisadas brevemente as estratégias possíveis, traz-se algumas razões para a realização de um movimento de diversificação. Johnson *et al* (2007), elencam algumas das situações e motivações que explicam quando a diversificação potencialmente cria valor à empresa:

- a. Ganhos de eficiência ou sinergia impendem na utilização dos mesmos recursos e/ou capacidade subutilizada para adentrar em novos mercados de produtos ou serviços, ou seja, ampliação do escopo das atividades da organização, através da complementaridade de atividades ou processos, em que o efeito combinado das práticas é superior à simples soma dos mesmos.
- b. Aplicação de capacidades gerenciais corporativas, tanto de novos mercados quanto a produtos ou serviços. Isto pode ser aplicado a negócios completamente diferentes entre si e que não necessariamente compartilhem recursos no nível operacional. Assim a capacidade gerencial se pauta nas similaridades das habilidades necessárias para cada negócio (nível corporativo) não nas necessidades operacionais (nível funcional). Neste caso, alia-se a capacidade gerencial às vantagens competitivas já existentes em cada negócio.
- c. Aumento do poder de mercado, mediante aumento na gama de produtos e/ou serviços ofertados. Com uma variedade maior de produtos ou serviços, uma empresa pode subsidiar um produto ou serviço com resultados oriundos de outro. Esta vantagem competitiva, então, se origina de uma possível deturpação de mercado, acarretando na possível eliminação dos concorrentes e conseqüente formação de monopólio, permitindo aumento posterior nos preços para auferir mais lucro (de certa forma recuperando o resultado do período em que subsidiou o mercado, mantendo os preços em baixa).

Há diversas outras razões, não exatamente ortodoxas, que levam empresas a promoverem a diversificação. Importante é que tal movimento seja responsável e estratégico, para que gere valor efetivo à empresa. Sobre geração de valor Hitt *et al* (2008, p. 154) explicam que:

Pesquisas indicam que o valor de uma estratégia no nível corporativo acaba sendo determinado por até que ponto 'os negócios do portfólio valem mais sob a administração da empresa do que valeriam sob qualquer outra administração'. Conseqüentemente uma estratégia no nível corporativo eficaz cria, em todos os negócios da empresa, retornos agregados que são maiores do que seriam sem a estratégia e contribui para a competitividade estratégica da empresa e a sua capacidade de obter retornos acima da média.

A diversificação de produtos, uma forma básica de estratégia no nível corporativo, diz respeito ao escopo dos mercados e indústrias (setores) nos quais a empresa compete e 'como os gerentes compram, criam e vendem

negócios diferentes para fazer as aptidões e, pontos fortes corresponderem às oportunidades apresentadas à empresa'. Espera-se que a diversificação bem-sucedida reduza a variabilidade na lucratividade da empresa, já que os ganhos são gerados por negócios diferentes. (...) Como as empresas incorrem em custos de desenvolvimento e monitoramento quando diversificam, o portfólio equilibrado dos negócios equilibra os custos e os benefícios da diversificação.

Além do efeito da criação de valor à empresa, as análises estratégicas com fito à diversificação, devem considerar os riscos envolvidos em tal movimento. Exemplificando, a ampliação de um negócio mostra-se, aparentemente, sempre como uma estratégia geradora de valor à organização. A ampliação pode ser através de aquisição ou de maneira orgânica. No primeiro caso, sem uma avaliação completa, pode-se, eventualmente, envolver a aquisição de um negócio com passivos ocultos ou cujas sinergias são inferiores às inicialmente previstas. No caso de ampliação orgânica, é preciso estruturar bem tal ampliação para não comprometer o capital de giro da organização. Em qualquer dos casos, o risco está presente, razão pela qual devem ser feitos estudos no período anterior à execução da estratégia.

A literatura traz a lume as vantagens da diversificação, cotejando-a com a manutenção ou gestão das empresas de maneira individualizada. Seja qual for o modelo empresarial adotado, verifica-se que há vantagens e desvantagens, havendo necessidade de preparar a estrutura organizacional de maneira a obter a melhor relação de custo-benefício, como forma de criar valor ao negócio e aos acionistas.

Quadro 16 Configuração Diversificada: Vantagens e Desvantagens

<b>QUESITO</b>	<b>EMPRESA DIVERSIFICADA</b>	<b>EMPRESAS INDEPENDENTES</b>
Gestor Máximo	Gerente-Geral de Divisão (Diretor Operacional)	Presidente (CEO)
Atuação do Gestor	Limitada à Divisão – Nível de Negócio.	Empresa, interna e externamente – Nível Corporativo.
Autonomia do Gestor	Pequena em termos de portfólio. Grande em relação ao negócio.	Pequena, eis que o portfólio é reduzido. Grande em termos do negócio.



Administração / Gestão do Gestor	Portfólio: medidas eminentemente financeiras.	Negócio: envolve todas as questões da empresa (operacionais, sociais, financeiras, ambientais e relações com <i>stakeholders</i> ).
Atuação da Cúpula	Holística: Dentro da empresa: monitoramento dos resultados auferidos. Reflexivo. Fora da organização: definição de mercados de atuação (entrar em alguns e deixar outros). Definição.	Focada: Dentro da organização: busca pelos resultados. Atuante. Fora da organização: novos negócios (normalmente no mesmo ramo de atuação). Definição e Execução.
Capacitação	Possibilidade de treinamento dos Gerentes-Gerais de cada Divisão para assumir cargos noutras Divisões, através de rodízios com os pares. Experiência no nível de negócio.	Impossibilidade de rodízio do presidente. Experiência no nível corporativo.
Estrutura Organizacional	Complexa. Administração Central / Matriz (diretoria central) Divisões (diretoria divisional). Departamentos.	Simple. Administração Central (diretoria). Departamentos.
Alocação de Capital	Matiz pode alocar o total de recursos conforme a necessidade das diversas Divisões. Dependência da competência e flexibilidade da matriz. Uma Divisão pode servir de suporte para outra se desenvolver.	Mercado de capitais aloca os recursos conforme os resultados auferidos por cada empresa independente <sup>27</sup> . Competência do gestor para obter recursos. Não dispõe de múltiplas fontes para obtenção de capital.
Exercício / Postura / Responsabilidade do órgão central	Matriz / afastamento do cotidiano do negócio. Execução da Estratégia. Atuação repressiva: Controle / Monitoramento. Gestão de Portfólio / alocação de recursos entre os negócios.	Presidente / ligado diretamente ao negócio. Formação da estratégia. Atuação executiva: Todas as atividades da empresa (produtivas e administrativas). Gestão do Negócio / alocação de recursos dentro da empresa.

<sup>27</sup> Os mercados de capitais brasileiro e norte-americano são bastante distintos entre si. O mercado de capitais norte-americano é mais amplo e desenvolvido que o brasileiro, contando a Bolsa de *New York – NYSE* com cerca de 3.000 empresas com ações negociadas. Assim, nos Estados Unidos, empresas de tamanho médio normalmente tem capital aberto, sendo suas ações negociadas em Bolsa de Valores, estando sujeitas às avaliações e intempéries do mercado de capitais. No Brasil a cultura de abrir o capital é mais recente (reiniciada novamente em 2004), mas ainda é muito incipiente, contando com cerca de 300 empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo. O empresário brasileiro costuma não abrir o capital, seja pelas dificuldades em realizar tal operação, seja pela cultura de não querer dividir o controle ou ter de dar satisfação ao mercado em geral (principalmente acionistas minoritários e analistas financeiros). Como a vasta literatura referente a este tema é norte-americana, emerge a explicação de que o mercado de capitais realiza a alocação de recursos conforme o desempenho da empresa, realizando-se a gestão do portfólio diretamente, sem a intervenção de uma matriz gestora de *portfólio*.

	Centralização de atividades afins (normalmente de ordem jurídica, controle, políticas e diretrizes, TI interno).	Definição diretrizes gerais.
Vulnerabilidade	Menor vulnerabilidade da Divisão, pois o conglomerado pode dar suporte.	Maior vulnerabilidade da Empresa, pois não tem fonte externa de suporte.
Informações ao Investidor	Amplas e Limitadas: O investidor só tem acesso às informações do conglomerado.	Completas e Específicas: O investidor tem informações sobre todos os negócios em que investe individualmente.
Riscos	Diluição de riscos entre diversos negócios. Compartilhamento com a matriz. Indefinidos. Pode ocorrer a alocação de recursos por mais tempo do que o necessário, podendo prejudicar todo o conglomerado.	Total em um negócio. O presidente deve atuar por sua conta própria, sem estrutura de apoio. Estanques. Caso a empresa tenha problemas, o limite da perda é a própria empresa, não contaminando outras empresas do grupo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os movimentos de diversificação empreendidos pelas empresas podem ou não ter algum grau de relação com o negócio principal da empresa. Uma organização individual mantém vínculos de ordem operacional e corporativa. Na medida em que se diversifica, dependendo do modo de execução de tal movimento, ocorre um abrandamento de um dos laços. O quadro 18, a seguir, ilustra as intensidades dos vínculos corporativo e operacional em cada tipo de estratégia de diversificação.

Quadro 17 Estratégias de Diversificação que Criam Valor: Vínculo Operacional e Corporativo

VÍNCULOS	CORPORATIVO: transferência de competências essenciais para os negócios				
OPERACIONAL: compartilhamento de atividades entre os negócios	Alta	2	Diversificação Relacionada Restrita	1	Vínculo Operacional e Corporativo
	Baixa	4	Diversificação Não Relacionada	3	Diversificação Associada Relacionada
	INTENSIDADES	Baixa		Alta	

Fonte: Hitt *et al* (2008, p. 159); adaptado pelo autor.

O quadrante 1 representa uma empresa não diversificada, cujos vínculos operacionais e corporativo são intensos. A força destes vínculos é alta porque a empresa conta com gama de produtos única ou restrita, não havendo necessidade de uma estrutura corporativa complexa para gerenciar tal organização.

Quando o vínculo corporativo é reduzido e há manutenção do vínculo operacional, está-se ilustrando a diversificação relacionada restrita (quadrante 2). Conforme esta estratégia, ocorre um grau de diversificação, mas esta passa pela ampliação da gama de produtos aproveitando-se das competências e recursos já existentes na empresa. Embora haja necessidade de ampliação de linhas de produção ou reparametrização de maquinário para a produção de novos produtos, há um compartilhamento de elos de produtos, tecnologia, matérias-primas etc., faz-se necessária a criação de uma estrutura corporativa diferenciada. O vínculo corporativo central pode ser mantido, isto é, as atividades comuns aos dois negócios continuam a ser feitas de maneira conjunta. No entanto, há uma segregação de estrutura gerencial no nível tático ou de Unidade Estratégica de Negócio.

Na diversificação ligada (quadrante 3), o vínculo corporativo se mantém alto, enquanto o vínculo operacional se abranda. Para esta estratégia, podem existir alguns elos limitados entre os negócios no nível operacional para aproveitar algumas sinergias (v.g. expedição, distribuição, estrutura física) possivelmente existentes. Para este caso, os produtos e serviços são bastante distintos entre si, não podendo ser compartilhados matérias-primas, maquinários etc. Todavia, o vínculo corporativo se mantém forte, cabendo ao nível decisório máximo da empresa a transferência de competências essenciais entre os diversos negócios.

As estratégias de diversificação relacionada (quadrantes 2 e 3) buscam as economias de escopo, cujo objetivo é a economia de custos com o compartilhamento exitoso de alguns recursos e capacidades ou na transferência das competências essenciais no nível corporativo entre os diversos negócios em que a organização atua (HITT *et al*, 2008, p. 159).

O último quadrante (quadrante 4) representa a diversificação não relacionada, que é o grau máximo de diversificação possível, em termos operacionais e corporativos. Não existe um negócio predominante ou quaisquer elos comuns entre os diversos negócios, havendo afastamento dos vínculos operacionais e corporativos simultaneamente. Esta é a forma denominada de conglomerado, em que a administração central se afasta do cotidiano de cada negócio, realizando um trabalho de monitoramento dos resultados auferidos por cada negócio, consistindo numa administração de portfólio.

As organizações utilizam a formatação de conglomerados eminentemente por razões financeiras, seja para alocação eficiente no mercado interno de capitais ou para reestruturação de ativos. No primeiro caso, entende-se que o mercado de capitais aloca recursos de maneira mais eficiente, em contrapartida à alocação de recursos realizada pela matriz da organização. Na segunda situação, uma empresa compra a outra visando reestruturá-la e vendê-la por um preço maior do que a aquisição foi realizada.

A literatura propõe nomenclaturas diferentes para as mesmas explicações com relação aos graus de diversificação, por exemplo Barney e Hesterly (2007) e Hitt *et al* (2008). Para fins didáticos, foram colocadas no quadro 19 lado a lado as nomenclaturas de cada grupo de autores, com as explicações no que se refere aos graus de diversificação possíveis, como forma de melhor explicar os termos utilizados e ampliar a compreensão dos respectivos conceitos.

Quadro 18 Diversificação: Comparativo de Nomenclaturas

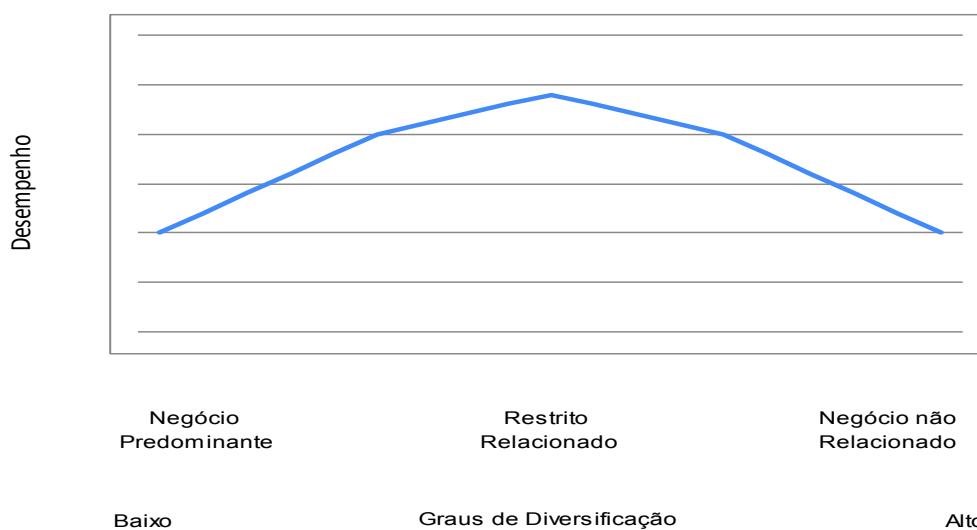
<b>DIVERSIFICAÇÃO: GRAUS E ESPECTROS – Comparativo de Nomenclaturas</b>				
<b>Hitt <i>et al</i></b>		<b>Barney e Hesterly</b>		<b>Explicações</b>
<b>Graus</b>	<b>Espectro</b>	<b>Graus</b>	<b>Espectro</b>	
	Um único negócio	Limitada	Negócio único	95% ou mais da receita vem de um único negócio.

Baixos Graus de Diversificação	Negócio predominante		Negócio predominante	Entre 70 e 95% da receita vem de um único negócio, e diferentes negócios compartilham numerosos vínculos e atributos comuns.
Graus de Diversificação de Moderado a Alto	Relacionada Restrita	Diversificação Relacionada	Relacionada Restrita	Menos de 70% da receita vem do negócio predominante e todos os negócios compartilham elos de produtos, tecnológicos e de distribuição.
	Relacionada ligada (mistura de relacionada e não relacionada)		Relacionada Vinculada	Menos de 70% da receita vem do negócio predominante e existem apenas elos limitados entre os negócios, que compartilham apenas alguns vínculos e atributos comuns ou diferentes vínculos e atributos comuns.
Graus Extremamente Altos de Diversificação	Não relacionada	Diversificação Não Relacionada	Não Relacionada	Menos de 70% da receita vem do negócio predominante e existem poucos ou nenhum elo, vínculo ou atributo comum entre os negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Hitt *et al* (2008) e Barney e Hesterly (2007)

Pesquisas indicam que a formatação mais eficiente das organizações tem se mostrado na forma de diversificação relacionada. A figura 4 a seguir demonstra a relação entre a diversificação e o desempenho.

Figura 4 Relação entre Diversificação e Desempenho



Fonte: Hitt *et al* (2008, p. 169).

Uma estratégia de diversificação implica em riscos à organização. Entretanto, estudos demonstram que a diversificação relacionada tem se mostrado como uma fonte de vantagem competitiva às organizações que adotam este modelo estratégico. Organizações sem diversificação ficam integralmente à mercê do segmento que optou por atuar, podendo virar refém do mercado. No caso de diversificação não relacionada, a organização mantém diversos negócios diferentes sem aproveitamento de sinergia entre os mesmos, que poderia ser justamente onde se poderia criar ou aumentar o valor da organização.

#### 2.2.2.8 Fusões, Aquisições e Incorporações

Primeiramente, cumpre distinguir cada um dos conceitos relacionados no título acima, quais sejam fusão, aquisição e incorporação. Hitt *et al* (2008, p. 184, grifos no original) assim definem cada qual:

Uma **fusão** é uma estratégia pela qual duas empresas concordam em integrar suas operações de forma relativamente igual.

Uma **aquisição** é uma estratégia pela qual uma empresa compra o controle ou 100% de outra empresa com a intenção de tornar a empresa adquirida uma subsidiária em seu portfólio.

Uma **incorporação** é um tipo especial de estratégia de aquisição em que a empresa-alvo não solicita a oferta da empresa compradora.

O objetivo final de cada uma dessas estratégias é justamente fazer uma empresa tornar-se parte de outra.

No caso da fusão, duas empresas (A e B) distintas se unem para formar uma só, podendo se tornar uma terceira empresa (C<sup>28</sup>) ou manter uma das empresas (A ou B<sup>29</sup>). Tecnicamente, é raro duas empresas completamente iguais se fundirem, justamente porque é a complementaridade das duas empresas que fortalece a operação, gerando uma empresa maior. Assim, sempre há uma tendência de uma das empresas ser dominante na relação e ter mais poder dentro da organização após a conclusão da operação.

Operações de fusão podem ocorrer por diversos motivos. Na maioria dos casos, obtém-se a vantagem competitiva, através da fusão, mediante o ganho de sinergias e de escala, principalmente quando a fusão ocorre entre organizações que tem o mesmo segmento de atuação; mas, ainda que em segmentos diferentes, as sinergias poderão existir na forma de alcance de uma maior gama de produtos, que pode propiciar incrementos de vendas aos mesmos clientes ou mesmo com redução proporcional de custos de logística.

A aquisição/incorporação ocorre quando uma empresa efetivamente compra outra empresa, através da assunção de parte de seu controle ou integralmente. Esta operação ocorre, portanto, quando uma empresa (empresa A) adquire outra empresa (empresa B). Neste caso, a empresa adquirente continua a existir e a empresa adquirida pode tornar-se tanto uma subsidiária da empresa A (aquisição) quanto pode vir a tornar-se parte da adquirente (incorporação). A diferenciação está, eminentemente, nas questões jurídicas, eis que, na prática, a empresa adquirida será

---

<sup>28</sup> Esta seria a fusão pura, em que, juridicamente, após a operação, nasce uma nova empresa.

<sup>29</sup> Esta operação assemelha-se à uma aquisição ou incorporação.

comandada pela empresa adquirente, seja como uma Unidade Estratégica de Negócio (mediante gestão de portfólio), ou como uma extensão da fábrica ou novo departamento (diversificação / verticalização).

Existem vários motivos para a realização de uma aquisição. Barney e Hesterly (2008, p. 279), baseados em Jensen e Ruback citam razões de ordem gerencialista, por exemplo:

- a. para reduzir custos de produção ou distribuição por meio de:
  - i. economias de escala;
  - ii. integração vertical;
  - iii. adoção de tecnologia mais eficiente de produção ou organizacional;
  - iv. maior utilização da equipe gerencial da empresa compradora;
  - v. redução de custos de agência trazendo ativos específicos da organização para a propriedade comum.
- b. motivos financeiros:
  - i. ganhar acesso a benefícios fiscais subutilizados;
  - ii. evitar custos de falência;
  - iii. aumentar oportunidades de alavancagem;
  - iv. ganhar outras vantagens fiscais.
- c. para ganhar poder de mercado em mercados de produto;
- d. para eliminar gerência ineficientes na empresa-alvo.

Como se percebe, várias são as razões para a realização de uma aquisição. Hitt *et al* (2008) destacam as seguintes: (a) aumento do poder de mercado, (b) superação de barreiras de entrada, (c) redução de riscos de desenvolvimento de



produtos novos e dos custos de desenvolvimento de novos produtos e ingresso rápido no mercado, (d) reformulação do escopo competitivo da empresa, (e) aprendizado e desenvolvimento de novas capacitações e (f) diversificação. Cada uma destas razões será analisada brevemente.

O poder de mercado existe quando uma empresa consegue vender seus produtos ou serviços a preços superiores em relação aos de seus concorrentes ou quando os custos de suas atividades estão abaixo do nível dos concorrentes. Aferese poder de mercado com o aumento do porte da empresa e com o aumento de participação de mercado da mesma.

Segundo Hitt *et al* (2008, p. 183)

Uma empresa pode realizar uma aquisição para aumentar seu poder de mercado devido a uma ameaça da concorrência, para entrar em um novo mercado devido à oportunidade disponível naquele mercado ou para pulverizar o risco devido ao ambiente incerto.

Neste ensejo, verifica-se que as aquisições normalmente são direcionadas contra concorrentes (horizontal), distribuidores ou fornecedores (vertical) ou de empresa de setor relacionado para permitir o ganho de vantagem competitiva (diversificação relacionada).

As principais barreiras de entrada em algum mercado são as tarifárias, técnicas e mercadológicas. As barreiras tarifárias normalmente tem cunho protecionista, impedindo que uma empresa exporte produtos ou serviços a determinado país. Exemplo disto é a adoção de tributos para produtos importados.

As barreiras técnicas concernem a questões técnicas dos produtos ou serviços, mediante exigência de certificações ou mesmo na necessidade de serem realizados ajustes diante de exigências legais ou culturais. Os *plugs* das tomadas são um exemplo de barreira técnica, eis que há locais no mundo em que o padrão é de três pontos e em outros é somente dois. Neste caso, trata-se somente de um ajuste a ser feito. Outro exemplo é o caso das máquinas de lavar roupa. Inicialmente, na Europa o padrão de abertura da tampa é frontal, enquanto nos Estados Unidos a cultura era ter tampa superior. Desta maneira, para os europeus exportarem estes produtos aos

Estados Unidos, tiveram de realizar uma adaptação, de maneira a adaptarem-se à cultura local na época.

Por fim, as barreiras mercadológicas remontam à ideia de adentrar num mercado que já tenha um ou vários concorrentes fortes estabelecidos, com poder de mercado. Uma operação de aquisição pode abreviar o ingresso de uma empresa em determinado mercado, superando as barreiras eventualmente existentes. Uma das alternativas para ultrapassar as barreiras seria a aquisição de uma empresa no mercado-alvo. Eventual aquisição pode ocorrer no mercado doméstico ou no internacional, normalmente servindo de plataforma para ingresso num novo mercado, tanto em termos de produtos ou serviços quanto de atuação geográfica.

Segundo Hitt *et al* (2008) pesquisas indicam que 88% das inovações não atingem o retorno adequado e 60% das inovações são imitadas com êxito antes de quatro anos após a obtenção da correspondente patente. Visando a redução do risco de desenvolvimento de novos produtos, dada a incerteza de seu sucesso, bem como a própria redução do custo de desenvolvimento de produtos, muitas empresas optam pela aquisição de outra empresa, que já se encontra em fase mais avançada de desenvolvimento de um novo produto ou já o tenha lançado no mercado. Este movimento aumenta a previsibilidade do retorno do investimento, podendo ser feita de maneira mais acurada antes da aquisição, assim como permite o ingresso rápido ou imediato ingresso em determinado mercado.

A aquisição com foco na reformulação do escopo competitivo da empresa é outro motivo que leva uma empresa a realizar tal tipo de operação. Trata-se de uma aquisição não relacionada ao escopo principal da empresa adquirente, cujo objeto principal é a redução da dependência de um ou poucos produtos ou mercados, de maneira a modificar o escopo competitivo da empresa.

O movimento de aquisição também pode ter por finalidade o aprendizado e desenvolvimento de novas capacitações. Conforme Hitt *et al* (2008, p. 190) “adquirir uma empresa com habilidades e capacitações que diferem das suas próprias ajuda a empresa compradora a obter acesso a novos conhecimentos e a permanecer ágil”. Ainda segundo os autores, embora os conhecimentos devam ser distintos, as capacitações devem ser “relacionadas e complementares para poderem criar sua

própria base de conhecimento” (p. 190). Além disso, a aquisição de outra empresa pode representar a aquisição de “cabeças” com expertises específicas, que passam a integrar a equipe<sup>30</sup>.

Outro motivo relevante é a diversificação, que pode ocorrer mediante um movimento de aquisição. Para Hitt *et al* (2008, p. 182) “a diversificação permite que uma empresa crie valor ao usar os recursos excedentes de forma produtiva”. Ainda segundo os autores (2008, p. 189),

As aquisições também são usadas para diversificar as empresas. Com base na experiência e nas percepções dela resultantes, as empresas geralmente acham mais fácil desenvolver e introduzir novos produtos em mercados atualmente atendidos pela empresa. Em contrapartida, é difícil para as empresas desenvolver produtos que diferem de suas linhas atuais para mercados nos quais elas não tem experiência. Portanto, é raro uma empresa desenvolver novos produtos internamente para diversifica suas linhas de produtos. Usar as aquisições para diversificar uma empresa é a forma mais rápida e, geralmente, a mais fácil de mudar seu portfólio de negócios. (...)

Tanto a estratégia de diversificação relacionada como a estratégia de diversificação não relacionada podem ser implementadas por meio de aquisições. (...)

A diversificação permite a ampliação de poder de mercado (aquisição horizontal) e/ou do portfólio da empresa (aquisição vertical ou relacionada) e até mesmo a mudança de escopo da mesma (aquisição não relacionada). Analisando questões relacionadas ao sucesso dos tipos de operações de aquisição, Hitt *et al* (2008, p. 190) explicam que:

Pesquisas mostraram que quanto mais a empresa adquirida for relacionada com a empresa compradora, maior é a probabilidade de que a aquisição seja bem-sucedida. Portanto, as aquisições horizontais (nas quais uma empresa adquire uma concorrente) e as aquisições relacionadas tendem a contribuir mais para a competitividade estratégica da empresa do que a aquisição de uma companhia que atua em mercados de produtos que diferem bastante daqueles nos quais a empresa compradora compete.

---

<sup>30</sup> Ao invés de pagar “luvas” para extrair algum executivo de uma organização, adquire-se a empresa por completo, mantendo o executivo na organização.

Em parte, a razão de diversificação é bastante ampla e compreende os motivos anteriores.

No entanto, os movimentos de aquisição, ainda que motivados, podem não ocorrer da maneira exata como inicialmente planejado, ou seja, percalços poderão advir de tais operações. Os principais motivos encontrados na literatura são<sup>31</sup>: (a) dificuldades de integração, (b) avaliação inadequada do ativo, (c) incapacidade de obtenção de sinergia, (d) diversificação excessiva, (e) empresa se torna grande demais; (f) foco excessivo em aquisições, face as perspectivas existentes e (g) assunção de dívida para efetuar a aquisição.

Hitt *et al* (2008) elencam de maneira sistemática os atributos de aquisições bem sucedidas, conforme quadro abaixo:

Quadro 19 Atributos de Aquisições Bem-sucedidas

Atributos	Resultados
As empresas adquiridas tem ativos ou recursos que complementa o negócio principal da empresa compradora.	Alta probabilidade de sinergia e vantagem competitiva ao se manter os pontos fortes.
A aquisição é amigável.	Integração mais rápida e eficaz e, provavelmente, ágios mais baixos.
A empresa compradora conduz <i>due diligence</i> eficaz para escolher as empresas-alvo e avalia a saúde da empresa-alvo (financeira, cultural e recursos humanos).	Empresas com as complementaridades mais fortes são adquiridas e o pagamento excessivo é evitado.
A empresa compradora tem folga financeira (caixa ou uma posição de dívida favorável).	Financiamento (dívida ou capital) é mais fácil de ser obtido.
A empresa incorporada por meio de fusão mantém posição de dívida baixa ou moderada.	Custo mais baixo de financiamento, risco mais baixo (por exemplo, de falência), e prevenção de trocas que estão associadas com a dívida alta.
A empresa compradora tem ênfase constante e consistente em P&D e inovação.	Mantém vantagem competitiva de longo prazo nos mercados.

<sup>31</sup> Embora relevantes, os obstáculos não serão analisados neste trabalho acerca dos movimentos estratégicos realizados pela empresa, eis que dependem de análises pormenorizadas e específicas (antes e depois).

A empresa compradora administra bem as mudanças e é flexível e adaptável.	Integração mais rápida e eficaz facilita a obtenção de sinergia.
---	--

Fonte: Hitt *et al* (2008, p. 197)

Por fim, algumas reflexões se fazem diante do assunto aquisição, englobando-se aqui as incorporações e fusões.

Barney e Hesterly (2008, p. 274) concluem que os principais objetivos de uma operação de fusão e/ou aquisição “são uma maneira muito comum de uma empresa alcançar seus objetivos de integração vertical e diversificação”. As estratégias são a diversificação e integração vertical, enquanto a aquisição ou fusão é a forma para atingi-las.

Hitt *et al* (2008, p. 182 e 183) ponderam que

(...) uma estratégia de aquisição deve ser usada somente quando a empresa compradora puder aumentar seu valor por meio da propriedade de uma empresa adquirida e do uso de seus ativos.

Esta assertiva parece bastante óbvia. Entretanto, há executivos que realizam operações de aquisição pautados em motivos diferentes da geração de valor ao acionista. Em muitos casos, o foco principal não está na geração de valor ao acionista, sendo trazidas por Barney e Hesterly (2008) as seguintes razões motivadoras para os executivos: (a) para garantir a sobrevivência, (b) fluxo de caixa livre, (c) problemas de agência, (d) arrogância gerencial e (e) potencial para lucros superiores.

Isto se reflete diretamente nas conclusões de pesquisas realizadas. Conforme Hitt *et al* (2008, p. 183):

(...) Pesquisadores descobriram que os acionistas de empresas adquiridas geralmente tem retornos acima da média com uma aquisição, enquanto a probabilidade de isso acontecer com os acionistas das empresas compradoras é menor e geralmente seus retornos da transação ficam próximos de zero.

Barney e Hesterly (2008, p. 275) concordam:

(...) Embora uma empresa possa ser capaz de atingir seus objetivos de integração vertical e diversificação por meio de fusões e aquisições, às vezes é difícil gerar lucros econômicos reais com isso. De fato, uma das mais fortes conclusões empíricas no campo da administração estratégica e finanças é que, em média, os acionistas de empresas-alvo nas fusões e aquisições ganham dinheiro, enquanto os acionistas das empresas compradoras nessas mesmas fusões e aquisições normalmente ficam 'no empate'.

Desta feita, ainda que a estratégia de aquisição venha acompanhada de muitas perspectivas promissoras, tal movimento nem sempre é pautado com o devido denodo, o que pode acarretar em destruição de valor ao acionista.

#### 2.2.2.9 Desinvestimento (*Downsizing*)

O desinvestimento (*downsizing*) é por natureza uma operação de reestruturação, sendo esta a estratégia utilizada para a mudança de um conjunto de negócios ou estrutura financeira.

O *downsizing* (redução de tamanho) e o *downscoping* (redução de escopo) têm natureza semelhante, mas guardam diferenças significativas entre si. Segundo Hitt *et al* (2008, p. 198):

O *downscoping* (redução de escopo) tem um efeito mais positivo no desempenho da empresa do que o *downsizing*. O *downscoping* se refere à alienação *spin-off* (cisão) ou a outro meio de extinguir negócios que não estão relacionados com o negócio principal da empresa. Geralmente, o *downscoping* é descrito como um conjunto de ações que faz com que uma empresa volte a sua atenção para o seu negócio principal. (...)

Uma empresa que promove o *downscoping* geralmente promove também o *downsizing* simultaneamente. Entretanto, ela não elimina funcionários-chave de seu negócio principal no processo porque tal ação poderia levar à perda de uma ou mais competências. Em vez disso, uma empresa que está simultaneamente promovendo o *downscoping* e o *downsizing* diminui, reduzindo a diversidade dos negócios de seu portfólio.

Como se percebe, nos casos de *downscoping* o efeito de downsizing vem a reboque, mas não é este o intuito da estratégia. O foco principal da estratégia é o retorno ao negócio principal da organização. A redução é decorrência para a organização vendedora do negócio.

Todavia, isto não significa necessariamente um evento de demissão em massa. O *downscoping* normalmente ocorre com a venda do negócio para outra organização, acarretando na redução do portfólio da organização vendedora. No entanto, a organização adquirente, inicialmente, absorve integralmente os funcionários lotados na empresa que foi vendida.

Hitt *et al* (2008, p. 201, grifos no original) analisam os resultados dos movimentos de reestruturação possíveis (*downsizing*, *downscoping* e compras alavancadas<sup>32</sup>) inferindo que:

O *downscoping* geralmente leva a resultados mais positivos tanto em curto como em longo prazo do que o downsizing ou uma compra alavancada. O resultado de longo prazo desejável do *downscoping* de melhor desempenho é um produto dos custos de dívida mais baixos e a ênfase em controles estratégicos resultante da concentração no negócio principal da empresa. Com o novo enfoque, a empresa conseguirá aumentar sua capacidade de competir.

A redução de portfólio acarreta no fato de a administração da organização poder focar em uma quantidade menor de negócios, propiciando melhores resultados à organização.

#### 2.2.2.10 Internacionalização

A estratégia de internacionalização é uma estratégia de diversificação diretamente relacionada à ampliação do mercado de atuação de uma organização,

---

<sup>32</sup> Originalmente denominadas “*Leveraged BuyOuts* (LBO)”. Ocorre quando uma organização adquire outra de capital aberto em bolsa, normalmente pagando um preço superior. Após a aquisição, ocorre um movimento de reestruturação e possível venda desta empresa num determinado lapso temporal.

isto é, uma diversificação em mercados globais. Dada sua relevância para entendimento do estudo de caso objeto desta dissertação, este evento estratégico corporativo foi alocado em título próprio.

Hitt *et al* (2008, p. 211) definem o que vem a ser uma estratégia internacional como sendo “aquela por meio da qual a empresa vende seus produtos ou serviços fora da esfera de seu mercado local”.

Como principal motivo para a implantação de uma estratégia de internacionalização, em oposição à estratégia focada no mercado local, identificam-se:

- a. ampliação do tamanho do mercado;
- b. redução dos custos de produção, mediante incremento de escala;
- c. acesso a recursos e/ou tecnologias inexistentes no mercado original;
- d. potencial de retorno sobre o investimento acima da média;
- e. compartilhamento de recursos e conhecimentos dentre as diversas unidades;
- f. ampliação do ciclo de vida dos produtos; e,
- g. garantia dos recursos (notadamente matérias-primas) necessários para a organização.

Identificados os motivos para uma organização preparar-se para atuar no mercado internacional e estipular uma estratégia corporativa neste sentido, verifica-se a existência de fatores para a escolha do país a ser escolhido para realizar tal movimento estratégico. Johnson *et al* (2007, p. 329) identificaram os seguintes fatores como principais:

- a. condições macroeconômicas: visam a mensuração do potencial do mercado;
- b. ambiente político: regulamentações, certificações do mercado;



- c. infraestrutura: transporte, comunicações, qualificação da mão-de-obra etc.
- d. cultura: similaridades de normas culturais e sociais, idioma etc.
- e. riscos políticos do país.

As razões que levam uma organização a se internacionalizar, bem como os fatores que a levam a optar por determinado país, influenciam diretamente na maneira pela qual o processo de internacionalização será executado. Há várias maneiras de entrada em território estrangeiro, dentre as quais se destacam aquelas apresentadas no Quadro 21, considerando-se as respectivas vantagens e desvantagens:

Quadro 20 Modos de Entrada Internacional: Vantagens e Desvantagens

<b>MODOS DE ENTRADA</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
Exportação Direta	Investimentos reduzidos. Possibilidade de ganhos de escala.	Ausência de controle sobre os canais de distribuição no país anfitrião. Exposição a riscos cambiais e protecionistas.
Exportação Indireta (utilização de agentes e distribuidores localizados no país importador)	Investimentos reduzidos. Cobertura de mercado / capilaridade mais ampla.	Ausência de controle sobre as operações no país anfitrião. Parceiros podem tornar-se concorrentes ou privilegiar concorrentes se não tiverem exclusividade.
Licenciamento	Investimento limitado. Permite acesso mais rápido a mercados com restrição de ingresso de capitais, existência de proteções tarifárias. Possibilidade de extinção mediante rescisão contratual no caso de não cumprimento.	Ausência de controle sobre a utilização da marca. Compartilhamento de lucros. Necessidade de gestão dos contratos e fiscalização periódica.
<i>Joint-Ventures</i>	Investimentos moderados / riscos compartilhados. Aprendizagem / sinergia com parceiros.	Compartilhamento da gestão e dos resultados. Divergência quanto aos objetivos. Comportamento oportunístico da outra parte.

Investimento Direto Externo – IDE (Fusões e Aquisições)	<p>Ganho imediato de mercado.</p> <p>Eliminação de concorrente local.</p> <p>Eliminação de barreiras alfandegárias.</p> <p>Maior percepção do mercado local.</p> <p>Maior controle sobre a produção e distribuição dos produtos no mercado.</p>	<p>Investimentos elevados (possibilidade de pagamento de ágio).</p> <p>Necessidade de reestruturação.</p> <p>Dificuldades na integração com a empresa-mãe.</p> <p>Herança dos problemas existentes.</p>
Investimento Direto Externo – IDE ( <i>Green Field</i> )	<p>Maior controle sobre a produção e distribuição dos produtos no mercado.</p> <p>Agilidade no atendimento da demanda local.</p> <p>Maior percepção do mercado local.</p> <p>Acesso a subsídios e incentivos fiscais.</p> <p>Quebra de barreiras alfandegárias.</p>	<p>Investimentos e riscos elevados.</p> <p>Processo lento de desenvolvimento do mercado (produtos e canais de distribuição).</p> <p>Curva de aprendizagem lenta.</p> <p>Enfrentamento imediato de concorrentes locais.</p>
Formas Contratuais Cooperativas: Alianças, Consórcios, Constelação, Rede	<p>Flexibilidade.</p> <p>Rapidez de entrada.</p> <p>Compartilhamento de riscos, expertises e recursos.</p> <p>Eliminação de potencial concorrente.</p>	<p>Compartilhamento de resultados.</p> <p>Necessidade de gestão dos contratos e fiscalização periódica.</p> <p>Redução no controle das operações.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Buckley *et al* (1999).

Cada um dos modos de entrada em mercados estrangeiros conta com vantagens e desvantagens, conforme acima visto, de maneira exemplificativa.

Não há, portanto, uma única maneira correta para uma organização realizar seu processo de internacionalização, analisando os riscos e estruturando uma estratégia para operar em cada mercado. Johnson *et al* (2007, p. 333,) sugerem que

A internacionalização então é geralmente vista como um processo sequencial através do qual as companhias aumentam gradualmente seu comprometimento com os mercados onde entraram recentemente, acumulando conhecimento e aumentando sua capacidade ao longo do caminho. Consequentemente, a **expansão internacional escalonada** sugere que as empresas inicialmente usem modos de entrada que permitam lhes maximizar a aquisição de conhecimento ao mesmo tempo em que minimizam a exposição de seus ativos. Uma vez que essa decisão inicial para entrada no mercado tenha sido tomada, então elas aumentam sequencialmente sua exposição e consequentemente seu

comprometimento com um determinado mercado com o correr do tempo. (...)

Em contraste com a internacionalização gradual seguida por muitas empresas grandes e estabelecidas, há evidências de que algumas empresas pequenas estão se internacionalizando rapidamente nos estágios iniciais de seu desenvolvimento, usando modos de entrada múltiplos para diversos países. (grifos no original)

Conclui-se, portanto, que é preciso avaliar cada situação individualmente, consoante as oportunidades identificadas em cada mercado. Isto feito, analisam-se as informações relativas aos recursos internos da organização, principalmente no que tange às questões de ordem financeira e qualificação de profissionais para promoverem a gestão de um braço da empresa localizado noutro país.

A estratégia internacional pode ser realizada tanto no nível corporativo quanto no nível de negócios. Para definir a estratégia mais adequada é preciso analisar o grau de padronização que os produtos ou serviços podem ter e o grau de concentração dos ativos e capacidades produtivos. Ambas levam em consideração os recursos existentes na organização e as necessidades do mercado, aproveitando o máximo de sinergia entre as diversas unidades espalhadas pelo globo.

Para Hitt *et al* (2008, p. 217):

A estratégia internacional no nível corporativo é necessária quando a empresa opera em múltiplas indústrias e vários países ou regiões. A unidade central orienta a estratégia, embora seja possível que os gestores no nível de negócios ou territorial estejam munidos com uma quantidade substancial de subsídios estratégicos, dependendo do tipo de estratégia internacional no nível corporativo adotada. Os três tipos de estratégias internacionais no nível corporativo são: multilocal, global ou transnacional (uma combinação de multilocal e global).

O quadro 22, a seguir, ilustra as necessidades de integração e responsividade conforme a estratégia internacional adotada pela organização. O quadro é uma matriz que conjuga a integração global com a responsividade local, analisando-se os níveis de intensidade possivelmente existentes em cada tipo de estratégia. A seguir, cada um dos tipos de estratégia acima citados serão brevemente delineados.

Quadro 21 Oportunidades e Consequências da Estratégia Internacional

NECESSIDADE DE INTEGRAÇÃO GLOBAL	Alto	Estratégia Global	Estratégia Transnacional
	Baixa		Estratégia Multilocal
	INTENSIDADES	Baixa	Alta
NECESSIDADES		NECESSIDADE DE RESPONSABILIDADE LOCAL	

Fonte: Hitt *et al* (2008).

Hitt *et al* (2008, p. 218) definem a estratégia multilocal como sendo

(...) uma estratégia internacional em que as decisões estratégicas e operacionais são descentralizadas ao nível da unidade comercial estratégica de cada país, de forma a permitir que a referida unidade crie produtos sob medida para o mercado local.

Este tipo de estratégia tem como objetivo principal a concorrência em cada país em que a organização atua, podendo padronizar seus produtos para atender as necessidades dos clientes locais. Normalmente esta forma de atuar acarreta na ampliação da participação de mercado local da organização. No entanto, esta estratégia implica em maiores incertezas à organização, seja com relação à própria atuação local quanto aos resultados que serão gerados localmente. Ademais, esta estratégia pode cercar o caminho para as economias de escala global.

Em suma, a estratégia multilocal tem alta responsividade local e baixa integração global. Ao contrário desta, a estratégia global tem baixa responsividade local e alto grau de integração global.

Hitt *et al* (2008, p. 219) conceituam a estratégia global como

(...) uma estratégia internacional pela qual a empresa oferece produtos padronizados por meio dos mercados territoriais, sendo que a estratégia competitiva é prescrita pelo escritório central.

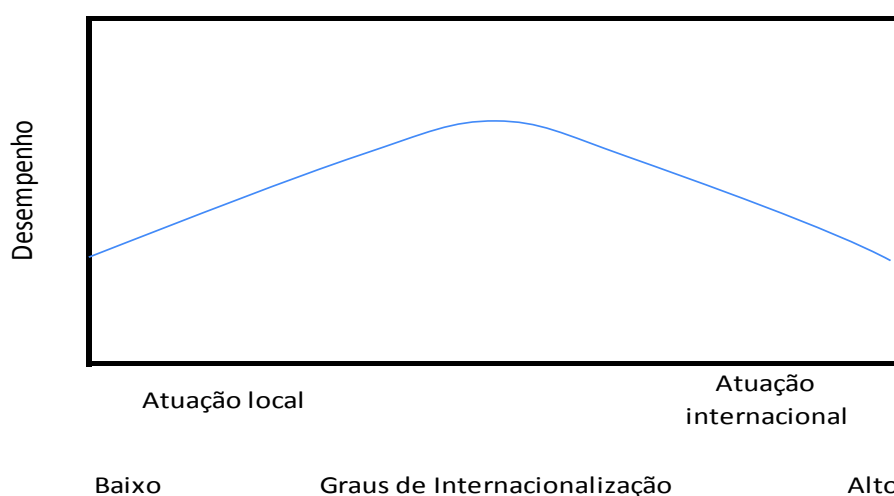
Uma das vantagens desta estratégia é a padronização de produtos ao longo dos mercados de atuação da organização, o que gera menores riscos à organização, cuja matriz mantém maior centralidade e controle das operações globais.

Em contraposição, dada a padronização dos produtos e distância da matriz em relação ao mercado local, a organização pode perder oportunidades de negócios, seja por engessamento da operação, demora nas respostas ao mercado local ou simples falta de percepção das oportunidades.

A terceira estratégia, a transnacional, consiste num híbrido entre as duas outras estratégias descritas. Segundo Hitt *et al* (2008, p. 219) “é uma estratégia internacional por meio da qual a empresa procura obter tanto eficiência global quanto responsividade local”. Este combinado de estratégias requer, de um lado, uma estrita coordenação global e, de outro, flexibilidade local. Trata-se de um modelo denominado por Hitt *et al* como de “coordenação flexível”.

Estudos mostram que a complexidade do grau de internacionalização impacta diretamente nos resultados das organizações, inferindo que o desempenho relacionado à internacionalização tem um padrão semelhante ao desempenho consoante a diversificação, isto é, o formato de U invertido, conforme abaixo.

Figura 5 Desempenho vs Grau de Internacionalização



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta maneira, infere-se que existe um grau de internacionalização que traga um bom desempenho à organização, o qual depende de diversas variáveis relacionadas a recursos, mercado e estratégias adotadas pelas organizações.

#### 2.2.2.11 Certificações Organizacionais

Certificações estão relacionadas a situações do cotidiano das pessoas e organizações. Podem, por exemplo, servir como credencial relacionada à procedência de determinado produto ou serviço, para atestar a origem de determinadas mercadorias ou matérias-primas utilizadas em determinados produtos, para atestar o cumprimento de determinadas normas ambientais ou organizacionais, ou, ainda, podem estar relacionadas a tecnologias.

Certificação pode ser compreendida como uma declaração formal de “ser verdade”, emitida por entidade ou órgão oficial, credenciados ou legitimados, isto é, conferidos por uma autoridade legal ou moral que tenha fé-pública. Tal declaração deve ser formal e deve obedecer determinado ritual e rigor. Materializa-se na forma de um documento, diploma, atestado ou certificado, o qual tem a função de atestar, declarar ou conferir veracidade a determinada coisa, fato ou cumprimento de determinada exigência imposta, seja decorrente ou não de legislação.

Neste título estão apresentadas somente as questões atinentes às certificações organizacionais, isto é, aquelas conferidas por um status conquistado pela organização, eis que as certificações atinentes a produtos, relacionadas ao desenvolvimento de tecnologias, foram abordadas em título específico.

As certificações organizacionais conferem um *status* à organização (não somente a um ou mais produtos ou serviços pela mesma produzidos), no sentido de atestar o cumprimento de determinadas normas que envolvem a organização, seja em questões ambientais, estruturais, funcionais, de padronização de atividades etc.

As certificações organizacionais mais comuns obtidas pelas organizações brasileiras atualmente são as diversas modalidades ISO (*International Organization for Standardization*), e as NBR, vinculadas à ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas), embora existam outras. As ISO mais conhecidas e comumente adotadas no Brasil são as da série 9000 (relacionadas à gestão da qualidade) e 14000 (relativas à gestão ambiental). Tais certificações são conferidas por entidades independentes, como reconhecimento das expertises necessárias ao atestamento e/ou declaração de que determinada organização cumpriu todas as exigências necessárias à obtenção do *status* conferido.

Ainda que a certificação tenha como foco a organização, infere-se que a mesma, de alguma maneira, pode e é utilizada pelas organizações para transferir tal status a seus produtos e serviços, embora estes necessitem de certificação própria e específica em muitos casos. Além disso, o fato de a organização deter determinada certificação, em muitos casos, abre precedentes e predisposições negociais por parte de seus clientes e parceiros comerciais.

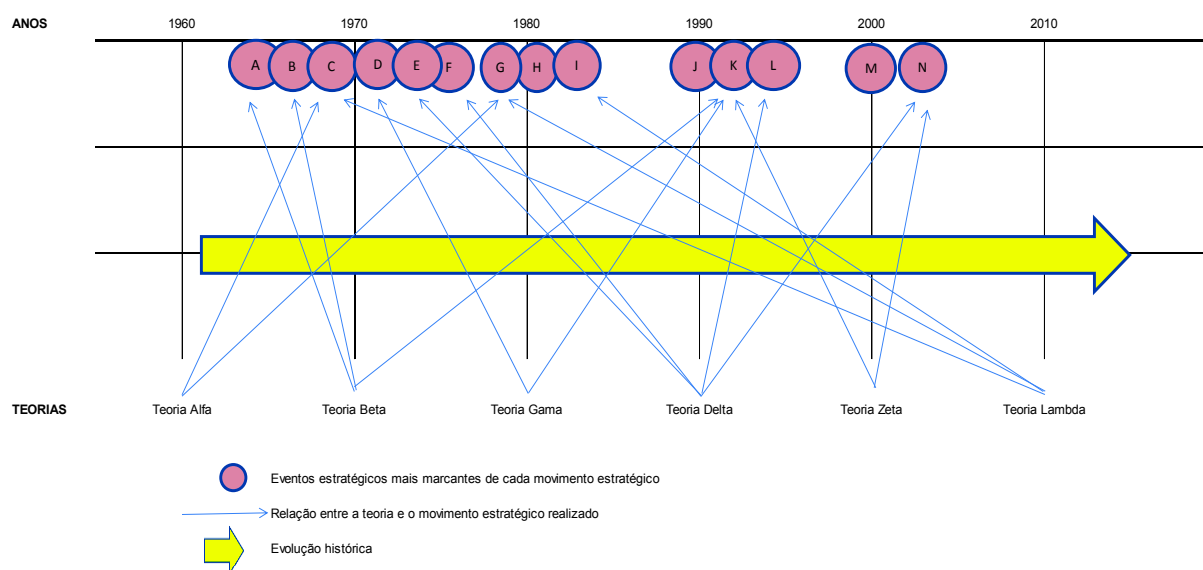
### 3 METODOLOGIA

Para uma melhor compreensão do que se pretende com esta pesquisa, realizar-se-á uma divisão didática do conteúdo metodológico, conforme segue.

#### 3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Considerando-se a relação empírica e teórica entre ambiente-organização-estratégia, este trabalho adotou como problemática a análise de como diferentes teorias de adaptação estratégica organizacional explicam mudanças no conteúdo estratégico de uma grande empresa brasileira do segmento de máquinas e equipamentos ao longo de cinco décadas de existência.

Figura 6 Esquema representativo do Problema de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.



A figura 6 ilustra de forma esquemática a forma como foram descritos cronologicamente os eventos mais marcantes de cada mudança no conteúdo estratégico realizada pela WEG. As linhas que unem os eventos às teorias representam a relação explicativa entre as teorias e os eventos, estando dispostos neste capítulo de maneira aleatória, objetivando apenas demonstrar o intuito da pesquisa. Como se trata de uma figura esquemática, não foram utilizadas nomenclaturas para os eventos e para as teorias.

A figura 6 foi reapresentada em sua forma final no capítulo de apresentação de análise de dados, com as constatações interrelacionais feitas entre as teorias e as mudanças no conteúdo estratégico realizadas.

### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

Face à pergunta de pesquisa, pretendeu-se com esta pesquisa responder aos seguintes questionamentos:

- a. Quais foram as mudanças no conteúdo estratégico da empresa no período de 1961 a 2013?
- b. Como as mudanças no conteúdo estratégico da empresa podem ser explicadas, à luz dos pressupostos de teorias explicativas da adaptação estratégica?
- c. Como as diferentes teorias explicativas da adaptação estratégica podem divergir e/ou convergir na explicação das mudanças no conteúdo estratégico da empresa no período analisado?

### 3.1.2. Definições e Termos Relevantes

Visando delimitar as variáveis de estudo nesta pesquisa, abaixo estão apresentadas as Definições Constitutivas (D.C.) e Definições Operacionais (D.O.), assim como outras expressões e termos relevantes:

#### a. Mudanças no Conteúdo estratégico:

**D.C.:** Modificações nas estratégias corporativas (nível estratégico), de negócios (nível tático ou competitivo) e funcionais (nível operacional), em relação às estratégias da empresa em sua fase inicial e promovidas pela organização como forma de obter vantagem competitiva, visando sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da mesma (BULGACOV *et al*, 2007).

**D.O.:** Mudanças nas escolhas estratégicas referentes (1) ao escopo ou foco da organização em termos de mercado, produtos, serviços, estrutura organizacional, relacionamento com *stakeholders* e resultados; (2) à posição competitiva mais adequada no setor, no que tange ao ramo de negócios, posicionamento competitivo e forma de atingir o diferencial competitivo desejado; (3) ao alinhamento interno de acordo com as estratégias corporativas e de negócios, concernente à forma como as áreas funcionais serão alinhadas com as estratégias, à necessidade de desenvolvimento de competências únicas e à forma de anular as capacidades dos competidores.

#### a.1. Estratégias corporativas

DC: Escolhas estratégicas relativas ao escopo ou foco da organização em termos de mercado, produtos, serviços, estrutura organizacional, relacionamento com *stakeholders* e resultados (BULGACOV *et al*, 2007).

DO: As estratégias corporativas objeto desta pesquisa são: Diversificação, internacionalização, reestruturação, aquisições e outros movimentos corporativos estratégicos relevantes identificados a partir de documentos e publicações empresariais e de depoimentos de ex-funcionários da empresa.

### **a.2. Estratégias de Negócios ou Empresariais**

DC: Estratégias relacionadas à posição competitiva mais adequada no setor, no que tange ao ramo de negócios, posicionamento competitivo e forma de atingir o diferencial competitivo desejado (BULGACOV *et al*, 2007).

DO: As estratégias empresariais objeto desta pesquisa são: liderança em custos, diferenciação, liderança em custos focada, diferenciação focalizada e integrada de liderança em custos/diferenciação, identificadas a partir de documentos e publicações empresariais e de depoimentos de ex-funcionários da empresa.

### **a.3. Estratégias Funcionais ou Operacionais**

DC: Escolhas estratégicas relacionadas ao alinhamento interno das áreas funcionais de acordo com as estratégias corporativas e de negócios, relacionadas à necessidade de desenvolvimento de competências únicas e à formas de anular as capacidades dos competidores (BULGACOV *et al*, 2007).

DO: Estratégias de marketing, de logística, de vendas, de distribuição, de gestão de pessoas, financeiras entre outros, identificadas a partir de documentos e publicações empresariais e de depoimentos de ex-funcionários da empresa.

## **b. Teorias explicativas da adaptação estratégica organizacional:**

D.C.: Teorias utilizadas na área de estudos de estratégia, descritivas e/ou explicativas das relações entre as organizações e o ambiente (Mintzberg *et al*, 2010).

D.O.: teorias que estabelecem pressupostos a respeito da relação entre o ambiente externo e a estratégia adotada pelas organizações. Para este trabalho foram selecionadas as teorias da Ecologia Populacional, Dependência de Recursos, Contingência, Institucional, dos *Stakeholders* e dos Custos de Transação. Essas teorias foram utilizadas para o entendimento das mudanças no conteúdo estratégico da WEG no período de 1961 a 2013.

### 3.1.3 Definição de Outros Termos Relevantes

Abaixo seguem definições de outros termos e expressões identificados durante a pesquisa:

#### **a. Setor de Capitais ou de Bens de capitais / Segmento de Máquinas e Equipamentos:**

**D.C.:** A empresa objeto deste estudo é uma empresa que tem capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo – BM&FBovespa<sup>33</sup>, tendo sido classificada como tal, conforme os critérios esculpido no próprio site da Bolsa. A indústria de bens de capital

<sup>33</sup> BM&F BOVESPA: A estrutura para a classificação setorial foi elaborada considerando-se, principalmente, os tipos e os usos dos produtos ou serviços desenvolvidos pelas empresas, com os seguintes propósitos:

- a. fornecer uma identificação mais objetiva dos setores de atuação das empresas, já a partir do primeiro nível da estrutura;
- b. permitir uma visão sobre empresas que, embora com atividades diferentes, atuem em estágios similares da cadeia produtiva ou com produtos/serviços relacionados e tendam a responder de forma semelhante às condições econômicas;
- c. facilitar a localização dos setores de atuação das empresas negociadas; e
- d. aproximar-se de critérios utilizados pelo mercado financeiro nacional e internacional.

Para a classificação das empresas, foram analisados os produtos ou serviços que mais contribuem para a formação das receitas das companhias, considerando-se, ainda, as receitas geradas no âmbito de empresas investidas de forma proporcional às participações acionárias detidas.

No caso de companhias de participação, foi considerada a contribuição de cada setor na formação das receitas consolidadas, sendo que:

- a. se algum setor representou participação maior ou igual a dois terços das receitas, a empresa de participação foi classificada nesse setor;
- b. caso contrário, a empresa de participação foi classificada como holding diversificada.

A estrutura setorial e a classificação das empresas negociadas serão objeto de revisões periódicas. No caso de haver alterações nos produtos ou serviços com maior contribuição para a formação das receitas, avaliaremos se essas alterações se mantêm ao longo do tempo ou constituem-se numa tendência, antes que seja feita a reclassificação setorial da empresa. ([www.bmfbovespa.com.br](http://www.bmfbovespa.com.br)).

é aquela que produz produtos para outras indústrias<sup>34</sup>. Trata-se da indústria que visa o desenvolvimento de outras indústrias, fornecendo-lhes produtos acabados que servem às outras indústrias para integração no processo produtivo de outras indústrias. O segmento de máquinas e equipamentos está plenamente inserido neste contexto, eis que fornece tais recursos a outras organizações. Por fim, consoante Magacho (2012, p. 66), “a definição do que contempla a indústria de bens de capital é bastante simples e passa pela *funcionalidade* dos bens produzidos: bens de capital são bens utilizados para fabricar outros bens – distinguem-se, pois, dos insumos produtivos, ao passo que estes são transformados ao longo do processo produtivo, enquanto os bens de capital são utilizados repetidamente no processo produtivo sem sofrer transformação”, podendo “ser produzidos *sob encomenda* ou podem ser *seriados*”.

### 3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

O nível e a unidade de análise desta pesquisa são organizacionais. Foi realizado um estudo de caso único, com perspectiva retrospectiva longitudinal. Tal estudo caracteriza-se como retrospectivo porque a análise de todo o período estudado está sendo realizada no presente, isto é, *post factum*. A organização escolhida abriu seu capital na bolsa de valores no final da década de 1970, tendo um maior número de informações sistematizadas e publicadas a partir da década seguinte. Entretanto, como sua fundação ocorreu em 1961, foi realizada a investigação da sua história a

---

<sup>34</sup> A **indústria de bens de capital** se refere à produção de máquinas e demais equipamentos empregados na produção de outros bens de capitais, está atrelada aos outros setores industriais. Esse setor industrial também é responsável, em grande parte, pela geração de novas tecnologias. Entre os principais setores da indústria de bens de capital, podemos citar:

- Produção de máquinas e equipamentos;
- Veículos automotores, reboques e carrocerias;
- Máquinas, aparelhos e materiais elétricos;
- Equipamentos de informática;
- Equipamentos de comunicação.

<http://www.infoescola.com/economia/industria-de-bens-de-capital> (acessado em 09/06/2014)

partir dos livros de história da empresa, complementando-se a pesquisa com consultas ao site da empresa e depoimentos de ex-funcionários.

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa, cujo procedimento de análise de dados compreende a análise documental e de conteúdo (BARDIN, 2011). O método da pesquisa foi descritivo, na fase de demonstração das mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela organização. Teve, também, um cunho explicativo na etapa de análise das teorias potencialmente explicativas de cada uma das mudanças no conteúdo estratégico estudadas visando propiciar a compreensão da aderência das teorias às mudanças no conteúdo estratégico e, adicionalmente, analisar as relações entre as teorias atinentes a cada evento estratégico.

Na etapa de apresentação dos dados, foram utilizadas técnicas de Biografia Organizacional (BO), que consiste basicamente na descrição das fases de uma organização, comparando-a com a vida de um ser vivo comum (SALAMA, 2010). Também foram utilizados os princípios da *direct research*, que consiste na adoção de uma metodologia simples, indutiva, sistemática e descritiva para atingir os objetivos (MINTZBERG, 1979).

A respeito da BO, com base na metodologia de Pettigrew (1979), Salama (1994) afirma que a análise de uma organização deve ser feita como um *continuum*, com passado, presente e futuro. A solidez de uma teoria depende da análise histórica e os prognósticos, mantendo a relação com o presente. As organizações se modificam consoante as forças ambientais, sendo de difícil detecção no momento em que ocorrem, mas facilmente perceptíveis quando analisadas em retrospectiva. Ao pesquisador cabe a tarefa de identificar tais eventos.

Por sua vez, Mintzberg (1979) ressalta sete aspectos que levam os temas analisados a um maior ou menor grau de acuracidade, em termos de pesquisa, conforme a sistemática do “*direct research*”. Conforme o autor, uma pesquisa:

- a. deve ser o mais puramente descritível possível. O objetivo deve incluir a distinção de conceitos e percepções, dentre outros.
- b. deve ter uma metodologia simples, eis que gera resultados mais úteis. O autor ainda põe em cheque se é melhor ter informações com menor grau de validade,

mas com uma amostragem significativa ou o oposto. Tudo depende da pesquisa a ser feita, mas não se pode julgar *a priori* que uma amostra maior sempre é melhor do que uma amostra menor.

- c. deve ser o mais indutiva possível, embora esta técnica não seja a mais interessante e desafiadora. No entanto, deve incluir dois estágios, que são: trabalho detectivo (busca de informações) e o salto de criatividade (trazer algo novo à literatura).
- d. deve ser sistemática, isto é, deve ser específica em sua essência para promover o correto levantamento das informações cruciais da pesquisa.
- e. deve ser mensurável conforme as características reais das organizações. Os construtos a serem analisados devem obedecer à lógica da organização, ao invés de estarem previamente definidos e, portanto, imutáveis. Insistindo nos construtos previamente estabelecidos, pode-se obter muitas informações, mas não haverá compreensão do que e/ou de como medir as informações colhidas, incorrendo o pesquisador em erros, o que comprometerá os resultados da pesquisa.
- f. deve ter as informações sistemáticas suportadas por informações informais. Neste ensejo infere-se que as informações sistematizadas (*hard data*) podem criar teorias, mas são as informações informais (*soft data*) que permitem construí-la. A construção de uma teoria se faz através da riqueza dos detalhes, os quais permitem explicações e aqueles somente podem ser colhidos das informações informais. As informações sistemáticas podem identificar os fenômenos, mas não permitem explicá-lo.
- g. buscam sintetizar e integrar vários elementos em configurações ideias ou puras.

Na presente pesquisa, são essenciais as seguintes características da *direct research*: o objetivo deste trabalho é justamente ir direto ao ponto, através de metodologia simples e descrição específica de cada construto abordado; foram levantadas informações sobre a organização de maneira sistemática, as quais foram objeto de análise de conteúdo; por fim, buscou-se a explicação das mudanças no conteúdo estratégico com base na literatura relacionada ao conteúdo estratégico e verificação de sua aderência às teorias explicativas da adaptação estratégica.

### 3.2.2 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados documentais foi realizada prioritariamente em fontes oficiais da empresa, primordialmente no *site* eletrônico da empresa e nos livros de história empresarial publicados sobre a WEG<sup>35</sup> nos anos de 1986 (25 Anos), 1997 (36 Anos) e 2011 (50 Anos). A base de dados dos materiais consultados são documentos e entrevistas realizadas com os fundadores. Para a coleta de informações complementares, o pesquisador coletou depoimentos de ex-funcionários da empresa, especialmente como forma de esclarecimento de alguns aspectos não esclarecidos suficientemente nas fontes oficiais. tais como, por exemplo, os objetivos da aquisição da empresa Tintas Michigan no que tange a ser uma operação de verticalização ou diversificação.

### 3.2.3 Procedimentos de Tratamento e Análise dos Dados

A análise documental foi utilizada para identificar as informações sobre os eventos estratégicos realizados pela empresa no período de estudo. Os eventos estratégicos identificados, portanto, foram extraídos da leitura dos três Livros da História da WEG, utilizados como fonte de dados secundários.

A análise de conteúdo serviu para classificar e incluir cada um dos eventos estratégicos identificados em um dos grupos dos movimentos estratégicos descritos e analisados neste trabalho. Foram seguidas as seguintes etapas:

- a. Montagem de uma linha histórica dos eventos identificados por meio da análise documento, com ano e descrição do evento.

---

<sup>35</sup> Os nomes dos livros é o mesmo, variando somente o ano. O título é “25 Anos de História da WEG”; sendo suas variações os livros de 36 e 50 anos.



- b. Atribuição de uma categoria de conteúdo estratégico para cada evento identificado por meio da análise de conteúdo.
- c. Identificação de similaridades entre os eventos identificados e agrupamento de eventos com peculiaridades semelhantes em categorias, de acordo com o tipo de estratégia.
- d. Exclusão dos eventos considerados não estratégicos, com base na literatura atinente ao tema conteúdo estratégico.

Em síntese, a empresa objeto deste estudo registrou vários eventos estratégicos importantes ao longo de sua existência, identificados por meio de seus livros de história empresarial. A partir da análise dos livros de história da empresa, foi realizada uma lista de eventos conforme a cronologia identificada em tais livros. Tais eventos foram agrupados em razão de suas semelhanças e classificados de acordo com a literatura de conteúdo estratégico, tendo sido excluídos eventos isolados, isto é, aqueles que não tinham características semelhantes para serem enquadradas num evento estratégico e que por si só não poderiam ser considerados como tal. Por exemplo, a 1ª Convenção Nacional de Vendedores da WEG (em 1966) é um caso em que houve exclusão, pois não pôde ser enquadrado em nenhum dos movimentos identificados e, sozinho, não compunha um tipo de estratégia com relevância suficiente.

Alguns esclarecimentos adicionais foram necessários para complementar as informações identificadas nos livros, o que foi obtido através de depoimentos de ex-funcionários da empresa. Por exemplo, houve necessidade de uma compreensão mais apurada do caso da aquisição da Michigan Tintas, situação para a qual não havia clareza sobre os objetivos e motivos desta aquisição, o que implicaria diretamente na avaliação do enquadramento da operação como verticalização ou diversificação.

Na fase de análise também foram utilizados os pressupostos das teorias apresentadas no quadro teórico deste trabalho, por meio da avaliação de sua capacidade explicativa em relação às motivações para a realização das mudanças no conteúdo estratégico da WEG. Em havendo identificação de relação entre as

teorias e os movimentos, buscou-se explicar como tal relação se deu. Havendo mais de uma teoria explicativa para uma mesma estratégia, buscou-se explicar como cada qual poderia explicar a mudança no conteúdo estratégico, estimando-se eventual relação entre as teorias, em termos de divergências e convergências.

### 3.3 ASPECTOS ÉTICOS ENVOLVIDOS NA CONDUÇÃO DA PESQUISA

As fontes consultadas não exigem qualquer tipo de confidencialidade, pois os livros da história da empresa foram amplamente difundidos pela própria WEG. Ademais, outras informações foram coletadas no *site* eletrônico da própria empresa ([www.weg.net](http://www.weg.net)), as quais estão disponíveis para livre acesso. As informações coletadas através de depoimentos de ex-funcionários igualmente não eram de ordem confidencial, servindo apenas como referência para esclarecimentos que facilitaram a classificação dos eventos estratégicos. Os nomes dos informantes serão mantidos em sigilo.

### 3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em sendo um trabalho relacionado à análise de mudanças estratégicas, os resultados obtidos decorrem de análises do autor. Assim, eventualmente, numa análise realizada por outro pesquisador, os resultados poderão ser interpretados de maneira diversa.

A análise de dados secundários também é uma limitação importante desta pesquisa, porque não puderam ser observados diretamente pelo autor na época em que ocorreram e porque pode ter havido supressão de eventos nas fontes secundárias que foram usadas neste trabalho. Além disso, não houve acesso a entrevistas formais com indivíduos participantes dos eventos estudados.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Nos subtítulos seguintes estão apresentadas os seguintes conteúdos: (a) descrição sintética do contexto econômico dos períodos históricos analisados pela pesquisa; (b) descrição das mudanças no conteúdo estratégico da WEG, classificados de acordo com a literatura de conteúdo estratégico; e, (c) análise das mudanças no conteúdo estratégico à luz das teorias explicativas da adaptação estratégica.

### 4.1 CONTEXTO AMBIENTAL

Neste tópico, foi apresentada uma descrição sintética do panorama macroeconômico, tanto internacional quanto nacional, com ênfase a este, desde o período anterior à fundação da empresa, até o ano de 2012. Assim, pretende-se descrever o cenário econômico existente no momento da fundação da empresa, passando por diversos períodos e terminando com a descrição com características ambientais dos dias de hoje.

Nesta breve digressão histórica buscou-se trazer a ideia dos cenários e contexto em relação aos aspectos mais importantes, principalmente os relacionados ao crescimento e desenvolvimento econômico do país, além de questões relacionadas à renda per capita e desemprego, dentre outros. Por tal razão, trata-se de um trabalho com poucas indicações numéricas, pois além do escopo retro mencionado, não se trata de um trabalho voltado a análises de ordem econômica e sim com o propósito de fornecer uma contextualização do ambiente. O intuito é proporcionar um entendimento sobre o contexto e as consequências das políticas econômicas para as empresas atuantes no país, bem como um embasamento para a análise das mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela organização objeto deste estudo.

Os autores utilizados como base para o levantamento foram os seguintes: PIRES et al (2010) e GREMAUD et al (2013). A utilização de suas obras se deu com

base em pesquisa de literatura econômica que descrevesse didaticamente a história econômica no país, tendo sido selecionadas as obras conforme indicações de profissionais da área de Economia.

O período da história da WEG se confunde com um período de crescimento do Brasil. Quando de sua fundação, em 1961, o país não tinha uma indústria nacional forte, capaz de suprir as necessidades da população. Aliado a isto, historicamente, o Brasil tem sofrido com processos inflacionários, atenuados apenas a partir de 1994, quando o Plano Real entrou em vigor no país. Uma das principais consequências da alta inflação é a perda do poder aquisitivo da população; ocorrendo isto, o poder de consumo se reduz e prejudica a própria indústria nacional. Diante deste contexto, vários foram os planos econômicos implementados no Brasil, envolvendo principalmente questões monetárias, fiscais, cambiais, tributárias, protecionistas e salariais. Alguns planos foram mais ortodoxos do que outros, cada qual cumprindo – ainda que temporariamente – a função a que se propôs.

#### 4.1.1 Período Pós Grandes Guerras: A Reconstrução dos Países

Ainda a respeito do Brasil, observa-se que, no período imediatamente pós Grandes Guerras, houve uma série de movimentos grevistas em busca de melhores condições salariais e de trabalho (Pires *et al*, 2010). Aliado a isto, conforme apontado anteriormente, a inflação era alvo de constantes inquietações, eis que implicava no aumento constante nos preços e diminuição do poder aquisitivo da população. Por sua vez, o cenário político era marcado por forte conflito entre os poderes da situação e da oposição.

No âmbito internacional, houve, na década de 1940, o início de uma reorganização da economia mundial, culminado com a reunião de Breton Woods em 1944. A partir da mesma foram criados o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Internacional para a Reconstrução e Fomento (BIRD) e a Organização Internacional do Comércio, sendo substituída mais tarde pelo Acordo Geral de Tarifas

e Comércio (GATT<sup>36</sup>). Além destes órgãos de fomento e controle, o dólar restou estabelecido como a moeda-base do sistema monetário internacional e “os princípios de livre comércio e da livre circulação de capitais foram sacramentados como pilares da nova ordem econômica mundial” (Pires *et al*, 2010, p. 98). Assim, todas as moedas buscaram se tornar conversíveis em dólar, fazendo com que a liquidez internacional dependesse das políticas adotadas pelos Estados Unidos.

Somente a partir de 1950 o FMI passou a ter importância no cenário mundial, cujo objeto era a estabilização das economias periféricas em crise (na época Japão e Europa). Com vistas a isto, os recursos norte-americanos eram primordialmente direcionados a estas regiões, não se verificando investimentos relevantes na América Latina - incluindo o Brasil - até 1955.

Face este contexto, gradativa e lentamente, o Brasil conseguiu diversificar sua economia. O setor industrial cresceu devido à proteção do mercado interno e da ação fomentadora do Estado, que assumiria os investimentos nos setores nos quais a iniciativa privada e o capital estrangeiro não estivessem dispostos a desenvolver. O processo de industrialização, então, foi tracionado pelo aumento da oferta de produtos à população, visando amainar a inflação. Por outro lado, caberia ao governo manter uma política monetária e creditícia adequada, visando garantir altas taxas de crescimento<sup>37</sup>. Além disto, o governo teria o dever de “fomentar o capital nacional por meio de subsídios fiscais e creditícios e de forte proteção tarifária” (Pires *et al*, 2010, p. 96). E, conforme Pires *et al* (2010), por volta de 1945, acreditava-se que

(...) o crescimento acelerado baseado na indústria seria a única maneira de resolver o problema da pobreza da maioria da população brasileira. O financiamento da industrialização basear-se-ia, em parte, em capitais e recursos públicos norte-americanos, que deveriam fluir em grandes quantidades para o país após o término do conflito mundial.

---

<sup>36</sup> GATT – *General Agreement on Tariffs and Trade*.

<sup>37</sup> Necessário se faz diferenciar crescimento econômico e desenvolvimento econômico. Para Gremaud *et al* (2013, p. 55), o crescimento econômico reporta-se à ideia de ampliação quantitativa da produção, isto é, de bens que atendem as necessidades humanas. Por sua vez, o desenvolvimento econômico significa uma melhora na condição de vida da população de determinado país. O conceito de desenvolvimento econômico, portanto, engloba o de crescimento econômico.

De 1930 a 1940, houve um crescimento de participação da indústria na composição do PIB brasileiro, passando de 23,9% para 37,5%. Neste mesmo período a população empregada na indústria passou de 8,2% para 13,9%, gerando um crescimento das classes trabalhadoras e média.

Entretanto, embora Vargas (1951) tenha enfrentado a inflação como prioridade de seu governo, o estrangulamento da infraestrutura, principalmente relacionado a transporte e energia, aliado aos desequilíbrios fiscais relacionados aos elevados gastos públicos, também exigiram ações governamentais mais abrangentes, tais como o incremento da infraestrutura, adoção de políticas financeiras, creditícias, monetárias e cambiais etc., por parte dos governos seguintes.

Dutra (1946-1950) adotou uma política voltada ao liberalismo, rompendo com a política de industrialização promovida pelo governo anterior. Sua preocupação foi o enfrentamento dos desequilíbrios nas contas externas e o combate à inflação, tendo sido o estímulo à indústria um efeito colateral não pretendido. Dutra pretendia equilibrar a agricultura (principalmente voltada à exportação, que mantinha ingresso de divisas) e a indústria. Além disto, deu continuidade à expansão da infraestrutura no país, com foco nos setores de energia e transportes.

Havia o entendimento de que a alta dos preços (inflação) seria exterminada por cortes no gasto público, no crédito e nos salários e equilibrada por emissões de moeda. Ademais, a abertura da economia aos produtos importados seria de fundamental relevância para a ampliação da oferta de bens de consumo e de capital, levando as empresas nacionais à modernização de seus parques fabris, sendo que ambos – abertura do mercado e modernização – levariam ao aumento da oferta. Por fim, a ampliação da oferta e a redução da demanda por meio de restrições nos gastos públicos controlariam a inflação.

A abertura do mercado ocorreu com taxas de câmbio bastante valorizado – nos patamares de 1939, isto é, de 18 a 19 cruzeiros por dólar<sup>38</sup> – tornando os produtos

---

<sup>38</sup> Pretende-se com isto, somente demonstrar que a moeda nacional estava bastante subvalorizada em relação ao dólar. Efetuando-se a atualização de 18,5 (média dos valores mencionados), chegou-se a R\$ 10,97. O cálculo foi feito da seguinte forma:  $18,5 : 4,9157 \text{ (RFB)} = 3,76$  (em 31/12/1995); atualizou-se este valor pelo IPCA até 31/12/2012. No entanto, em nossa opinião, a correspondência entre as moedas não permite um grau de comparabilidade como temos, eis que houve diversos planos econômicos durante

importados acessíveis em termos de preço. Isto propiciaria a modernização do parque fabril brasileiro, bem como a satisfação da demanda reprimida por bens de consumo.

Nesta época (1943), o Brasil detinha reservas relevantes em moeda estrangeira<sup>39</sup>, acumuladas no período da guerra. Os Estados Unidos eram o único país que apresentava condições para exportar ao Brasil e, com a redução dos controles de importação, iniciou-se um processo de redução das reservas em dólares, ainda que se mantivessem os *superavits* noutras moedas.

A partir de 1947, duas medidas foram adotadas: retornaram os controles administrativos à importação e restou estabelecido a compulsória venda ao Banco do Brasil de 30% dos dólares decorrentes de exportação. Em 1948, o governo passou a exigir licenças prévias, que eram fornecidas conforme o grau de prioridade estabelecida pelo governo, havendo menos controles para os produtos essenciais e maior controle para os menos essenciais. Estas medidas fizeram surtir bons efeitos, tendo o país se tornado superavitário novamente em 1950.

Ainda assim, optou-se por manter o câmbio valorizado<sup>40</sup>, pois sua redução poderia acarretar no encarecimento dos produtos importados e gerar mais inflação. Todavia, esta política, adicionada à forte inflação local, acarretou no encarecimento dos preços dos produtos exportados pelo Brasil. Com esta dificuldade, esperava-se que haveria maior oferta interna, o que faria regredir a inflação. Todavia, o efeito se verificou na redução da capacidade de importação, eis que havia pouco ingresso de capitais, e, conseqüentemente, na redução da produção.

Face a este contexto, o governo passou a dificultar a entrada de produtos supérfluos e que tinham similares nacionais, priorizando a importação de combustíveis, trigo, bens de capital e matérias-primas, propiciando fomento da industrialização. Esta política, aliada ao câmbio valorizado, resultou em taxas altas de lucro e conseqüente acumulação de capital. Embora a inflação perdurasse, o Brasil

---

a história brasileira, culminando com o Plano Real, que foi o marco de transformação dos custos brasileiros no dólar. O intuito único foi demonstrar a desvalorização da moeda nacional face o dólar.

<sup>39</sup> As reservas brasileiras não eram adstritas somente ao dólar (moeda conversível), mas também a diversas outras moedas (não conversíveis). Não era permitido realizar intercâmbio entre um tipo de moeda e outro.

<sup>40</sup> Câmbio fixo, mantido artificialmente elevado.

estava passando por um processo de desenvolvimento econômico. No entanto, novamente a infraestrutura não acompanhou o desenvolvimento industrial, tornando-se um gargalo para o país à época.

Dutra passou a enfrentar o problema da carência de financiamento para industrialização e infraestrutura por meio da captação de recursos externos, governamentais ou privados. Voltaram-se os olhos aos Estados Unidos como possível fonte do financiamento da industrialização e do desenvolvimento da infraestrutura brasileira. Visando a atração de capital estrangeiro, o Brasil adotou política favorável a remessas de capital ao exterior. Porém esta tática se manifestou contrária ao pretendido, tendo havido mais fuga do que ingresso de capital no país, estimulada pela taxa de câmbio valorizada. Como o ingresso de capital estrangeiro não foi suficiente para o país. Dutra, então, resolveu arrochar os salários – notadamente o salário mínimo –, tendo-o mantido congelado durante o seu governo.

Em 1951 Vargas retornou ao poder e adotou novamente a política desenvolvimentista. Sua visão era de que “o crescimento acelerado da economia responderia aos interesses do empresariado e, ao mesmo tempo, criaria as condições necessárias para o incremento do emprego e dos salários” (PIRES *et al*, p. 114).

Vargas focou primeiramente no combate à inflação e ao déficit público. Em um segundo momento, a política econômica focaria no fomento à industrialização. Assim, adotou-se uma postura de corte nos gastos públicos e no crédito, visando a estabilização econômica.

Novamente o governo foi forçado a reduzir os controles sobre as importações, dando enfoque à liberação de bens de capital e de matérias-primas, itens essenciais para o incremento da oferta. Visualizava-se com isto o desenvolvimento e modernização da indústria e da agricultura, contando com ampla participação estatal na economia.

Em 1951, foram lançados vários planos<sup>41</sup>, dentre os quais o Plano Nacional de Reparcelamento Econômico (PNRE), que previa investimentos na indústria de base,

---

<sup>41</sup> Outros planos importantes: Plano Nacional de Eletrificação (criação da Eletrobrás) e criação da Petrobrás.



na modernização da agricultura e nos setores de transporte e energia. No ano seguinte, foi criado o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), que buscava a ampliação da ação estatal na economia. Adveio, ainda, um programa de desenvolvimento de projetos estratégicos nos setores relacionados a meios de produção, os quais deveriam ser integralmente financiados pelo Estado ou por capital nacional. Tais projetos consistiam no desenvolvimento dos setores da indústria pesada, tais como Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Petrobrás, Companhia Vale do Rio Doce, Eletrobrás etc.

Tais planos, salvo os estratégicos anteriormente citados, dependiam do financiamento externo, sem o qual não poderiam ser levados avante. Entretanto, em 1953, foi deixado claro pelo governo norte-americano que os Estados Unidos não destinariam capital para o desenvolvimento dos países periféricos, salvo aqueles que demonstrassem ter criado as condições necessárias para atrair investimentos e empréstimos privados.

Vargas passou a buscar um maior equilíbrio entre o capital nacional e o estrangeiro, permitindo uma maior participação deste, ainda que se mantivesse o controle nacional nos empreendimentos. Seu compromisso era com o crescimento econômico, tendo a política monetária e creditícia cunho expansivo. Todavia, a carência de fontes de financiamento, tanto interna quanto externa, não permitiu a conclusão do plano de desenvolvimento inicialmente traçado.

Em 1954, Café Filho ascendeu ao poder. Para ele, o problema da inflação decorria do excesso de demanda, fazendo-se necessário reduzi-la. Sua política baseou-se na redução do gasto público e restrição ao crédito. Estas medidas ameaçaram o setor industrial, que era bastante dependente do crédito para financiar seu capital de giro. Os empresários reputavam por prioritário o acelerado crescimento, relegando ao segundo plano a estabilidade dos preços e das contas externas.

Uma medida interessante às empresas que necessitavam de maquinário foi a autorização de importação de máquinas e equipamentos sem cobertura cambial, desde que as importações obedecessem ao critério de essencialidade para a economia brasileira. A implicação desta medida era de que não havia necessidade de remessa de divisas, sendo o valor do maquinário contabilizado como aporte de capital

na empresa situada no Brasil. Medidas subsequentes passaram a regulamentar os fluxos de capital de entrada e saída no Brasil. Tais medidas permitiram um trânsito mais eficiente de divisas, facilitando o ingresso do capital estrangeiro a partir da década de 1950.

No período de 1955 a 1961 houve ingresso de cerca de US\$ 500 milhões destinado às indústrias, sendo que o dobro deste montante ingressou sem cobertura cambial, na forma de empréstimos e financiamentos. Este ingresso de capital adveio de uma estratégia desenvolvimentista pautada na associação com capitais estrangeiros e na expansão das empresas multinacionais em direção à periferia, iniciada na década de 1950. Embora a hegemonia de capital estrangeiro no Brasil fosse norte-americana, grandes empresas europeias e japonesas passaram a disputar o mercado em todas as regiões do globo, inclusive na América Latina, antes relegada por todos.

A burguesia imediatamente se mobilizou e passou a exigir tratamento equitativo no sentido de que fosse permitida a importação de bens de capital sem cobertura cambial para as empresas brasileiras. Adicionalmente, houve um pleito tarifário de cunho protecionista, envolvendo mudanças na política cambial e redução da intervenção do Estado na economia. Segundo os economistas da época, o crescimento acelerado deveria continuar, e as políticas monetária e creditícia deveriam combater a inflação. Neste momento da história brasileira, já havia demanda prévia por bens de consumo duráveis, elemento chave para uma mudança no projeto de desenvolvimento.

Em 1956, Kubitschek assumiu o governo federal, tendo instituído o plano de metas. Este consistia em desenvolver a indústria de base, de bens intermediários e de bens de consumo duráveis. O objetivo era o incremento do processo de industrialização, através do desenvolvimento das indústrias automobilística, de construção naval, mecânica pesada, material elétrico pesado e indústria química. Para a consecução deste plano, o governo lançou mão de medidas de estímulo ao setor privado, sempre na busca do desenvolvimento dos setores considerados prioritários. Para Gremaud *et al* (2013, p. 365),

O Plano de Metas adotado no governo Juscelino Kubitschek pode ser considerado o auge desse período da industrialização brasileira. Por um lado, dentro da lógica de substituição de importações, o rápido crescimento do produto e da industrialização no período acentuou as contradições mencionadas<sup>42</sup>. Por outro, a lógica do Plano de Metas já vai além do processo de substituição de importações, já que ele não se constitui apenas em uma resposta tópica a um estrangulamento externo, mas busca promover a montagem de uma estrutura industrial integrada. O principal objetivo do plano era estabelecer as bases de uma economia industrial madura no país, especialmente aprofundando o setor produtor de bens de consumo duráveis, por exemplo a indústria automobilística.

Foram utilizadas amplamente políticas cambiais e tarifárias para garantir a consecução do objetivo de desenvolver a indústria nacional. Acabou-se com o sistema de taxas múltiplas de câmbio, estabelecendo-se duas categorias, a especial (que abarcava bens de consumo e produtos que tinham ofertas satisfatórias no mercado interno) e a preferencial (equivalente ao câmbio de custo, aplicado ao petróleo, trigo, fertilizantes, papel e equipamentos para investimentos considerados prioritários). No que tange à proteção da indústria, estabeleceu-se a restrição das importações de produtos que contavam com similares nacionais. O BNDE funcionou como catalisador deste processo de desenvolvimento industrial, tendo fornecido crédito de longo prazo a taxas de juros reduzidas para as indústrias.

Como se pode perceber, o combate à inflação sempre foi uma meta perseguida pelo governo brasileiro. Muitas foram as formas de tentar debelá-la, tendo sempre sido acompanhadas de algum efeito colateral não visualizado previamente. No período imediatamente anterior à década de 1960 o país teve por objetivo adicional o crescimento da indústria nacional, através de diversas políticas. Entretanto, sempre esbarrou na falta de capital para financiar tal objetivo. Somente quando demonstrou algum tipo de condição econômica e quando os países desenvolvidos passaram a

---

<sup>42</sup> Segundo os autores, as contradições refere-se à divergência no que tangia ao papel do setor primário (agricultura) na economia brasileira. O foco de análise era justamente o atraso do setor agrícola e seu impacto no crescimento econômico brasileiro. Para alguns, o setor primário era tido como a força-motriz do país e seu atraso poderia vir a comprometer o crescimento econômico nacional, ou seja, o atraso deste setor impedia que o crescimento da oferta de produtos agrícolas acompanhasse a demanda urbana, acarretando em choque de oferta e consequente elevação dos preços. Para outros, o setor primário não era a força-motriz mas, mesmo com atraso, cumpriria seu papel no crescimento brasileiro. Com base na segunda ótica é que houve uma transferência de recursos do setor agrícola para a indústria.

explorar os mercados periféricos, o fluxo de capital estrangeiro passou a ser mais relevante e constante no Brasil.

#### 4.1.2 De 1960 a 1968: Era das Crises

Os principais objetivos adotados por Quadros, a partir de 1961, foram o pagamento da dívida externa e o controle da inflação. Para tanto, adotou medidas drásticas<sup>43</sup>, tais como a extinção de todos os subsídios cambiais existentes e o encurtamento dos prazos de pagamento dos financiamentos das quotas cambiais para determinados produtos exportados. Adicionalmente, reverteu o processo de substituição de importações, iniciado nas décadas anteriores, que implicava na facilitação das importações para produtos considerados bens leves. A consequência destas medidas implicou no efetivo favorecimento das importações e das exportações primárias, em detrimento do processo de industrialização iniciado nos anos anteriores.

Conforme Gremaud *et al* (p. 353):

(...) A principal característica de tal processo é uma industrialização fechada, que responde a desequilíbrios externos e é realizada por partes.

Assim, a primeira característica dessa industrialização, substituidora de importações, é a de ser uma industrialização fechada.

Ainda conforme os autores, dois elementos principais caracterizavam o dito fechamento econômico: (a) ser voltada para dentro, ou seja, primava pelo atendimento do mercado interno, sem a intenção de exportar; e (b) dependência de medidas protecionistas. Tais medidas geraram um estrangulamento externo, seguido de uma

---

<sup>43</sup> Instrução n. 204, da Sumoc (Superintendência da Moeda e do Crédito). A Sumoc, órgão vinculado diretamente ao Ministério da Fazenda, era a autoridade monetária nacional que precedeu ao Banco Central do Brasil.

crise cambial e crescimento de investimentos nos setores substituidores das importações, mas culminando com novo estrangulamento externo, em função do crescimento da demanda interna. Desta forma, “a pauta de importações ditaria a sequência dos setores objeto dos investimentos industriais” (Gremaud *et al*, p. 355, 2013), caracterizando um processo de industrialização por etapas<sup>44</sup>, conforme o tipo de bem necessário.

As taxas de câmbio diferenciadas para as importações e a industrialização substitutiva não eram bem vistas. Os efeitos desta medida – ou seja, a diferenciação de taxas para os diferentes tipos de importação - foram nefastos, pois implicaram na desvalorização do Cruzeiro perante o Dólar, o que onerou as importações de produtos essenciais como o petróleo e o trigo, acarretando em aumento da inflação. Por outro lado, o Brasil passou da condição deficitária para superavitária de 1960 a 1961.

Um efeito colateral foi a intensificação das manifestações sindicais contra a perda do poder aquisitivo da classe trabalhadora. Outro efeito, contrário a este, foi a maior acumulação de capital por parte dos grupos econômicos, decorrente medidas cambiais adotadas e do achatamento salarial dos empregados.

O período de funcionamento do parlamentarismo pouco modificou o que já estava em andamento. Em Janeiro de 1963, Goulart assumiu a presidência, trazendo respostas políticas e administrativas mais efetivas no curto prazo. Goulart, dentre outras medidas, aprovou a Lei de Remessa de Lucros, em 1963, a qual restringia a remessa de lucros do capital estrangeiro a 10% ao ano sobre o capital investido, com ressalva aos lucros sobre os investimentos. Goulart também lançou o Plano Trienal, inferindo que havia necessidade de planejamentos de longo prazo, com ajustes pontuais, notadamente as de ordem tarifária e cambial. Seu objetivo foi o de manter uma taxa de crescimento anual elevada (7% ao ano) e elevar a renda per capita em torno de 24%, entre 1962 e 1965. Estas medidas aumentariam o poder aquisitivo da população, pavimentando o caminho para o crescimento da indústria de bens de consumo duráveis.

---

<sup>44</sup> O setor industrial é composto pelos seguintes subsetores, conforme os tipos de bens: (a) bens de consumo não duráveis – têxteis, calçados, alimentos, bebidas etc.; (b) bens de consumo duráveis – eletrodomésticos, automóveis etc.; (c) bens intermediários – ferro, aço, cimento, petróleo, químicos etc.; e (d) bens de capital – máquinas, equipamentos etc.

O foco de Goulart era popular. Em Março/1964 promoveu a reforma agrária e decretou a nacionalização das refinarias privadas de petróleo, ambas enquadradas como reformas de base, acarretando no aumento da participação do Estado na economia.

A indústria brasileira teve crescimento pífio entre 1961 e 1964, com fortes oscilações. Enquanto isto, o setor agropecuário teve desempenho mais tênue. No entanto, a esta altura, o principal propulsor do crescimento do Brasil já era a indústria, extirpando a dita vocação de exportação de produtos primários brasileiros.

Nesse mesmo período, a desvalorização da moeda nacional facilitou as importações – política de contenção da industrialização substitutiva – e prejudicou as exportações. Entretanto, promoveu a verdade cambial e, inesperadamente, a redução do tamanho do déficit do balanço de pagamentos.

O combate à inflação continuou sendo a principal preocupação do governo. Entretanto, havia o consenso de que o trabalhador brasileiro teria de suportar o ônus do pagamento desta conta.

Resumindo os resultados dos caminhos adotados pelo Brasil na década de 1950 Pires *et al* (2010), p. 166), afirmam que “o modelo de substituição de importações foi considerado o vilão e a fonte das ‘distorções’ econômicas que assolavam o país, como a ‘inflação’, o ‘estrangulamento externo’ e a ‘perda de dinamismo econômico’.” Estes foram os resultados de tentar fazer o Brasil voltar ao que se julgava ser a vocação do Brasil: a de país primário-exportador.

Com a tomada do poder pelos militares, em 1964, foi criado o PAEG. O PAEG – Programa de Ação Econômica do Governo, executado pelos militares, se manifestou mais sob a forma de uma “bula de intenções” (SOUZA, 2006, p. 123, apud PIRES *et al*, 2010, p. 167) do que uma etapa de planejamento. Tratava-se de uma miscelânea de ideias econômicas concebidas por estudiosos econômicos brasileiros com propostas desenvolvidas pelo Fundo Monetário Internacional – FMI. O que se percebe é que a tão defendida “vocação econômica” brasileira resultava de vontades externas ao Brasil, defendida por alguns estudiosos locais, mas que manifestava tão somente

as vontades vindas do exterior, tendo vertentes diversas de atuação (políticas trabalhistas, financeiras, monetárias e externa).

O PAEG (1964) reconheceu que a economia nacional estava sob a égide de altas taxas de inflação, tendo-se introduzido a correção monetária como forma de conviver com a inflação. As reformas realizadas – nas esferas tributária, fiscal e política tarifária – tinham o cunho de propiciar mecanismos consistentes de financiamento do gasto público. Em adição, os mecanismos de ampliação de crédito e de fomento do mercado de capitais visavam a ampliação do financiamento dos investimentos privados e de bens de consumo duráveis com o propósito de ampliar o mercado consumidor destes itens.

A questão trabalhista piorou no período de 1965 a 1967 enquanto os salários eram exprimidos, houve aumento das jornadas de trabalho. Para alguns setores, isto propiciou um alívio em termos de custos, enquanto para outros proveu o incremento da lucratividade, o que resultou em aumento das desigualdades sociais.

A partir de 1967, houve expansão do consumo de bens duráveis e utilização da capacidade ociosa para a produção de bens duráveis, não acarretando em incremento da inflação. O crescimento médio do PIB, entre 1968 a 1974, foi de 11,3% ao ano, índice bastante superior aos anos anteriores e à média de outros países.

No fim de 1967 houve um abrandamento dos rigores estabelecidos pela política monetária e creditícia, favorecendo o crescimento econômico e ingressando o país num período de círculo virtuoso, em que o aumento do consumo estimulou o incremento da produção de bens duráveis, provocando incrementos nos setores produtores de bens de capital e de insumos intermediários. Assim, verifica-se que foi o setor de bens de consumo duráveis que, mormente, alavancou os demais setores. Por fim, o próprio governo injetou dinheiro na economia utilizando os recursos do FGTS para ampliar o crédito imobiliário.

Aliada a todas estas medidas, realizou-se, também, a eliminação de entraves ao comércio exterior, com redução de procedimentos burocráticos, aumento de incentivos fiscais para exportações e as correntes minidesvalorizações cambiais para compensar os efeitos da inflação interna e manter a competitividade dos produtos

nacionais no exterior. Houve, assim, aumento da exportação de produtos industrializados.

Dados todos os efeitos e resultados colhidos, foi dado início a um movimento de questionamento às políticas adotadas pelos governos anteriores. Ao fim do período Castellista, em 1967, economistas brasileiros preparavam um novo conjunto de políticas, aproveitando a capacidade ociosa gerada pelo PAEG, manifestada sob a forma de salários achatados, desemprego, estoques acumulados e demanda por crédito barato. Buscava-se com isto o desenvolvimento econômico, relegando a um segundo plano a estabilidade dos preços. Deixou-se a contenção da demanda em segundo plano em prol do estímulo de investimentos para aumentar a oferta. Entretanto, tal política atingiu de maneira reversa a lucratividade dos empresários, o que redundou em não alteração da política salarial<sup>45</sup> até o fim do regime militar, dando ensejo ao período de 1968 a 1973, denominado “milagre econômico”.

#### 4.1.3 De 1968 a 1980: O Milagre Econômico

O milagre econômico não ocorreu somente no Brasil. Foi uma fase de forte expansão mundial, período este que se sustentou por poucos anos. A liquidez mundial foi primordial para o ingresso de capital internacional que foi utilizado para o financiamento de todo o crescimento do Brasil. Inclusive, o próprio BNDE e os bancos comerciais e de investimentos foram autorizados por meio de legislação<sup>46</sup> a captar recursos no exterior e repassá-los às empresas locais.

Os investimentos estrangeiros decuplicaram entre 1967 e 1973. Por sua vez, os investimentos nacionais, das empresas estatais e das privadas, cresceram a uma taxa de 20% ao ano, no mesmo período. O objetivo era tornar o Brasil um produtor de

---

<sup>45</sup> Havia uma visão de que a contenção da demanda, arrefeceria a inflação. Assim, a redução dos salários buscou a conter a demanda e evitar a escalada dos preços.

<sup>46</sup> Resoluções n. 63 e 64, ambas do Bacen.



bens primários, bens de consumo e máquinas e equipamentos leves, mantendo-se na condição de importador de tecnologia e diversos bens de capital.

Dado o forte crescimento de alguns setores, logo se tomou ciência de que havia carência no fornecimento de insumos na cadeia produtiva, ou seja, as indústrias de bens intermediários e de bens de capital não conseguiam satisfazer a demanda do setor de bens duráveis, observando-se problemas na oferta que poderiam acarretar em pressões inflacionárias. A carência de produção de bens intermediários e de capital foi compensada com a importação dos mesmos, tendo crescido em proporções superiores ao crescimento interno das indústrias destes setores. O endividamento decorrente da obtenção de empréstimos internacionais foi necessário ao financiamento do crescimento do Brasil.

O auge do ciclo de expansão nacional ocorreu em 1973. No entanto, a crise mundial do petróleo<sup>47</sup> e os desequilíbrios setoriais acarretaram no estrangulamento dos elementos desenvolvimentistas, fazendo com que o Brasil entrasse no regime denominado de “marcha forçada” a partir de 1974. Entretanto, como a economia mundial iniciou um processo de recessão, não havia capital disponível para investimentos.

No cenário internacional, um evento relevante foi a ruptura da paridade fixa entre o ouro e o dólar, o que redundou em aumento das taxas de juros norte-americanas, as quais se traduziram em aumento das taxas nominais de juros dos empréstimos contratados pelos países periféricos. Ao mesmo tempo, entre 1973 e 1975 as taxas de produção dos países centrais caíram substancialmente, acarretando no aumento de desemprego. O comércio internacional se retraiu, atingindo principalmente os países importadores de petróleo, que viam os preços subirem, causando inflação interna e não conseguindo exportar outros produtos para controlar seus balanços de pagamento. A inflação disparou no Brasil, apesar da forte recessão que acometia o mundo.

---

<sup>47</sup> O preço do barril de petróleo quadruplicou em curto espaço de tempo, variando de 3 para 12 dólares, levando a economia mundial a um período recessivo, impactando diretamente no Brasil que viu um abrupto aumento de sua inflação, eis que importava cerca de 80% do petróleo que consumia.

O reflexo da recessão mundial no Brasil deu-se sob a forma de leve desaceleração da economia. Enquanto no período de 1967-1973 o PIB cresceu a taxas médias anuais superiores a 11%, no período de 1973-1980 o crescimento médio anual foi de, aproximadamente, 7%. Todavia, a inflação disparou. Ainda que houvesse tentativas de controle de preços, os estrangulamentos de fornecimento das indústrias de intermediários e bens de capital não conseguiram conter o processo inflacionário.

Os investimentos privados minguaram a partir de 1974 e a economia brasileira entrou em declínio até 1980 por conta do aumento dos investimentos públicos relacionados ao PND II (Plano Nacional de Desenvolvimento II), executado por Geisel entre 1975-1979. O objetivo do PND II era manter os investimentos para o desenvolvimento da indústria brasileira mediante financiamento externo, manifestando-se na forma de uma política anticíclica.

Segundo Pires *et al* (2010), havia duas possibilidades de políticas econômicas passíveis de adoção pelo governo neste momento: (a) contenção da demanda interna e redução do nível de atividade; ou, (b) aceleração do processo de crescimento, internalizando a produção dos setores identificados como gargalos. O governo adotou a segunda alternativa com o PND II, ainda que essa opção impactasse em maior endividamento externo – ainda havia liquidez internacional<sup>48</sup> –, atrasando o ajuste econômico nacional ao mundial. O governo preferiu aumentar a dívida externa a entrar em recessão, julgando que a crise internacional seria passageira.

O objetivo principal de Geisel (1974-1979) era tirar o Brasil da condição de subdesenvolvimento, modificando a estrutura industrial por meio do aumento da produção local da indústria pesada, fortalecimento da indústria privada nacional e melhoria da distribuição de renda. Claramente, foi uma estratégia que envolvia riscos de superendividamento no curto prazo com foco na superação dos desequilíbrios externos no longo prazo. Ademais, havia projetos implementados anteriormente que somente atingiram seu estágio de maturação a partir de 1974. Assim sendo, ingressar em processo de recessão implicaria em não colher os frutos de todos os investimentos

---

<sup>48</sup> Capital de ordem especulativa inflado pelos “petrodólares”.

até então realizados, implicando na absorção de todos os investimentos sem ter a chance de obter algum resultado.

A estratégia contava com racionalidade lógica econômica. No entanto, os empréstimos internacionais<sup>49</sup> passaram a ser ofertados a taxas de juros flutuantes e, com a crise internacional, houve uma elevação destas taxas a partir de 1979, acarretando em dificuldades para o pagamento dos juros da dívida externa. Mas empréstimos tomados pelo BNDE eram direcionados à iniciativa privada em taxas correspondentes à metade da taxa de captação.

O governo também ficou responsável pela geração de tecnologia local, mas não conseguia dimensionar os investimentos necessários, nem à Pesquisa e Desenvolvimento, nem à educação. Igualmente não conseguia fomentar financiamentos à inovação. As empresas estrangeiras importavam sua tecnologia ao invés de desenvolvê-la localmente. Isso se tornou uma barreira de entrada para o capital nacional. Assim, optou[se por – novamente – diversificar os setores de bens intermediários e de bens de capital, ao invés de focar na especialização.

No âmbito internacional, a conjuntura estava tumultuada em 1979 (Pires *et al*, 2010). A instabilidade existente no Oriente Médio acarretou no segundo choque do petróleo. Os Estados Unidos se defenderam por meio do aumento nos juros, como forma de compensar o aumento no valor do petróleo, tracionando para si os recursos financeiros disponíveis no mundo.

#### 4.1.4 De 1979 a 1985: A Crise do Crédito e o Liberalismo Econômico

Segundo Pires *et al* (2010) os pensadores econômicos da época, com destaque para Milton Friedman, passaram a defender ideias relacionadas ao afastamento do Estado da economia, impendendo na desregulamentação dos mercados, na

---

<sup>49</sup> Parte do montante tomado por empréstimo foi direcionado ao aumento das reservas, manifestando-se excessivo o montante total. No momento da tomada dos empréstimos, as taxas de juros eram fixas, o que se mostrava um capital relativamente barato com relação aos empréstimos internos baseados na correção monetária mensal.

privatização de empresas públicas e na redução dos gastos sociais. Baseado no ideal neoliberal, ao Estado caberia somente garantir o direito de propriedade, o cumprimento de contratos e a preocupar-se com a defesa nacional.

O clima de recessão nos Estados Unidos, com viés contracionista, implicou na queda de suas importações. O Brasil, que exportava continuamente matérias-primas e alimentos, viu o volume monetário de suas exportações se reduzirem drasticamente em 1982. Superada a desvalorização cambial do Dólar e o período recessivo, os Estados Unidos renegociaram suas dívidas com os países periféricos, voltando a crescer e emprestando recursos de longo prazo para diversos países, dentre os quais o Brasil.

A partir de 1981, os Estados Unidos emprestavam cada vez mais capitais, acreditando que continuariam a atrair capitais estrangeiros. Os fluxos de empréstimos, a partir de bancos norte-americanos, foram bastante elevados para todo o mundo, notadamente México (exportador de petróleo), Brasil (importador de petróleo) e Argentina (autossuficiente em petróleo). Tais empréstimos eram feitos para longos prazos, eis que foram aplicados na reestruturação de suas economias. No entanto havia o receio de descasamento dos prazos entre os fluxos de pagamento e recebimento, que eliminariam a liquidez do mercado, conforme analisam Pires *et al* (2010, p. 228):

A possibilidade de ‘descasar os prazos do ativo e do passivo, eliminando, assim, a liquidez do sistema, era muito grande. Mas os maiores bancos norte-americanos contavam com o prestígio adquirido ao longo dos anos e imaginavam que poderiam captar recursos no mercado desde que estivessem dispostos a elevar o retorno dos investidores.

Durante os primeiros anos do *boom* de empréstimos, a situação parecia controlada. Os países devedores pagavam em dia seus compromissos, e o desempenho econômico destes, com o crescimento do PIB, dava a impressão de que tudo corria bem. Os balanços dos grandes bancos apresentavam lucratividade acima do normal, e os acionistas acreditavam que poderiam ganhar ainda mais. Diante de tal perspectiva, os novos empréstimos eram, não raro, contratados com pouco critério.

ao possibilidade de ocorrer o descasamento de prazos de ativo e passivo efetivamente ocorreu. A crise norte-americana, com a cobrança de altos juros pelos empréstimos estrangulou as contas dos países devedores. Em 1982, o México foi o primeiro país a suspender o pagamento dos juros de suas dívidas. Este foi o estopim para se secarem os empréstimos externos e, conseqüentemente, eclodir uma crise de ordem mundial. A iliquidez do mercado mundial voltou-se contra os Estados Unidos, eis que representou uma ameaça ao seu próprio sistema financeiro.

No entanto, mais empréstimos – a juros extremamente elevados e com pagamento de juros periódicos – não serviram para solucionar os problemas dos países devedores. Suas dívidas dispararam e a inflação restou descontrolada.

O general Figueiredo, que assumira a presidência em 1979, pretendia deixar sua marca na história brasileira, buscando acelerar o processo de crescimento econômico, através de diversas medidas de cunho econômico e popular; tudo em prol da continuidade do militarismo no comando do país. A meta era, portanto, dar seguimento ao processo de industrialização à custa de mais endividamento (sem avaliação de suas conseqüências), ainda que nos países desenvolvidos tais projetos tenham sido postergados, dada a escolha por indução de recessão interna.

Ainda assim, o governo brasileiro procurou alternativas para lidar com o aumento dos juros e a redução da liquidez internacional. Estimulou as exportações por meio de uma maxidesvalorização cambial de 30% no final de 1979, aliando as políticas de incentivo à capacidade exportadora, principalmente de minérios e alimentos.

Todavia, em 1980, os bancos internacionais não mais rolaram a dívida externa, obrigando o governo a frear o ritmo da atividade interna, como forma de ajuste à situação contracionista do crédito. Taxas de juros foram elevadas, cortes de investimentos na administração direta e nas empresas estatais foram feitos e controles de preços foram permitidos; tudo em prol do combate à inflação. O resultado disto foi a contração do PIB (em torno de 4%) e da produção industrial (da ordem de 11%).

Com a declaração de moratória do México, as linhas de crédito também foram fechadas para o Brasil. A liberação de mais recursos dependia da submissão do Brasil às regras impostas pelo FMI. Em 1983, ocorreu mais uma maxidesvalorização cambial da ordem de 30% e o FMI passou a intervir na economia nacional, visando propiciar o início do pagamento da dívida externa a partir de curto espaço temporal, ou seja, qualquer superávit brasileiro, por menor que fosse, serviria para o pagamento da dívida ao invés de ser reinvestido na economia nacional. Isso, por óbvio, impediria o crescimento do país. Sobre o FMI, arremetam PIRES *et al* (2010, p. 238): “Seu receituário de ajuste, portanto, tinha como objetivo muito mais anestesiá-lo o ‘paciente’, de forma a torna-lo mais dócil, do que a efetivamente dar-lhe condições para enfrentar em melhor situação as distorções da economia mundial”.

Em 1984, os efeitos de medidas<sup>50</sup> adotadas anteriormente foram sentidos, gerando superávit comercial e alento às contas externas. Por outro lado, tais políticas acarretaram em diversos fatores. Um deles foi a queda da renda da população e consequente redução da renda per capita entre 1979 e 1984. A redução dos investimentos na indústria implicou na redução de emprego e, posteriormente, na redução da oferta, causando aumento da inflação.

O panorama econômico do início dos anos 1980 foi sintetizado por Pires *et al* (2010, p. 248):

(...) a crise derivada do estrangulamento externo esteve no centro das preocupações da política econômica na primeira metade dos anos 1980. Para fazer frente aos compromissos da dívida externa, o governo brasileiro tratou de ajustar a economia de forma a gerar enormes superávits comerciais. Para tanto, desvalorizou a moeda local, praticou a recessão interna para gerar excedentes exportáveis, comprimiu as importações etc. Nesse mesmo período, verificou-se o agravamento da crise fiscal do Estado e o surgimento de uma espiral inflacionária jamais vista na história brasileira.

---

<sup>50</sup> Medidas: política de substituição de importações adotadas por Geisel e programas setoriais de exportação. Ambas tiveram por objetivo a geração de superávit comercial, permitindo formação de poupança doméstica, que seria direcionada ao pagamento da dívida externa.

O período compreendido entre 1985 e 1994 foi marcado por uma série de planos econômicos heterodoxos sucessivos, executados no Brasil como forma de tentar superar os percalços sofridos pela fraca indústria nacional, altas taxas de inflação e crise internacional.

Na ótica do governo, o controle da inflação dar-se-ia através da contenção da demanda, mediante redução do excesso de moeda em circulação, adoção de medidas de contração do crédito, aumento dos juros bancários e elevação do compulsório bancário. A inflação já se encontrava em perfil de espiral inercial<sup>51</sup>; os preços e contratos já eram reajustados pela inflação passada e pela projeção de inflação futura, buscando a antecipação da possível perda do poder de compra.

#### 4.1.5 De 1986 a 1994: Planos Econômicos e Abertura dos Portos Brasileiros

Embora a inflação estivesse em níveis elevados, pretendia-se manter o crescimento do país. Em 1986, foram adotadas medidas como troca de moeda, congelamento de preços e salários, fixação do câmbio e indexações, dentre outras. O congelamento dos preços foi um atrativo para a elevação do consumo, a partir do aumento salarial conferido antes do congelamento dos preços e salários. O resultado destas políticas foi o crescimento do PIB em 1986. Todavia promoveu, também, uma piora na situação fiscal e acentuou o desequilíbrio externo, resultando na declaração de moratória em 1987.

---

<sup>51</sup> Conforme Bresser Pereira, in Rego (org.), 1989, p. 6 *apud* Pires *et al* (2010, p. 251) "(...) as empresas, à medida que a inflação se acelera – e portanto em consequência do próprio processo de aceleração inflacionário –, vão substituindo indexadores: (1) inicialmente usam a elevação dos seus custos para corrigir seus preços; (2) em seguida adotam a taxa de inflação do mês anterior quando esta é maior do que o aumento de seus custos; (3) mais adiante usam como indexador a taxa de inflação de um setor relevante da economia quando essa taxa é superior à inflação média do mês anterior; (4) finalmente passam a utilizar como indexador e portanto a entender como 'inflação passada' a taxa de juros no *open* devidamente aumentada pela ação especulativa dos agentes financeiros e pela tentativa inútil do governo de realizar uma política monetária ativa (...). Há um quinto indexador no qual os agentes econômicos poderiam se basear para corrigir seus próprios preços, ocorrendo no momento de passagem para o novo indexador uma aceleração da inflação inercial – o dólar no paralelo –, mas no momento em que isso ocorrer já não se poderá mais falar em inflação inercial. Estaremos entrando na hiperinflação, que se caracteriza pela espiral inflacionária e pela substituição da moeda local pelo dólar, que se transforma no indexador por excelência dos preços ainda denominados na moeda local".

Embora houvesse negociações, o Brasil foi obrigado a continuar o pagamento dos juros da dívida e, gradualmente, promoveu seu enquadramento às regras de seus credores externos. No final de 1987 foi possível alongar o prazo de pagamento da dívida externa para 20 anos, ainda que os juros continuassem a ser pagos periodicamente.

A partir de 1988, o Brasil atingiu superávit na balança comercial, que exigiu emissão de moeda para cobertura destes ganhos em moeda estrangeira. Além disto, parte da dívida foi convertida em capital de risco, contribuindo para o fluxo inflacionário, tendo atingido 20% ao mês na metade do ano.

Em 1989, com o Plano Verão, pretendeu-se induzir o Brasil a um processo recessivo. Entretanto, face aos congelamentos, ocorreu nova corrida ao consumo, gerando mais inflação. Com tudo isso, a população e o governo assistiram e sofreram com a chegada da hiperinflação, extremamente temida por todos. O principal revés desta situação foi a perda da soberania nacional sobre as principais questões econômicas internas.

A partir de 1990, visando ter maior grau de autonomia sobre as decisões internas, o então presidente Collor promoveu abertura de diálogo com os principais credores internacionais, os quais exigiram medidas de caráter mais austero, principalmente em relação aos controles econômicos e fiscais, além da promoção de várias reformas internas. Segundo Pires *et al* (2010), para enfrentar a pressão dos credores estrangeiros e a hiperinflação<sup>52</sup>, Collor teve de submeter-se aos ditames internacionais, promovendo forte ajuste fiscal, privatização de empresas (iniciando-se pela Usiminas), abertura da economia, controle sobre as movimentações financeiras e congelamento de preços, mantendo o combate à inflação.

Collor também buscou a abertura do país ao capital estrangeiro, notadamente às instituições financeiras, sem a necessidade de cumprimento da reciprocidade antes exigida.

---

<sup>52</sup> Nesta época, a inflação atingira 84% ao mês.



O período de 1989 a 1994 foi de estagnação nacional, embora tenha colocado o país noutra patamar no cenário mundial, tendo, inclusive, aderido ao Acordo da Basileia (normas contábeis rígidas para lançamento de transações bancárias) e adesão aos princípios neoliberais estatuídos no “Consenso de Washington”, passando o Brasil a ficar à mercê das variações normais do mercado mundial.

#### 4.1.6 De 1994 a 2008: Estabilização da Moeda Brasileira

O período seguinte, entre 1994 e 2002, foi marcado pelo advento do Plano Real, que conferiu a estabilização da economia brasileira, após o fracasso dos Planos anteriores, os quais não conseguiram extirpar a hiperinflação. Os efeitos deste plano foram positivos e se estendem até os dias de hoje.

No contexto internacional, os Estados Unidos controlaram a inflação. No entanto, os países devedores – principalmente os latino-americanos – entraram em crise, eis que suas dívidas externas tinham aumentado sobremaneira e suas capacidades de pagamento dos juros minguaram.

Nesta época, a economia norte-americana já era muito forte, o que não levou à troca de dólares por ouro. Outro benefício para os Estados Unidos foi o fato de não mais ter restrições externas, podendo incorrer em déficit sem preocupações, eis que as obrigações contraídas internacionalmente também seriam em dólares<sup>53</sup>.

Assim, os Estados Unidos passaram a emitir mais dólares e títulos vinculados ao dólar, o que gerou aumento na liquidez internacional. Com excesso de capital circulando, parte do mesmo foi alocada em países emergentes, atrativos por suas elevadas taxas de juros. Esta foi a base de sustentação dos planos de estabilização de preços em diversos países do globo, incluindo o Brasil, com o Plano Real. Todavia, para conseguir capital estrangeiro, o Brasil teve de adotar medidas tais como: fluxo

---

<sup>53</sup> Tais obrigações, em sua maioria, decorriam da própria dívida pública norte-americana, contraídas através da emissão, em dólares, de títulos no mercado internacional. Pautados na economia dominante norte-americana, seus títulos eram considerados os mais seguros e líquidos no mercado internacional.

livre de ingresso e saída do capital estrangeiro e continuidade no pagamento dos juros das dívidas, além de aderir aos preceitos estatuídos no Consenso de Washington<sup>54</sup>.

Em 1994, o Brasil foi marcado pelo Plano Real, focado na estabilização da economia brasileira, após muitos anos de luta contra a hiperinflação que acometia o país. O Brasil buscava a estabilidade econômica; tratava-se de questão de extrema importância para o país. Acreditava-se que a estabilidade seria alcançada quando os gastos públicos estivessem controlados. Então, o plano atacou três questões principais, quais sejam: (a) equilíbrio orçamentário no biênio 1994-1995; (b) reforma da Previdência Social (redução do déficit, através de medidas contundentes), do Estado (redução do tamanho do Estado), privatização de serviços públicos (mantidos somente aqueles considerados como sendo pertinentes às atividades do Estado) e de empresas estatais (estendendo-se às áreas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, mineração estatal, telecomunicações e petróleo); e (c) a reforma monetária. O ataque às frentes apresentadas acima se deu em três etapas: (1) ajuste fiscal; (2) implantação da URV<sup>55</sup>; e (3) criação da nova moeda.

O ajuste fiscal era condição necessária para o sucesso do Plano Real. Além de reduzir os gastos do governo, o objetivo principal passou a ser o de gerar superávit primário para propiciar a poupança interna, necessária ao pagamento do endividamento externo necessário para a sustentação cambial. No que concerne à implementação da URV, era necessário debelar não só o ciclo inflacionário inercial como, também, a cultura de conviver com altas taxas de inflação, ocorridas a partir da remarcação diária dos preços. A URV consistiu num movimento de superindexação de preços, buscando “o realinhamento relativo dos preços na antiga moeda (o cruzeiro real) antes de substituí-la pela nova, o real. Desse modo, a nova moeda, quando fosse implantada, não seria contaminada pelos desalinhamentos relativos de preços da moeda velha” (PIRES *EL AL*, 2010). A etapa seguinte seria encarar o processo de privatizações, visando a geração de superávits primários para garantir o pagamento dos juros da dívida pública. Além disto, buscava-se reduzir o tamanho do Estado,

---

<sup>54</sup> Disciplina fiscal, racionalização dos gastos públicos, reforma tributária, liberalização financeira, reforma cambial, abertura comercial, supressão de restrições a investimentos estrangeiros diretos, privatização de empresas públicas e respeito à propriedade intelectual.

<sup>55</sup> URV: Unidade de Referência de Valor.

focando-o em atividades que fossem próprias de Estado e transferindo as demais à iniciativa privada.

Implementado o Plano, verificou-se a transformação dos superávits em déficits crescentes, obrigando o governo a elevar as taxas de juros para incentivar o ingresso de capitais externos, incrementando as reservas cambiais brasileiras. Cada crise ocorrida em qualquer parte do mundo instava a retirada do capital pelos estrangeiros, implicando em novos aumentos da taxa de juros pelo Brasil, como forma de mantê-lo no país.

A estabilidade da moeda estava sendo preservada a todo custo, até que na segunda metade de 1999, tornou-se insustentável, fazendo com que o governo mudasse o sistema para metas de inflação<sup>56</sup>, existente até os dias de hoje. O processo inflacionário somente não retornou ao Brasil devido à ausência generalizada de indexação dos preços e ao rápido retorno do capital estrangeiro a cada elevação das taxas de juros no país.

O grande mérito do Plano Real foi a manutenção das taxas de inflação sob controle. Entretanto, as mazelas também apareceram manifestadas sob a forma de crescimento econômico pífio e conseqüente aumento das taxas de desemprego e de endividamento público.

Em 2002, o povo mostrou nas urnas seu desejo por mudanças. Através da “Carta aos Brasileiros”, Lula se comprometera a manter as linhas gerais da política macroeconômica do governo anterior. Na verdade, não pôde mudá-la substancialmente, eis que acordos internacionais tinham que ser mantidos, sob pena de fuga em massa do capital estrangeiro, do qual o Brasil tinha alta dependência naquele momento.

O neoliberalismo continuou ditando as regras no país, mas Lula foi tentando dar uma direção diferente aos rumos pátrios. Lula quis o Estado grande, através de elevados investimentos na Petrobrás e no restabelecimento da Eletrobrás. Trouxe,

---

<sup>56</sup> A mudança de controle da moeda para metas de inflação, tecnicamente, puseram fim ao Plano Real, dentro de sua lógica interna (paridade cambial fixa, para câmbio flutuante). No entanto, fazendo perdurar seus efeitos até os dias de hoje.

portanto, para dentro do governo a gestação e direção das principais estratégias energéticas do país. Não mais se ventilou hipóteses de privatização do Banco do Brasil<sup>57</sup> e houve incremento do salário mínimo.

O BNDES mudou seu papel de catalizador de privatizações e retornou seu foco como banco de desenvolvimento, financiando a modernização da indústria e do setor de serviços, principalmente das áreas consideradas estratégicas para o país, tais como a saúde, tecnologia da informação, energia nuclear, nanotecnologia e biotecnologia. Ademais, investiu pesado na criação de grandes *players* mundiais em setores em que a indústria brasileira se mostrava competitiva, como o de petróleo, gás, petroquímica, celulose, papel, carne, mineração, aeronáutico, dentre outros.

O Brasil encontrava-se altamente endividado quando Lula assumiu. Buscou-se neste governo manter a estabilidade monetária no país, conquanto manteve os esforços em busca de crescimento, geração de empregos, elevação da renda e o equilíbrio externo.

Em 2002, as exportações brasileiras cresceram 22%, tanto como resultado da taxa de câmbio que sofrera forte desvalorização nos meses que antecederam a eleição de Lula, quanto pelo cenário de forte crescimento internacional liderado pela China e Índia. Grande parte das exportações, no entanto, se tratava de produtos com baixo valor agregado, principalmente *commodities* (minério de ferro), produtos agrícolas e matérias-primas. E, ainda que as exportações brasileiras tenham crescido em termos absolutos, em termos relativos sua participação no comércio internacional atingiu somente 1,2% do volume global, mesmo índice alcançado em 1984.

À política de metas de inflação<sup>58</sup>, adotada em 1999, foi dada continuidade. Sempre que a inflação subia, as taxas de juros a acompanhavam, num processo

---

<sup>57</sup> Pelo contrário, mais adiante o Banco do Brasil engoliu todos os bancos estaduais como forma de ganhar corpo e traçar políticas creditícias no país, as quais os bancos privados também tiveram que adotar, reduzindo-se os juros creditícios.

<sup>58</sup> Tal política se pauta na fixação de uma meta de inflação para cada exercício, considerando-se como o centro da meta, havendo margem de tolerância para cima ou para baixo. Para atingi-la utiliza-se a taxa de juros como principal instrumento para controle da inflação, aumentando-a ou reduzindo-a conforme o grau de compromisso do Banco Central em acertar o alto preestabelecido. A alta dos juros reduz o consumo e encarece o crédito; por outro lado, inibem os investimentos pelo encarecimento de financiamentos à atividade produtiva, acarretando na redução da atividade econômica, visando a contenção da demanda, mas podendo pressionar os preços, de maneira a elevar a inflação. Taxas mais elevadas atraem capitais estrangeiros, em busca de maiores rentabilidades, provocando a valorização do câmbio e tornando os produtos importados mais baratos. O

imediatamente de ação e reação. Com o cenário de liquidez internacional, a oferta de dólares também aumentou, permitindo o pagamento de menores taxas de juros para este capital estrangeiro especulativo.

A partir do Plano Real (1994) foram gerados sucessivos superávits primários, através de reduções tanto de custeio quanto de investimentos governamentais e de aumentos de arrecadação. O ingresso de capitais estrangeiros atraídos pelas altas taxas de juros pagas, aliado aos saldos positivos das transações, propiciou elevação das reservas internacionais brasileiras, mais do que quintuplicando no período de 2000 a 2007, com principal período no último triênio (2005-2007). Este acúmulo de reservas acarretou na valorização cambial<sup>59</sup> no período, fazendo com que os exportadores tivessem que realinhar seus preços no mercado internacional.

O intuito era eliminar a dívida externa brasileira, mas atingir essa meta teve um custo bilionário ao país. A formação bruta de capital fixo, conhecida como taxa de investimento, se mostrou – e ainda se mostra – bastante baixa em relação a outros países (17% do PIB). Isto implica no não investimento no setor produtivo, fazendo com que o país não seja um grande exportador de produtos manufaturados, travando o desenvolvimento da economia nacional até hoje.

#### 4.1.7 De 2008 a 2013: Crise Mundial e Intervencionismo Governamental

Em 2008, desencadeou-se uma das maiores crises mundiais, cujos efeitos são sentidos por vários anos depois. O estouro se deu em Setembro deste ano, causando os efeitos mais nefastos nos dois anos seguintes.

A esta altura, os países emergentes já estavam mais estruturados e não necessitavam de tanto capital (demanda relativamente suprida). Para não aviltarem

---

aumento de produtos internos aumenta a oferta interna e pressiona a indústria nacional a não reajustar seus preços.

<sup>59</sup> A desvalorização do dólar ocorreu em todo o mundo. No entanto, comparado a diversos outros países, o Real foi a moeda que mais se valorizou em relação ao dólar no período mencionado, resultado da atração do capital especulativo dadas as altas taxas de juros pagas.

as taxas de juros, os recursos financeiros passaram a ser direcionados a pessoas físicas, principalmente para a aquisição de imóveis. Com a enxurrada de capital direcionado ao financiamento imobiliário, os preços dos imóveis foram sendo elevados. Esta elevação, por sua vez, estimulou a tomada de mais empréstimos, tanto para especuladores quanto para não especuladores. Conforme Gonçalves (2008, p. 1), “a causa imediata da crise é a insolvência generalizada no sistema de hipotecas imobiliárias nos Estados Unidos”.

No âmbito estrutural, identifica-se a desregulamentação do setor financeiro e a desaceleração do setor real (não financeiro) como causas principais desta crise. A primeira implicou em realocação do capital do setor produtivo para o financiamento. A última acarretou em tomada de riscos cada vez maiores por parte das instituições financeiras, concedendo empréstimos para pessoas que não ofereciam garantias suficientes (os empréstimos *subprime*)<sup>60</sup>.

A crise se alastrou rapidamente e para todos os países do mundo, pelo fato de o dólar ser a moeda corrente de transações internacionais e, também, porque todos os países tinham – e ainda tem – algum grau de dependência desta moeda<sup>61</sup>. Ainda conforme

---

<sup>60</sup> Enquanto os empréstimos eram pagos, as rentabilidades dos emprestadores de capital continuavam elevadas, até o ponto em que os valores das hipotecas ficou tão alto que se tornou mais benéfico para as pessoas deixarem de pagá-las e deixarem de realizar seu sonho da casa própria, do que manter um alto nível de endividamento pessoal. Iniciou-se um processo de inadimplência não verificado nos últimos anos no país. Créditos adicionais não foram mais liberados, passando os bancos a se debruçarem numa maneira de reaver, pelo menos, o capital emprestado.

O estopim da crise foi a falta de pagamento pelos tomadores de empréstimos, iniciando-se, em Março de 2008, a quebra de um banco norte-americano, tendo o agravamento ocorrido a partir de Setembro do mesmo ano, com quebra geral de diversas instituições financeiras.

O governo norte-americano resistiu, mas foi obrigado a intervir fortemente na concessão de crédito e redução da carga tributária para salvar as instituições financeiras e as instituições seguradoras dos créditos imobiliários, bem como fomentar o consumo, embora o nível de desemprego estivesse em níveis elevados.

<sup>61</sup> Analisando o problema da sobreapreciação cambial brasileira, Araújo e Leite (2009, p. 16 e 22) assim se posicionam:

“Inicialmente, vale ressaltar que, apesar de alguns autores apontarem a depreciação do dólar como um motivo para a apreciação do câmbio no Brasil, o Iedi (2007) mostra que, mesmo o dólar perdendo valor, a apreciação do real frente ao dólar foi muito superior à de outras moedas, como euro, iene e moedas de países em desenvolvimento. Isto torna possível apontar dois fenômenos: a depreciação do dólar e a apreciação do real.” (...)

A esse respeito, o Iedi (2007) ressalta que a causa da apreciação cambial no Brasil além da esperada é dada pela política monetária, que não acompanhou, proporcionalmente, a redução da percepção de risco-país, gerando espaço para arbitragem, com baixo risco, pelo diferencial de taxas de juros interna e externa. Isso pressionou o mercado de câmbio na direção de uma apreciação. De acordo com o Iedi, o Banco Central do Brasil teria optado por não reduzir os juros domésticos na velocidade da melhora do risco-país para induzir uma apreciação da moeda e acumular reservas. A apreciação da moeda foi utilizada para garantir a convergência da taxa de inflação para as metas estabelecidas.

Gonçalves (2010, p. 2), “nos países desenvolvidos há crise sistêmica no setor financeiro. Ela transcende este setor e atinge o lado real da economia de forma que uma das tendências gerais é a forte desaceleração e, eventualmente, a recessão econômica em muitos países”.

O reflexo da política cambial adotada pelo governo se manifestou na redução dos custos de importação e no aumento das dificuldades geradas aos exportadores que, além do câmbio valorizado, ainda têm de lidar com a herança da falta de infraestrutura, o chamado “custo Brasil”.

Diante da crise internacional, o Brasil inicialmente adotou a política de aumento da liquidez, primordialmente através da expansão do crédito ao setor exportador e de construção e da redução dos depósitos compulsórios.

Como medida posterior, o governo editou a Medida Provisória – MP n. 443/2008, que permite à Caixa Econômica Federal – CEF e ao Banco do Brasil – BB adquirirem participações acionárias em empresas ligadas ao setor financeiro, (notadamente bancos, seguradoras, empresas de capitalização e previdência) e de construção civil. Foi dada a permissão para o Estado dar seguimento sua política de Estado grande.

Em 2009, o Banco do Brasil iniciou o processo de incorporação dos bancos estaduais, visando atingir tamanho suficiente para competir com os grandes bancos privados, que já o estavam alcançando em volume de recursos geridos. Foi uma sequência rápida de incorporações para, em período subsequente, passar a adquirir participações relevantes em empresas de financiamento de veículos (44,99% do Banco Votorantim, por exemplo) e de outras empresas no setor financeiro.

A CEF, por sua vez, aumentou sobremaneira os recursos destinados ao financiamento imobiliário, utilizando-se dos recursos, inclusive, de depósitos judiciais.

O BNDES passou a ser o catalizador de fusões de empresas brasileiras, bem como de destinação de recursos na casa dos bilhões de reais, utilizados para permitirem que tais empresas escolhidas adquirissem outras empresas<sup>62</sup>, inclusive no

---

<sup>62</sup> Exemplos são JBS e Marfrig (no setor de processamento de carnes) e LeitBom no setor de laticínios). Ambos em setores considerados prioritários pelo governo, dentro do programa “Fome Zero”, sendo que o

exterior, eis que o dólar estava se enfraquecendo e tais ativos estavam com valores mais acessíveis aos brasileiros. O objetivo era tornar empresas brasileiras grandes *players* mundiais, mantendo o BNDES participações acionárias relevantes nestas empresas, visando ter poder de direcionamento das mesmas. Tudo isso foi realizado com a chancela do CADE<sup>63</sup>, órgão responsável pela manutenção da livre concorrência no Brasil.

Além disto, em 2007 foi lançado o PAC – Programa de Aceleração do Crescimento brasileiro, que consistiu no investimento governamental em inúmeras obras de infraestrutura, tornando o país um canteiro de obras.

Em 2008, com a oscilação do dólar, muitas empresas brasileiras direcionaram parte relevante de seus investimentos para a área financeira, deixando de investir na produção, por meio de derivativos financeiros. Muitas perdas foram extremamente elevadas, forçando concorrentes<sup>64</sup> a se fundirem e requererem recursos do BNDES – aproveitando-se da política governamental de tornar empresas brasileiras grandes *players* mundiais – para continuarem suas atividades. Entretanto, foram criadas empresas gigantes, que passaram a ter maior domínio ainda sobre o mercado interno brasileiro, direcionando preços e criando oligopólios.

Assim, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal (CEF) e BNDES tornaram-se gigantes, Por imposição do governo, Banco do Brasil e CEF, reduziram as taxas de juros sobre os empréstimos para levar adiante a política de incentivo ao consumo.

---

governo optou, ainda, por se tornar acionista destas empresas, via BNDES, para ter poder de influenciar suas decisões.

<sup>63</sup> CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica. O Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Justiça, com sede e foro no Distrito Federal, que exerce, em todo o Território nacional, as atribuições dadas pela Lei nº 12.529/2011. O CADE tem como missão zelar pela livre concorrência no mercado, sendo a entidade responsável, no âmbito do Poder Executivo, não só por investigar e decidir, em última instância, sobre a matéria concorrencial, como também fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência. Esta entidade exerce três funções: (a) Preventiva: Analisar e posteriormente decidir sobre as fusões, aquisições de controle, incorporações e outros atos de concentração econômica entre grandes empresas que possam colocar em risco a livre concorrência. (b) Repressiva: Investigar, em todo o território nacional, e posteriormente julgar cartéis e outras condutas nocivas à livre concorrência. (c) Educacional ou pedagógica: Instruir o público em geral sobre as diversas condutas que possam prejudicar a livre concorrência; incentivar e estimular estudos e pesquisas acadêmicas sobre o tema, firmando parcerias com universidades, institutos de pesquisa, associações e órgãos do governo; realizar ou apoiar cursos, palestras, seminários e eventos relacionados ao assunto; editar publicações, como a Revista de Direito da Concorrência e cartilhas. ([www.cade.gov.br](http://www.cade.gov.br))

<sup>64</sup> Exemplos disto são: (a) Sadia e Perdigão, que formaram a BR Foods; e (b) Aracruz e Votorantim Papel e Celulose (VCP), que formaram a Fíbria.



Face à não necessidade (pela ótica governamental) de atenderem aos interesses do mercado de capitais<sup>65</sup> e da não necessidade de gerarem alta lucratividade, tais instituições, por imposição das políticas governamentais (em detrimento dos acionistas minoritários, no caso do Banco do Brasil e da Petrobrás) foram obrigadas a reduzir as taxas de empréstimo. Assim, iniciou-se este processo em Maio/2012, ocorrendo mais reduções ao longo do ano, o que obrigou as instituições financeiras privadas a reduzirem suas taxas, ainda que não houvesse qualquer forma de se reduzirem os riscos de tais empréstimos.

A crise ainda persiste no cenário internacional. Diversos países tiveram de ser resgatados, enquanto todos aguardam a retomada das atividades nos Estados Unidos e na Europa.

#### 4.2 DESCRIÇÃO DAS MUDANÇAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DA WEG NO PERÍODO ESTUDADO

Com base no conteúdo estratégico estudado, passou-se à descrição das mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela WEG no período de 1961 a 2012, tendo sido organizados conforme o nível: corporativo, de negócio ou funcional.

##### 4.2.1 Estratégias Corporativas

Dentre as mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela WEG ao longo de sua história, com base na literatura, verificou-se o enquadramento de alguns desses eventos como estratégias corporativas. No caso da WEG, foi possível identificar e descrever as seguintes estratégias corporativas: capitalização;

---

<sup>65</sup> *Stockholders*, cujo interesse restou enfraquecido face a crise internacional norte-americana, em que os Administradores das instituições financeiras receberam elevados bônus, enquanto as próprias instituições foram, posteriormente e em sua maioria, à bancarrota, vendidas, fundidas ou salvas pelo governo.

verticalização; governança corporativa; diversificação, fusões, aquisições e incorporações; desinvestimento (*downscoping*); e internacionalização.

#### 4.2.1.1 Capitalização

O movimento de capitalização da WEG pode ser classificado tanto no nível corporativo quanto no nível funcional. Em nível corporativo, compreende-se o processo de capitalização – entrada de recursos na empresa – como decorrente da abertura de capital da empresa, inicialmente enquadrado no mercado de balcão e posteriormente na bolsa de valores. A abertura do capital de uma empresa representa uma mudança cultural na organização, pois implica na abertura de informações ao mercado e na adoção de estratégias para lidar com uma quantidade maior de *stakeholders*. Em nível funcional, a capitalização pode ser compreendida em âmbito micro, isto é, como o ingresso de recursos financeiros decorrentes de empréstimos concedidos por entidades financeiras, o que gera impactos de magnitude diferente em relação ao compartilhamento e divisão do poder com outros acionistas.

No presente título, foi descrita a capitalização consoante a primeira vertente, ou seja, como o ingresso de capital na empresa, com a consequência de necessidade de prestação de contas a outros acionistas, por exemplo, os minoritários.

O vigor inicial de crescimento da WEG era notório. Assim, em 1965 optou pela abertura do seu capital. À época, o capital social da empresa era de 88 milhões, passando a 111 milhões Cruzeiros Novos<sup>66</sup>, um aumento aproximado de 26% em seu capital anterior. A abertura foi realizada no mercado de balcão, não havendo ações negociadas diretamente na Bolsa de Valores.

Passados três anos, os fundadores demonstraram desejo de crescimento e desenvolvimento da empresa, buscando a excelência de seus produtos e capilaridade dos mesmos no mercado brasileiro. Para tanto, eram necessários recursos financeiros

---

<sup>66</sup> Equivalente a R\$ 25,8 milhões em valores de 31/12/2013. A relevância está no valor relativo, eis que para os dias de hoje o valor absoluto é pouco relevante para o tamanho da empresa.

e tecnologia. A proximidade da cultura europeia decorrente das descendências de seus fundadores levou à busca de um sócio estrangeiro que dispusesse de capital e tecnologia, sendo a preferência por uma empresa com origem alemã, já que, em tese, reuniria as duas condições previamente estabelecidas. Após viagem programada pelos fundadores à Europa, realizada em 1968, descartou-se a ideia inicial de formar uma sociedade. Entretanto, a busca pela tecnologia se manteve.

O motivo principal da desistência de ter um sócio era o fato de que o mesmo pretendia cobrar *royalties* pela transferência da tecnologia. No entanto, na época, os motores fabricados pela WEG tinham referencial de padronização mundial, tornando a busca por tecnologia relativamente acessível. A tecnologia poderia, então, ser auferida mediante aquisição, o que direcionou os esforços à necessidade de recursos financeiros.

A cultura WEG era marcada pelo desejo de retenção e reaplicação máxima dos recursos oriundos dos lucros da empresa, principalmente nos primeiros anos de atividades da empresa, em que todo o lucro foi reinvestido, como forma de maximização dos investimentos e aceleração do crescimento da empresa.

Segue demonstrativo da evolução do Patrimônio Líquido da WEG, de 1968 a 1973, em 1.000 ORTN<sup>67</sup>:

Tabela 1 Evolução do Patrimônio Líquido da WEG – 1968 a 1973

<b>Ano</b>	<b>1968</b>	<b>1969</b>	<b>1970</b>	<b>1971</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>
Patrimônio Líquido (PL)	60	116	130	145	185	239
Crescimento		93,0%	12,0%	11,5%	27,6%	29,2%

Fonte: Silva, p. 118.

<sup>67</sup> ORTN – Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional. Tratava-se de era uma modalidade de título público federal que foi emitida entre 1964 e 1986 com a característica de pagar uma remuneração corrigida e evitar a corrosão da inflação sobre as aplicações futuras, que por conta do recrudescimento inflacionário da década de 1960, haviam caído a níveis muito baixos, obrigando o governo a emitir papel-moeda no intento de cobrir as suas obrigações.

Conforme demonstra a tabela 1, o processo de capitalização da WEG mostrou-se bastante arrojado, analisando-se os números da empresa, sempre propiciando saltos em termos de crescimento de seu Patrimônio Líquido (25,9% de média entre 1968 e 1973).

Em seus estudos a respeito de empresas catarinenses que abriram o capital, Silva (1990, p. 126) concluiu que a abertura de capital promovida pela WEG teve como objetivo principal a angariação de recursos financeiros para fazer frente às suas necessidades de caixa de maneira a permitir o financiamento de seus planos de investimento. Ademais, abrindo o capital, pretendeu tornar-se mais conhecida, possibilitando maior crédito junto às instituições financeiras.

Entretanto, embora tenha ocorrido uma abertura de capital com o ingresso de acionistas minoritários, a socialização do capital mediante a pulverização das ações não se mostrou como uma intenção inicial. Isto não quer dizer que houve desprezo ou desrespeito aos minoritários, mas simplesmente que o foco da WEG estava na angariação de recursos para viabilizar seus projetos de crescimento e de desenvolvimento.

Os principais resultados da estratégia de capitalização da WEG no período de 1965 a 1972 foram o ingresso de recursos para serem aplicados na aquisição de novas tecnologias e ampliação da capacidade produtiva da empresa.

#### 4.2.1.2 Verticalização ou Integração Vertical

A decisão de verticalizar uma organização pode ser verificada nos níveis corporativo e funcional. No nível corporativo, compreende-se que a verticalização é um processo que envolve decisões de ordem estratégica, assim como por exemplo o caso de uma terceirização, que envolve uma série de análises conjugadas entre todas as áreas de uma empresa, havendo um âmbito de avaliação complexo para a tomada de decisão. No âmbito funcional, um evento de verticalização pode estar adstrito a uma avaliação de ordem financeira (redução de custos), operacional (cumprimento de

prazos), ou de simples conveniência (busca de facilidade), cada qual independente e de implementação rápida e pouco complexa.

Neste trabalho, a verticalização será descrita como um evento estratégico corporativo porque, no momento em que se decidiu adotar esta estratégia, com a instalação da primeira fundição na WEG, tal evento foi decorrente de uma decisão abrangente para a empresa, a qual se transformou numa prática verificada até os dias de hoje. A verticalização gerou outras atividades que, igualmente, passaram a ser realizadas sob o controle da WEG, tais como, por exemplo, as atividades de trefilação, esmaltação de fios etc.

Os eventos de verticalização adiante descritos dependeram não somente de decisões no nível funcional tomadas na consecução dos processos da empresa. Envolveram também a alocação de recursos – de ordem financeira, gerencial e estrutura própria etc. – para sua implementação. A decisão de alocação de recursos para a verticalização também envolveu todas as esferas da organização. Tal decisão foi iniciada com a decisão de verticalizar ou continuar adquirindo de terceiros, passando por um processo de avaliação de riscos – de ordem financeira, jurídica etc. Em suma, esta decisão foi tomada no âmbito corporativo, eis que se tratam de atividades que estavam diretamente relacionadas à atividade final da empresa (produção de motores elétricos).

O início do processo de verticalização da WEG ocorreu a partir de 1965, diante de dificuldades ocorridas em seu abastecimento de fundidos, aplicados nas carcaças dos motores produzidos pela WEG. No início de suas operações, a WEG contava com insumos fundidos oriundos de empresas de Joinville, sendo que, vez ou outra, ocorriam atrasos na entrega dos mesmos, obrigando a WEG a parar sua produção e/ou buscar os insumos diretamente em Joinville para evitar a paralisação ou reduzir o tempo de paralisação. A paralisação de uma linha de produção representa prejuízos enormes às organizações, razão pela qual busca-se o gerenciamento de seus *inputs*. Para evitar tais transtornos, em 1965 a WEG instalou a sua primeira fundição, ou seja, trouxe para dentro de sua cadeia de valor a atividade de fundição. O objetivo era o de manter o controle sobre atividades produtivas essenciais e críticas, e evitar os riscos de paralisação de sua fábrica, eliminando ou reduzindo sua dependência de terceiros.

Ademais, a cultura dos fundadores da WEG preconizava o desenvolvimento interno das capacidades necessárias. Inicialmente, a falta de qualificação para a nova atividade de fundição poderia causar transtornos – provavelmente menores do que o de ficar sem algum insumo necessário para a produção – e demandar mais investimentos. Todavia, ainda assim, a WEG julgava ser mais oportuna a execução desta e de outras atividades-chave sob seu próprio controle para garantir o seu crescimento.

Mais adiante, em 1973, a WEG instalou internamente as atividades de trefilação<sup>68</sup>, esmaltação de fios de cobre e de outra fundição em seu parque fabril. A WEG também mantém desde os primeiros anos de suas atividades um departamento de ferramentaria, responsável por abastecer a empresa com o material necessário para o processo produtivo. Além de o material ser específico para a operação interna da empresa, evita demoras na obtenção de eventual ferramental, além de mantê-las sob sua própria custódia, qualidade e com as especificidades necessárias.

Este processo de verticalização/integração perdura até os dias de hoje nas atividades essenciais e críticas da empresa, como forma de eliminar gargalos em seu processo produtivo. Além disto, algumas questões regulatórias nacionais relacionadas à terceirização causaram impactos nas esferas trabalhista, responsabilidade civil e tributárias, obrigando as empresas a adotarem determinadas posturas em função de redução ou administração de riscos. Portanto, também em função de riscos na terceirização de determinadas atividades, a WEG optou por realizar por si mesma tais atividades, principalmente aqueles atinentes à sua atividade principal.

---

<sup>68</sup> Trefilagem, ou Trefilação, é o processo de fabricação de arame e barras finas de metal. É um processo industrial que acarreta na redução da seção transversal (largura) e respectivo aumento no comprimento do material. Consiste na tração da peça através de uma matriz chamada fieira ou trefila, com forma de canal convergente.

O processo de trefilação consiste em puxar o metal através de uma matriz, por meio de uma força de tração a ele aplicada na saída da matriz. A maior parte do escoamento plástico é causada por esforços de compressão resultantes da reação do metal com a matriz. Geralmente a parte metálica apresenta simetria circular, embora isto não seja um requisito necessário.

Existem muitas aplicações para a trefilagem como produção de fios elétricos, cabos, cliques de papel, corda para instrumentos musicais e raio para rodas.

Da redução sucessiva de diâmetro de uma barra metálica maciça podem resultar barras, vergalhões e arames, dependendo do diâmetro do produto final.

A WEG utiliza o processo de trefilação para a modelação dos fios de cobre, tanto com relação à espessura quanto em relação ao comprimento, visando a instalação dos mesmos em seus produtos, notadamente nos motores.

Em síntese, a verticalização empreendida na WEG pode ser destacada em dois momentos marcantes, em 1965 e em 1980. O primeiro evento foi marcado pela fundição, que consistia numa fase do processo fabril da WEG, ou seja, a WEG passou a executar essa nova atividade, totalmente relacionada ao seu negócio, dentro de seu parque fabril. O segundo marco deu-se com a implantação da atividade florestal que, embora fosse uma atividade crítica para a empresa, era uma atividade cujo escopo não estava relacionado diretamente às atividades correntes da WEG.

A seguir serão apresentados detalhes de alguns dos eventos estratégicos relacionados à verticalização identificados na WEG:

#### A) Fundição / Trefilação / Esmaltação de Fios de Cobre:

As chapas de ferro fundido são um insumo essencial para a fabricação dos produtos da WEG, constituindo-se como principal material utilizado nas carcaças dos seus motores. A falta deste insumo impede a confecção final do produto.

À época da instalação da primeira fundição (1965), a WEG não tinha capacitação interna específica, pronta e disponível para realizar esta atividade, embora fosse uma atividade relativamente simples de ser realizada e não demandasse investimentos muito elevados. Tanto assim foi que a WEG implementou uma fundição em curto espaço de tempo.

A WEG ainda era uma pequena fábrica com estrutura organizacional bastante enxuta, em 1965, quando instalou sua primeira fundição. Nesta época estava em fase de crescente aprendizado, tanto com relação a seus produtos quanto em relação ao mercado em si. No entanto, já tinha impregnada em sua cultura a vontade de crescimento rápido e sustentável, almejando, portanto, não ter dependência de fornecedores que não pudessem acompanhar seu ritmo de crescimento.

Os fatores acima descritos contribuíram para que a WEG optasse por garantir seu próprio crescimento, incorporando as atividades mencionadas no título desta seção – reconhecidas como atividades essenciais e/ou críticas – em seu próprio quadro de atividades. Por ter estrutura organizacional reduzida, sua capacidade de

movimentação rápida para a tomada de decisão manifestou-se bastante elevada, tornando o custo para mudar a estratégia – de adquirir fundidos de terceiros e passar a produzi-los internamente – relativamente baixo. Assim, a flexibilidade parece ser uma explicação adequada para a adoção dessa estratégia de verticalização.

Mais adiante, em 1973, a WEG implementou internamente outro centro de fundição. A tomada de decisão para tanto era corolária da decisão de abastecimento de sua própria fábrica, sendo, portanto, uma decisão natural por parte da empresa que, a esta altura, já contava com *expertise* no assunto e recursos em maior abundância para levar tal projeto a cabo. Atualmente, a WEG conta com vários centros de fundição próprios, havendo tal atividade se consolidado em sua cadeia de produção.

Em 1968, a WEG obteve financiamento junto ao BRDE<sup>69</sup>, motivada pela necessidade de ampliação de seu parque fabril. Em 1973, além da nova fundição, a empresa instalou centros de trefilação e de esmaltação de fios de cobre. A instalação destas atividades teve motivação semelhante à instalação da fundição. Nessa época, a WEG já contava com uma forte cultura de aprendizagem, marcada pela capacidade de realizar as atividades essenciais internamente, buscando sempre a redução da dependência de terceiros, principalmente em razão preços, prazos e qualidade dos insumos adquiridos de terceiros. Conclui-se que a principal motivação para a tomada de decisão de executar as atividades de trefilação e esmaltação dentro e pela própria empresa, pautou-se predominantemente pela flexibilidade, assim como o caso da fundição. Além da flexibilidade, e havendo poucos fornecedores no mercado, a estratégia de manter-se competitivo no mercado passava pelo controle dos custos (mantendo-os reduzidos), da qualidade e dos prazos de entrega de tais insumos, o que pode ser obtido mediante este movimento de verticalização.

---

<sup>69</sup> BRDE: Banco Regional de Desenvolvimento Econômico, cujos recursos eram repassados pelo BNDE: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico. Atualmente denominado BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.



## B) Ferramentaria:

A WEG é uma empresa de tecnologia de padrão mundial. Mesmo quando ainda iniciava suas atividades, sua mentalidade e cultura impulsionaram-na a adotar os melhores padrões mundiais de tecnologia disponível para serem aplicados em seus produtos. Para tanto, a empresa necessitava garantir que a tecnologia adquirida fosse bem utilizada, o que passava por capacitação profissional e equipamentos de apoio adequados às atividades desenvolvidas internamente, considerando-se que havia carência no mercado para aquisição de ferramental adequado e específico para ser utilizado nas máquinas adquiridas pela empresa.

Assim, muitos equipamentos de apoio e maquinário tecnologicamente mais simples passaram a ser desenvolvidos internamente com base na capacidade intelectual dos colaboradores e na necessidade da empresa. Este ferramental era essencial para o desenvolvimento da empresa. No mercado brasileiro não havia disponível para aquisição e as importações eram de difícil acesso.

Nesta época, por volta de 1970 a WEG ainda contava com estrutura organizacional simples e enxuta. Assim, sua capacidade e flexibilidade para adotar tal estratégia era alta, tornando baixos os custos de adequação da estrutura. Até os dias de hoje, a WEG, mesmo com tamanho muito maior do que na década de 1960/1970, mantém um departamento de ferramentaria, o que demonstra a consolidação deste movimento vertical. Como resultado deste movimento - a instalação de ferramentaria própria -, houve redução de custos na compra de dispositivos e ferramentas para o maquinário da WEG, além de ganhos de qualidade e agilidade no lançamento de produtos (motores com características especiais).

## C) Abertura de Filiais Comerciais:

No início das suas atividades, a WEG produzia motores de até 0,5 HP de potência e os vendia nos três Estados da Região Sul do país. Com o tempo, a gama de produtos foi sendo ampliada, permitindo que a empresa acessasse novos mercados, culminando na abertura de filiais comerciais nos Estados da Região Sudeste. Mais tarde, seu desenvolvimento a levou ao mercado internacional.

A abertura de filiais comerciais consistiu num movimento de verticalização. A WEG optou por abrir suas próprias filiais de distribuição nos Estados da Região Sudeste, como forma de ampliar seu mercado de atuação, verticalizar seus canais de vendas e ficar mais próxima de seus clientes.

Mais uma vez, a estrutura simples da WEG à época permitiu realizar este movimento de integração vertical. Tal ampliação gerou custos bastante reduzidos em termos de mudança organizacional, já que tal expansão fazia parte dos planos da empresa desde sua origem. Além disso, este movimento de integração se deu de maneira orgânica e a jusante. A forma orgânica decorreu claramente de um crescimento interno promovido pela WEG, sem envolver a aquisição de empresas. A direção a jusante se deu em direção à ampliação de canais de venda que permitiram à WEG estar mais próxima de seus clientes, tendo evitado a interposição de distribuidores em um primeiro momento<sup>70</sup>.

#### D) Atividade Florestal:

Em 1972 foi criado o primeiro parque de reflorestamento da empresa, marcando o início das atividades da WEG na área florestal. Esta nova atividade teve origem no aproveitamento de incentivos fiscais, tanto para o ramo florestal, quanto para piscicultura e criação de gado. Adicionalmente, teve – e ainda tem – o objetivo de abastecer o grupo WEG no que tange às embalagens de madeira utilizadas para o acondicionamento dos produtos da empresa. A atividade florestal decorreu de um evento orgânico por parte da empresa, em direção a jusante de sua cadeia de valor.

A WEG Florestal, efetivamente constituída em 1981, fornece seus produtos exclusivamente às empresas do Grupo WEG, atendendo a todos os quesitos fitossanitários exigidos pela legislação nacional e internacional, no que tange às questões inerentes ao corte, tratamento da madeira e sustentabilidade. Além disto,

---

<sup>70</sup> Posteriormente a WEG fechou várias das filiais, mantendo somente a filial comercial em São Paulo (BanWEG) e credenciou vários distribuidores e representantes comerciais, desverticalizando parcialmente suas operações de distribuição.

fornece a resina restante das árvores à WEG Tintas, sendo uma das matérias-primas mais importantes para esta divisão da empresa.

Em termos de perspectiva, no início da década de 1970, a legislação brasileira e o mercado internacional passaram a exigir o cumprimento de normas mais amplas em termos fitossanitários no que tange ao tratamento da madeira utilizada para acondicionamento dos produtos da WEG. Os fornecedores da WEG não demonstraram capacidade para cumprimento de tais demandas e, impingiram aumentos de preços das madeiras vendidas à WEG com base no aumento das demandas legais e mercadológicas. No entanto, ainda assim não conseguiam cumpri-las.

Os produtos da atividade florestal – caixas feitas para acondicionamento dos produtos – eram importantes para a WEG, pois garantiam que os produtos chegassem até seus clientes sem avarias. Além disto, em realizando esta atividade internamente, a WEG cumpria as demandas legais e mercadológicas de tratamento da madeira.

Além das determinações legais em termos de requisitos para o tratamento das madeiras para embalagem de seus produtos, existe desde o início da década de 1970 a obrigação legal de replantio da madeira utilizada. Assim, além de ser uma atividade estratégica para a WEG, pois mantém a qualidade, cumprimento de requisitos e custos sob controle, cumpre a legislação e garante a sustentabilidade para seu crescimento nesta área, através do manejo adequado da atividade.

#### E) Integração de Parceiros Comerciais no Exterior:

Ao longo de sua história, a WEG empreendeu diversos eventos de aquisição de empresas. Tais aquisições, basicamente, seguiram três vertentes: (a) aquisição de empresas do mesmo negócio (horizontal), (b) aquisição de empresas com escopo diferente (verticalização ou diversificação) ou (c) aquisição de parceiros comerciais (marcada preponderantemente pela aquisição de distribuidores no exterior).

Para esta seção, serão brevemente descritas as aquisições dos parceiros comerciais, pois as demais aquisições, como forma para realizar um movimento de

verticalização, visaram a ampliação do mercado e ganho de escala ou a diversificação das atividades da empresa (movimento estudado mais adiante), aproveitando as oportunidades que surgiam no mercado.

Com a aquisição de seus distribuidores no exterior, tornando-as suas filiais, coligadas ou controladas<sup>71</sup>, a WEG passou a ter maior abrangência na sua atuação no mercado internacional, o qual passaria a ser seu foco maior de prospecção de negócios nos anos seguintes. Assim, vários dos distribuidores foram adquiridos pela WEG ao longo de alguns anos<sup>72</sup>, com manutenção inicial da equipe e forma de trabalho, imprimindo-se a cultura da WEG aos poucos.

A WEG, quando implementou a estratégia de aquisição de seus distribuidores no exterior, a partir do final da década de 1990, tinha uma estrutura organizacional preparada para tal intento. A intenção de seu processo de internacionalização constava no planejamento estratégico da empresa, sendo uma das alternativas a aquisição dos próprios distribuidores localizados nos diversos países. Então, a estruturação para a mudança estratégica voltada ao mercado exterior já havia ocorrido; a execução de tal mudança estratégica era somente uma questão de efetivação de tal plano.

Esta prática permitiu à WEG estar mais próxima de seus clientes, eliminando uma etapa que ocorria posteriormente à venda da WEG para terceiros (distribuidores), avançando um passo em direção aos clientes e passando a vender diretamente aos mesmos. Tal prática se mostrou uma forma de integração por aquisição em direção a jusante, isto é, aproximou a empresa de seus clientes e permitiu um melhor conhecimento do mercado, tendo por objetivo final a cobertura global do mercado, trazendo maior independência à empresa em sua forma de atuação.

---

<sup>71</sup> Em inglês, utiliza-se o termo “*branches*” para denominar empresas filiais, coligadas ou controladas, como forma de indicar que mesmo estando fisicamente distantes, tais empresas se constituem como partes efetivas (braços) da organização.

<sup>72</sup> Este movimento também compõe o movimento de Internacionalização, que será estudado em título específico, por ter razões próprias e relevância para este estudo.

#### F) Aquisições de Fornecedores:

Outras aquisições visaram a diversificação e a verticalização da empresa, sendo que os eventos de diversificação foram descritos em título específico, enquanto os movimentos de verticalização estão brevemente descritos aqui.

Além das aquisições dos distribuidores no exterior, a WEG realizou aquisições de empresas do ramo químico, adquirindo a Michigan (tintas) e a Quimiflora (vernizes) e formando a WEG Química<sup>73</sup>, em 1983. Estas operações de aquisição tiveram naturezas híbridas, razão pela qual as mesmas serão objeto de estudo parcial neste tópico. O objetivo inicial de tais aquisições era a verticalização da empresa, tendo como propósito o abastecimento da WEG com tintas industriais específicas e adequadas à sua necessidade, além da utilização das resinas de suas florestas como matéria-prima para tais empresas.

Inicialmente, tais aquisições representaram um processo de verticalização. Entretanto, dada a importância que o negócio de tintas passou a ter dentro do Grupo WEG e sua projeção no mercado nacional, tal verticalização se tornou uma diversificação, motivo pelo qual esta estratégia será apresentada em título próprio a seguir.

A Michigan era fornecedora de tintas para a WEG. Seu antigo proprietário propôs a venda da empresa à WEG. Então, num aproveitamento de oportunidades de mercado, a empresa empreendeu a aquisição, realizando investimentos adicionais posteriores para acompanhar as necessidades da WEG. Embora, em 1983, a WEG já tivesse um porte grande em termos de faturamento, a mentalidade era de aproveitar oportunidades e de “não morrer fabricando motores”. Esta visão fazia com que os administradores permanecessem atentos a oportunidades de negócio existentes no mercado, indício de que a flexibilidade organizacional se mantinha presente.

As tintas industriais mostravam-se como recursos valiosos e relativamente raros à época da aquisição da Michigan; e, provavelmente, também seriam custosos para a WEG conseguir imitá-los, haja vista que não tinha *expertise* no segmento de tintas industriais. Ademais, o fato de estarem localizadas em Guaramirim (Michigan)

---

<sup>73</sup> Atualmente a denominação é WEG Tintas.

e Joinville (Quimiflora<sup>74</sup>), municípios vizinhos, tornava as aquisições interessantes inclusive do ponto de vista logístico. Para este caso de verticalização, infere-se que a capacidade da empresa foi a razão preponderante. Tal evento ocorreu na direção montante da cadeia de produção, tendo ocorrido na forma de aquisição.

Outro evento desta natureza se deu em 1981, com a aquisição de uma empresa cujo escopo era a fabricação de componentes eletrônicos, promoção de engenharia de aplicação de sistemas industriais e informática industrial (controladores lógicos programáveis para controle de processos industriais). Tal evento, além de ser uma diversificação, também poderia ser classificado como de verticalização, eis que esta empresa também abastecia a WEG com estes componentes. Esta aquisição foi descrita somente neste tópico porque, até os dias de hoje, tal atividade visa preponderantemente o abastecimento interno da WEG, tendo sido, inclusive, incorporada à divisão de Automação anos mais tarde.

Aparentemente, a flexibilidade da WEG manifesta-se como o elemento predominantemente motivador para a realização deste evento de verticalização, pois sua estrutura já estava voltada para a ampliação de mercado e diversificação de negócios.

O quadro abaixo resume de maneira didática os eventos acima descritos, como forma de melhor visualizar as perspectivas preponderantes, formas e direções que nortearam o movimento de verticalização empreendido pela WEG ao longo de sua história:

---

<sup>74</sup> Os equipamentos da Quimiflora foram levados de Joinville a Guaramirim, formando somente uma fábrica, sede da WEG Tintas desde o início de suas atividades.

Quadro 22 WEG: Processo de Verticalização Analisadas sob Forma, Direção e Perspectiva, iniciado em 1965

FORMATAÇÃO		PERSPECTIVAS		
FORMA	DIREÇÃO	AMEAÇA DE OPORTUNISMO	CAPACIDADE	FLEXIBILIDADE
Orgânica	Montante	Inexistente	Ferramentaria / Atividade Florestal	Fundição / Trefilação / Esmaltação
	Jusante	Inexistente	-	Abertura de Filiais Comerciais
Aquisições	Montante	Inexistente	Tintas e Vernizes	Acionamentos
	Jusante	Inexistente	-	Distribuidores no Exterior

Fonte: Elaborado pelo autor, com base na tipologia de Barney e Hesterly, 2008.

Como se pode perceber, não há evidências de que a WEG tenha sofrido ameaças de oportunismo por parte de seus parceiros comerciais. A verticalização ocorreu em muitos casos pelo desejo da empresa em ter controle sobre suas atividades essenciais e críticas, o que reduziu a ameaça de ficar sob a dependência de terceiros. Além disso, a WEG demonstrou ter capacidade e flexibilidade para a realização das estratégias de verticalização pretendidas.

As demonstrações financeiras da WEG não puderam ser analisadas desde o início da sua história, o que impediu analisar se tais eventos efetivamente acarretaram em incremento no valor agregado<sup>75</sup> da empresa. Entretanto, ainda que os cálculos não possam ter sido realizados, infere-se, com base nos dados qualitativos, que os movimentos de integração vertical permitiram à empresa garantir o seu crescimento sustentável, reduzindo a dependência de terceiros com relação às suas atividades essenciais e críticas. Eventualmente, pode-se admitir que, no curto prazo, pode ter havido um decréscimo do valor agregado da empresa. Mas, ainda assim, após consolidado o processo de aprendizagem, infere-se que tal efeito pôde ser revertido. De qualquer maneira, uma das motivações para a integração vertical sempre foi a

<sup>75</sup> A análise dos valores agregados das operações pode dar ensejo a estudos futuros.

redução de custos, razão pela qual infere-se que o valor agregado tenha gerado efeitos positivos à empresa, pois, do contrário, teria sido desfeito ou revertido.

Além disto, o ritmo de crescimento da WEG manifestou-se sempre superior ao crescimento médio do setor industrial nacional. Conclui-se, portanto, que o poder sobre as atividades essenciais e críticas tornou a WEG capaz de alocar recursos conforme suas necessidades e que o movimento de verticalização foi determinante para o desenvolvimento da empresa ao longo de sua história.

#### 4.2.1.3 Governança Corporativa

Conforme apresentado no quadro teórico deste trabalho, o tema Governança Corporativa atualmente envolve as dimensões de equidade, transparência, conformidade e *accountability*. Além destes elementos, a estratégia aqui apresentada compreenderá, ainda, as bases em que foi estruturada a governança corporativa na WEG, que foram a organização, estruturação e profissionalização da companhia, antes mesmo de Governança Corporativa ser um termo comum para a empresa.

Os primeiros passos dados pela WEG em direção ao estabelecimento das questões relacionadas à governança corporativa tiveram origem em 1976 e estão adstritos a aspectos relacionados à formalização da estruturação hierárquica, além da organização de processos e profissionalização da empresa mediante a contratação de pessoas qualificadas. A governança corporativa como hoje é compreendida internacionalmente foi adotada de maneira espontânea pela WEG, pois a empresa já cumpria diversos de seus quesitos por conta de sua cultura, voltada a questões desta natureza.

Já em 1966 houve a transformação da empresa, de Limitada (Ltda.) para Sociedade Anônima (S.A.), com a conseqüente abertura de seu capital no mercado de balcão, ocorrida em 1968. Uma das implicações da abertura de capital diz respeito à necessidade de prestação de contas a terceiros, bem como a ter o balanço da empresa publicado, ambas questões relacionadas à governança corporativa.



Esse processo foi acompanhado pela contratação de um contador para compor os quadros da empresa. Adicionalmente, foi contratado um profissional egresso do Banco do Brasil para ocupar a direção administrativa da WEG, iniciando-se um processo de profissionalização da empresa, corroborada pela contratação do primeiro engenheiro mecânico, em 1968.

Além de indicarem a tendência à profissionalização, estes profissionais promoveram a sistematização de processos e a elaboração de manuais de operação (conhecido como Organização e Métodos – O&M) e a racionalização das atividades bancárias, reduzindo-se o relacionamento da WEG com 30 bancos em 1976 para 10 instituições bancárias em poucos meses.

Ainda em 1966, a WEG passou a formalizar sua estrutura hierárquica, tanto sob a ótica funcional como sob o prisma de responsabilidade, levando adiante o projeto de ter “o homem certo no lugar certo”. Em 1969, a WEG decidiu se comunicar com o mercado de maneira mais ostensiva, fosse de forma informativa ou mesmo como indicador de transparência de suas atividades ao mercado, clientes, fornecedores e comunidade. Criou o jornal interno chamado “Notícias WEG”, publicado até os dias de hoje e distribuído aos colaboradores e mantido disponível on-line.

Em 1976 foi firmado pelos fundadores um acordo de acionistas para regular as relações entre os mesmos e, principalmente, entre seus familiares e a empresa. Assim, muito antes de alguma exigência legal ou regulatória, os fundadores estabeleceram critérios e tratativas entre si e seus herdeiros como forma de garantir a perenidade e idoneidade da empresa. Este foi o primeiro passo na avença de um Acordo de Acionistas.

A Lei das Sociedades Anônimas (1976) trouxe a obrigação legal de as companhias com capital aberto em Bolsa criarem um Conselho de Administração. Tendo sido criado o Conselho da WEG, o mesmo foi composto pelos fundadores e

outros profissionais externos à empresa<sup>76</sup>. Desde o princípio, a visão dos fundadores é que pessoas de fora da empresa poderiam contribuir com ideias para fortalecê-la.

Em 1981, houve a formalização do Grupo WEG, reunindo todas as empresas controladas pela WEG através de aquisições. Em seguida, houve a centralização das atividades administrativas no prédio da Direção Geral, em 1985. Este movimento ocorreu na contramão do que ocorria no mercado nacional, que se pautava pela independência funcional completa das empresas que pertenciam a um mesmo grupo. Anos mais tarde, muitas empresas adotaram a sistemática de centralização das atividades comuns, como tinha feito a WEG anos antes.

Em 1989 ocorreu a primeira sucessão presidencial da WEG, tendo um dos executivos da casa sido alçado à presidência. Os fundadores passaram a ocupar posições somente no Conselho de Administração, havendo total separação entre as funções executivas (diretoria) e deliberativas (conselho). Em 2007 ocorreu nova sucessão presidencial na empresa, tendo sido eleito como presidente outro executivo que fez carreira na empresa. Na ocasião, foram contratadas consultorias nacionais e internacionais para a escolha do nome que daria continuidade ao processo de crescimento da empresa.

Em 1991 foi criado o Programa WEG de Qualidade e Produtividade (PWQP). Este programa, conforme o próprio nome indica, tinha como objetivo medir a produtividade dos colaboradores da empresa, trazendo como benefício a distribuição de até 12,5% dos resultados auferidos pela empresa, conforme o atingimento de metas, individuais e coletivas (departamentos e empresa).

Em 2001, a WEG, em Bolsa de Valores, aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa, que implica na adoção de práticas mais elevadas de governança na empresa. Trata-se da continuidade do processo de transparência e *compliance* da empresa para com seus *stakeholders*.

---

<sup>76</sup> Atualmente, diante das exigências regulatórias do Novo Mercado (nível de governança corporativa que a WEG assumiu em 2007), há imposição de um percentual mínimo de conselheiros externos, isto é, que não sejam indicados pelos controladores.

Em 2002 foi realizado um *Block Trading*<sup>77</sup> pelos acionistas com grandes participações societárias, incluindo os controladores. O objetivo foi vender suas ações em Bolsa para incrementar a liquidez das ações da empresa, de maneira a valorizá-las e aumentar o valor de mercado da WEG.

Em 2007 a WEG aderiu ao Novo Mercado, segmento com as melhores práticas de governança corporativa existentes até então. Uma das práticas é a manutenção e negociação somente de ações ordinárias na Bolsa de Valores. Em 2010, a WEG passou a emitir *American Depositary Receipts* (ADR) na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), o que facilitou a aquisição de participações societárias da WEG por investidores estrangeiros, principalmente os fundos norte-americanos que já tinham posições acionárias na empresa.

Distingue-se a adoção de práticas de Governança Corporativa da WEG em dois estágios marcantes, em 1976 e 2001, conforme suas características e objetivos principais. Embora tenham diversas semelhanças, eis que ambos tratam de questões relacionadas à estrutura, organização e governança da WEG, guardam, pelo menos, uma distinção relevante. O marco de 1976 foi pautado pela governança interna da empresa, cujo objetivo principal foi a de organização e estruturação da organização e, principalmente, o estabelecimento de questões importantes no relacionamento entre os sócios fundadores e o embrião da implantação do Conselho de Administração (decorrente de legislação), todas questões relacionadas com atividades internas da empresa.

Após anos com capital aberto em Bolsa, as ações da WEG tinham baixa liquidez; praticamente somente as ações Preferenciais<sup>78</sup> eram negociadas. Em 2001 a WEG aderiu ao Nível 1 de Governança Corporativa, resultando no *Block Trading*<sup>79</sup> ocorrido em 2002, o qual visava conferir mais liquidez às ações da empresa. Em

---

<sup>77</sup> Trata-se de uma operação em que os acionistas controladores e outros que tenham grandes participações acionárias, vendem parte de suas ações no mercado (Bolsa) para aumentarem a liquidez (negociabilidade) das ações. Isto promove uma melhor precificação do papel em Bolsa e, conseqüentemente, uma melhor precificação da empresa, podendo mudar seu *status* frente ao mercado e obter outras condições negociais em financiamentos.

<sup>78</sup> *Ticker* (código da ação em Bolsa): ELMJ3 (ON) e ELMJ4 (PN).

<sup>79</sup> Após o *Block Trading*, as ações da WEG passaram a ser negociadas sob os *tickers* WEGE3 (ON) e WEGE4 (PN).

estágio posterior, em 2007 a WEG aderiu ao Novo Mercado<sup>80</sup>, nível máximo de Governança Corporativa. Como se percebe, este conjunto de eventos foi direcionado para o ambiente externo à empresa, isto é, ao mercado em geral.

#### 4.2.1.4 Diversificação

Para a WEG, desde sua origem, estar atenta às oportunidades de mercado é um direcionamento estratégico. Antes da década de 1980, as oportunidades eram aproveitadas à medida que surgiam. A partir de então, a empresa adotou uma postura proativa e passou a ter a preocupação em “não morrer fabricando motores”. De qualquer maneira, a diversificação – seja por aproveitamento de oportunidades ou como resultado de planejamento estratégico – sempre esteve presente na história da empresa.

No início das atividades da empresa, a WEG produzia somente motores com potência de até 0,5 HP e os vendia nos três Estados da Região Sul. Estava, portanto, limitada a um tipo de produto, com amplitude pequena de potências e pequena extensão territorial de cobertura. Com o tempo, a gama de produtos foi sendo ampliada, permitindo que a empresa acessasse novos mercados, culminando na abertura de filiais comerciais nos Estados da Região Sudeste e, posteriormente, atingindo o mercado internacional.

A ampliação da gama de produtos decorreu do incremento tecnológico adquirido e desenvolvido pela WEG. A ampliação dos canais de venda e da gama de produtos permitiu uma melhor capilaridade da empresa no mercado nacional, mantendo a atuação no mercado de motores de baixas potências até motores com maiores potências.

---

<sup>80</sup> Neste nível de governança, a empresa somente pode ter ações Ordinárias (ON) emitidas. Para tanto, a WEG unificou as ações, transformando todas as PN em ON, passando todas a ser ON, cujo *ticker* foi mantido em WEGE3. Outra imposição deste nível é a de que, no mínimo, 25% das ações da empresa devem estar disponíveis para negociação em Bolsa (denominado *free float*), o que implica na redução da participação dos controladores, quando estes detêm mais de 75% dos papéis.

Conforme mencionado anteriormente, inicialmente os produtos fabricados no interior de Santa Catarina eram vistos na capital de São Paulo com desconfiança. A WEG conquistou este mercado após iniciar as vendas no interior do Estado de São Paulo, para então atingir o mercado da capital.

Depois que encerrou as suas atividades em 3 dos 4 escritórios instalados nas capitais dos Estados da Região Sudeste, tendo mantido somente o escritório de São Paulo (BanWEG), com atividades até os dias de hoje, a empresa ampliou sua rede de distribuidores e representantes comerciais por todo o país, obtendo ascendência em suas vendas nacionais.

A partir de 1973 portanto, as demandas pelos produtos foram aumentando, tanto em termos de quantidade quanto de diversidade de produtos, passando a WEG a produzir motores com potências cada vez maiores.

Desta maneira, verifica-se que, estrategicamente, a WEG atuou de maneira a ampliar o mercado de atuação e a gama de produtos, atingindo cada vez mais clientes em suas diversas necessidades. Foram passos rumo à construção da diversificação, iniciada desde os primeiros anos de funcionamento da empresa.

Os principais objetivos dos primeiros eventos de diversificação foram evitar os gargalos na sua cadeia produtiva e aproveitar de oportunidades do mercado. Os ganhos de sinergia vieram como motivação mais adiante, após serem concretizados os primeiros eventos mais concretos de diversificação por parte da empresa, iniciado na década de 1980.

Em relação ao tipo de diversificação, o pensamento existente na WEG era o de que qualquer negócio – relacionado ou não – bem administrado poderia trazer bons resultados. Como os administradores da WEG acreditavam em seu poder de gestão de negócios, passaram a empreender diversas operações em direção à diversificação do portfólio da empresa. Esta estratégia tinha por motivação a possibilidade de aplicar as capacidades gerenciais a outros negócios.

A seguir, estão descritos alguns eventos de diversificação empreendidos pela WEG e classificados:

- a. Quanto à atuação: produto / mercado.
- b. Quanto aos tipos: diversificação relacionada restrita / diversificação associada relacionada / diversificação não relacionada.
- c. Quanto à forma: orgânica / aquisição.
- d. Quanto à principal motivação: sinergia / aplicação de capacidades gerenciais / aumento de poder de mercado.

#### A) SAWEG:

Em 1963, ocorreu o primeiro evento de diversificação da empresa, com a criação da SAWEG, sendo esta também a primeira parceria (*joint venture*) da WEG. A nova empresa utilizava a sucata das chapas de aço descartadas pela WEG para a produção de reatores e transformadores na voltagem 220V, pois as geladeiras, na época, somente eram fabricadas no Estado de São Paulo na voltagem 110V. A SAWEG foi encerrada em 1967, quando as geladeiras, produzidas por empresas localizadas em São Paulo, passaram a ser entregues em Santa Catarina com a voltagem local (220V).

A SAWEG foi fruto de uma parceria entre a WEG e um empresário conhecido pelos fundadores desta. Infere-se que, com tal evento, a WEG tenha atingido um grau de moderado a alto de diversificação, ou seja, uma diversificação relacionada ligada<sup>81</sup>. Esta avaliação está pautada nas seguintes bases: (a) a SAWEG utilizava sucatas da WEG como matéria-prima; (b) é provável que as empresas utilizassem os mesmos canais de distribuição; (c) é provável que as empresas mantivessem relações no âmbito corporativo, haja vista que a parceria nasceu a partir do relacionamento existente entre os fundadores da WEG e o senhor Samir Mattar (ex-diretor da WEG). O contraponto, que levaria a uma avaliação deste evento como sendo uma diversificação não relacionada, era de que os produtos fabricados por cada empresa eram diferentes e não houve constatação de que as mesmas tinham ligações operacionais.

---

<sup>81</sup> Não há notícias sobre o percentual de faturamento que a SAWEG representava à WEG.

Os reatores e transformadores eram produtos diferentes daqueles produzidos pela WEG na época, consistindo numa ampliação de escopo, podendo haver complementaridades. A razão desta parceria se deveu ao surgimento de uma oportunidade no mercado, a qual se mostrou passageira, razão pela qual foram encerradas as atividades da SAWEG poucos anos depois.

## B) Máquinas Nina

Também no mesmo período, 1963-1967, foi criada a Máquinas Nina, com participação igualitária entre a WEG e Eugênio José da Silva (irmão de Eggon João da Silva, um dos fundadores da WEG). O objetivo desta empresa era a produção de máquinas de lavar roupa, utilizando os motores fabricados pela WEG. Um dos objetivos era aumentar a quantidade de produtos WEG no mercado, ampliando sua linha de produção além de, por meio da Máquinas Nina, atender o mercado de aparelhos domésticos, que começava a se expandir no país naquela época.

A Máquinas Nina utilizava os produtos da WEG como seus insumos, com o objetivo de produzir máquinas de lavar roupas. A Máquinas Nina estava buscando um novo mercado, enquanto para a WEG tal associação representava a ampliação de mercado por angariar mais um cliente, sem a ampliação de produtos, mas com vistas ao ganho de escala.

Infere-se que esta diversificação mantém um grau de relacionamento moderado, pois aproveita as *expertises* gerenciais corporativas e a relação entre as empresas era bastante estreita, pois o produto da WEG servia como insumo à Máquinas Nina. Entretanto, suas plataformas fabris eram distintas entre si.

A principal razão identificada pela ótica da WEG para este evento de diversificação foi o aumento do poder de mercado, pois a Máquinas Nina se apresentava como mais um cliente para a WEG, permitindo o aumento de sua produção e ganho de escala. Além disto, aproveitava as capacidades gerenciais da WEG para aplicação na Máquinas Nina, eis que a WEG detinha participação societária relevante na Máquinas Nina.

### C) Piscicultura / Criação de Gado / Esmagamento de Soja

A WEG, aproveitando incentivos fiscais, ingressou no ramo de pescados, adquirindo a WEG Penha Pescados em 1984. Realizou inicialmente uma *joint venture* com uma empresa existente, tendo assumido o controle total poucos anos mais tarde. No período de 1984 a 1990 foram realizados diversos investimentos neste ramo, enquanto se acreditava que o poder da gestão poderia trazer bons resultados.

Da mesma forma, os incentivos fiscais permitidos pela legislação compreendiam, também, as atividades florestais<sup>82</sup> e criação de gado. Anos mais tarde, em 1986, a WEG entrou no ramo de esmagamento de soja, numa *joint venture* com a Teka Têxtil, no Estado de Mato Grosso.

Todas estas atividades manifestaram-se como diversificações não relacionadas, pois não tinham qualquer relação, direta ou indireta, com os produtos fabricados pela WEG, nem constituíam algum grau de verticalização.

No caso da atividade de piscicultura, a forma utilizada foi a aquisição, enquanto as demais atividades surgiram de maneira orgânica, tenha sido para aproveitamento de benefícios fiscais (criação de gado) ou como uma nova perspectiva de negócios, através da formação de uma *joint venture* com outra empresa.

Conforme apontado anteriormente, como acreditavam os administradores que qualquer atividade empresarial poderia gerar resultados se fosse bem gerida, a razão preponderante para o ingresso em mercados completamente diferentes pautou-se pela possibilidade de aplicação de capacidades gerenciais às mesmas, de maneira a auferir resultados positivos.

---

<sup>82</sup> Tratado no título Verticalização.



#### D) WEG Máquinas / Transformadores / Automação

Em 1981, foi criada a WEG Máquinas, com vistas à produção de máquinas elétricas girantes para atender os segmentos de mineração, petroquímica, celulose, papel, entre outros.

Também em 1981, a WEG realizou nova *Joint Venture*, desta vez com o proprietário da empresa Ecemic Indústria de Transformadores, em Blumenau/SC. Logo em seguida a WEG assumiu o controle absoluto da empresa e passou a mudar a sua estratégia: antes da WEG, 90% das vendas dos produtos (transformadores) era destinada a estatais; após a WEG assumir o controle, de 70 a 80% da produção passou a ser destinada a particulares. Surgia a WEG Transformadores.

Em 1986 foi adquirida uma empresa sediada em Florianópolis/SC, que atuava no ramo de automação, sendo esta a origem da WEG Automação. O objetivo era o ingresso neste novo ramo industrial, acreditando em suas perspectivas futuras. Anos mais tarde, toda a estrutura desta empresa foi transferida para Jaraguá do Sul/SC, permanecendo junto ao Parque Fabril II da WEG.

Os três segmentos de atuação retrocitados têm relação direta com os motores, principal produto fabricado pela WEG, imprimindo-se aí uma diversificação relacionada de atividades. Trata-se de novos produtos, que propiciam o desenvolvimento de novos mercados em conjunto com os motores já produzidos pela empresa. Também são produtos complementares entre si, que podem formar pacotes completos de soluções industriais.

A WEG Máquinas foi criada de maneira orgânica, constituindo-se basicamente numa diferenciação entre os portes e processos produtivos dos motores já fabricados pela empresa. A WEG Máquinas fabricava motores de grande porte e engenheirados<sup>83</sup>, enquanto a WEG Motores passou a atuar somente na fabricação de motores de porte mais reduzido, cujo processo produtivo era seriado. As outras duas

---

<sup>83</sup> Que implicam num processo produtivo específico (não seriado), com parametrização de maquinário para a produção destes itens, que são aceitos somente sob encomenda. Submete-se, conseqüentemente a sistema de custeamento diferente dos motores seriados, diante de suas particularidades.

empresas - WEG Transformadores e WEG Automação - surgiram a partir de aquisições realizadas pela WEG.

As três razões para diversificações apresentadas no quadro teórico estão presentes para estes eventos de diversificação, isto é, sinergia, aplicação de capacidades gerenciais e aumento de poder de mercado. Outra razão importante presente no momento histórico em que ocorreram era o de que a WEG não queria “morrer fabricando motores”, o que implica em que a diversificação por si só se revela como uma estratégia relevante, eis que a mesma constituir-se-ia na materialização de seu planejamento estratégico à época. De qualquer maneira, a consequência natural de um processo de diversificação é o aumento do poder de mercado, o que permitiu à WEG combinar seus produtos de maneira a proporcionar soluções mais completas ao mercado em geral.

#### E) Tintas e Vernizes:

Em 1983, a WEG adquiriu a empresa Tintas Michigan, de Guaramirim. Realizou diversos investimentos nesta empresa e posteriormente adquiriu a Quimiflora, incorporando-na à Tintas Michigan, unificando suas atividades e transformando-as na WEG Tintas<sup>84</sup>.

Inicialmente este processo foi um movimento de verticalização, descrito anteriormente, pois o produto da empresa resultante da unificação das duas empresas adquiridas era integralmente dedicado às necessidades de suprimento da WEG. No entanto, ao longo dos anos, novas tecnologias foram sendo desenvolvidas para atendimento do mercado externo. Percebendo tal evolução, a WEG alocou recursos para que o segmento de tintas pudesse se desenvolver plenamente, passando sua produção a atender o mercado em geral, não mais somente a WEG. Assim, o segmento de tintas se tornou efetivamente um novo negócio para o Grupo, transformando-se numa diversificação. Ilustrando esta assertiva, verificou-se que em

---

<sup>84</sup> Na época batizada de WEG Química.

2011 a WEG Tintas adquiriu uma empresa concorrente na Argentina e realizou outras aquisições no Brasil.

Este evento de diversificação relaciona-se à expansão mercadológica, pois o produto é completamente diferente dos produtos fabricados pela WEG até então. Trata-se, portanto, de um movimento de diversificação não relacionado, embora continue guardando relação de fornecimento com o Grupo. E verifica-se claramente que o aumento de poder de mercado foi um fator motivador para este movimento.

#### F) Financeira – Aquisição de Ações de Outras Empresas na Bolsa de Valores

O processo de diversificação da WEG foi iniciado em 1981, através das empresas de máquinas, acionamentos, transformadores, tintas e vernizes, piscicultura, gado e soja.

Com sobra de caixa na década de 1980 e diante das incertezas ambientais, a WEG optou por realizar aplicações financeiras diferentes das que realizava até então, inclusive com objetivo de mitigação de riscos de políticas econômicas (v.g. congelamento de preços), bem como o atendimento aos interesses de remuneração do capital dos acionistas de maneira adequada. Assim, suas aplicações foram direcionadas ao mercado de capitais, em meados da década de 1980, tendo sido adquiridas quantidades relevantes de ações das empresas Tupy e Perdigão.

O foco destas aquisições não estava voltado a determinados produtos ou mercados, mas à possibilidade de obter lucros a partir deste tipo de operação financeira. A Tupy<sup>85</sup> era uma fundição e a WEG já realizava tal atividade internamente, não havendo necessidade de ampliação adicional, ainda mais porque a WEG mesma poderia fazê-lo por si só, caso necessitasse. A Perdigão, por sua vez, atuava no ramo de Agronegócio no interior de Santa Catarina, atividade esta que demandava grande escala para gerar bons resultados.

---

<sup>85</sup> A título de curiosidade, foi esta empresa que, certa vez, atrasou a entrega de fundidos, motivando a WEG a montar sua própria fundição.

Mais adiante, diante das dificuldades financeiras apresentadas pela Perdigão, o elo entre a WEG e a Perdigão se estreitou, aproveitando-se as capacidades gerenciais dos executivos da WEG na outra empresa, objetivo este não inicialmente deliberado.

Assim, o objetivo destas aquisições foi puramente de ordem financeira, visando aproveitar o potencial de valorização dos papéis destas empresas na Bolsa de Valores, proteger o capital da empresa de eventuais bloqueios e garantir uma remuneração aos acionistas da WEG.

O quadro a seguir resume os eventos acima comentados, classificando-os conforme o grau de diversificação e foco:

Quadro 23 WEG: Processo de Diversificação realizado a partir de 1965: Foco, Grau e Forma

DIVERSIFICAÇÃO				
Negócio Principal:	Motores elétricos	FOCO		
GRAUS	FORMA	PRODUTO	MERCADO	OUTROS
Baixo (negócio único ou predominante)	Orgânica	-	-	-
	Aquisição	-	-	-
Médio - restrito	Orgânica	Saweg	Máquinas Nina	-
	Aquisição	-	-	-
Médio - ligado / vinculado	Orgânica	Máquinas	-	-
	Aquisição	Transformadores / Acionamentos	Tintas e Vernizes	-
Alto (não relacionado)	Orgânica	-	Gado / Soja	Aquisição de Ações de outras empresas
	Aquisição	-	Piscicultura	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

O movimento de diversificação é dinâmico, razão pela qual a estratégia inicial pode ter se transformado após algum tempo. Exemplificando: inicialmente a diversificação pode ter sido considerada não relacionada, mas, com o passar dos anos, pode ter havido uma aproximação entre os negócios de maneira que a diversificação tornou-se relacionada. O oposto também pode acontecer, dependendo do desempenho da empresa ao longo de sua história.

Numa avaliação dos eventos de diversificação realizados pela WEG, infere-se que a empresa aproveitava todas as oportunidades de negócio que surgiam, independentemente de haver ou não relação com sua atividade inicial, caminhando no sentido de tornar-se um conglomerado, eis que acreditava que seu poder de gestão poderia gerar resultados interessantes em qualquer atividade que desenvolvesse.

Pesquisas indicam que a formatação mais eficiente das organizações tem se mostrado na forma de diversificação relacionada, a qual a WEG adota atualmente, embora historicamente tenha realizado várias operações rumo à diversificação não relacionada. A WEG optou, então, a partir de 1990, por permanecer em negócios que tivessem algum grau de relacionamento com sua atividade inicial (*core business*), desfazendo-se paulatinamente de outros que não estavam gerando bons resultados ou não tinham qualquer relação com o negócio principal. O movimento de desinvestimento passou a ser realizado a partir da definição desta base, fazendo emergir o próprio slogan atual da empresa, que é “WEG – Transformando Energia em Soluções”.

#### 4.2.1.5 Fusões, Aquisições e Incorporações

Tecnicamente, ao longo de sua história, a WEG não passou por nenhum processo de fusão. No que tange a aquisições, ocorreram operações de duas formas: integral e parcial. Nas situações de aquisição integral, houve o movimento subsequente de incorporação. Todavia, quando as aquisições foram parciais, não

houve o movimento de incorporação, mantendo-se a empresa adquirida como coligada, com manutenção de estrutura administrativa própria segregada da estrutura da matriz. Ainda assim, os contatos eram constantes no sentido de transferir competências administrativas entre as empresas.

As aquisições realizadas pela WEG representaram meios para atingir um fim. As finalidades destes eventos, conforme acima visto, eram o crescimento, desenvolvimento e a eliminação de gargalos em atividades essenciais e críticas, acarretando em movimentos de verticalização e diversificação..

Diversos foram os eventos de aquisição realizados pela WEG. Os eventos não serão apresentados individualmente, mas classificados para fins de melhor compreensão didática e para, conseqüentemente, propiciar uma melhor análise dos mesmos. São esses: aquisições integrais de controle acionário e aquisições parciais de controle acionário. Há, adicionalmente, os casos que houve uma aquisição parcial, num primeiro momento, que se tornou integral em momento subsequente.

Note-se que tanto numa situação quanto na outra, a WEG sempre optou pela manutenção do controle da empresa adquirida. Quando não fosse possível, não realizava a aquisição.

Diversos foram os eventos de aquisição integral de empresas, dos quais destacam-se:

- a. Aquisições integrais: (1) Michigan e Quimiflora (empresas que deram origem à WEG Tintas e WEG Automação), (2) alguns distribuidores que se tornaram filiais, (3) Corradi (Argentina), (4) Nantong (China), dentre outras.
- b. Aquisições parciais: Hidráulica (empresa que deu origem à WEG Penha Pescados), Ecemic (empresa que deu origem à WEG Transformadores) e Trafo (transformadores), dentre outras. Há três particularidades distintas nestes exemplos:
  - b.1. Hidráulica: o controle administrativo foi assumido pela WEG, mas mantém-se os sócios vendedores no negócio até os dias de hoje.

- b.2. WPP e Ecemic: o controle foi assumido inicialmente e, logo em seguida, a WEG adquiriu a empresa integralmente.
- b.3. Trafo: trata-se de uma empresa que tinha o capital aberto em Bolsa. A WEG adquiriu o controle e, em seguida, realizou uma oferta pública para o fechamento de capital.

As nuances acima foram destacadas para demonstrar os processos de aquisição apresentam particularidades. Entretanto, há uma motivação comum a todas as aquisições realizadas: o aumento do poder de mercado, pois a WEG tinha por objetivo estratégico seu crescimento e desenvolvimento de mercado.

Os casos de diversificação, em particular, foram caracterizados pelo mote de “não morrer fabricando motores”. Neste ensejo, o objetivo comum às aquisições em direção a novos mercados consistiu principalmente na reformulação do escopo competitivo da empresa, de maneira a ampliá-lo e reduzir sua dependência do setor de motores. Por outro lado, também ocorreram aquisições tidas como horizontais, buscando a ampliação de escala mediante integração de empresas com o mesmo escopo da WEG.

Além disto, o ingresso em novos mercados visava, também, o aprendizado e desenvolvimento de novas capacitações, bem como propiciava a redução dos riscos e dos custos de desenvolvimento de novos produtos e ainda permitia o ingresso rápido no mercado-alvo. Estes eventos podem ser ilustrados pelos ingressos nos mercados de acionamentos, automação, turbinas e tintas e vernizes.

Outras aquisições tiveram como objetivo principal ganhos de ordem financeira. Este foi o caso do ingresso nos ramos florestal, piscicultura e criação de gado. As aquisições das ações de Tupy e da Perdigão também se pautaram por motivos financeiros, no entanto, o foco estava na proteção do capital e na maximização de lucros, visando a melhor remuneração do capital do acionista.

As aquisições da Corradi (Argentina) e da Nantong (China) tinham como objetivo principal os ganhos de escala e a superação de barreiras de entrada. A Corradi atuava no ramo de acionamentos elétrico, enquanto a Nantong atuava no segmento de motores de baixa tensão, ambos segmentos em que a WEG já atuava

quando as adquiriu. Tais aquisições foram horizontais (aquisição de concorrentes) e visavam o ganho de escala (por motivo financeiro e mercadológico), mas também permitiram ingresso rápido noutros mercados internacionais e a superação de barreiras de entrada em cada um desses mercados.

As aquisições dos parceiros comerciais (distribuidores) no exterior tiveram como objetivo principal a verticalização da empresa, levando-a a atuar mais próxima de seus clientes e, adicionalmente, a evitar a divisão dos resultados com seu parceiro, mantendo-os na própria empresa. Neste caso, há um mix de objetivo comercial (conhecer clientes e mercado) e financeiro.

Conforme mencionado anteriormente, acreditava-se nas competências administrativas dos fundadores, resultando na crença de que qualquer negócio que tivesse boa gestão poderia trazer resultados. Nesse sentido, outro objetivo identificado em todas as aquisições foi a transferência das competências gerenciais às empresas adquiridas, como forma de maximizar seus resultados. Em todos os casos, a WEG buscava somar sua experiência aos negócios adquiridos, mantendo a estrutura intacta inicialmente. Decorrido o prazo para o aprendizado e capacitação, a WEG passava a promover mudanças e a integração com suas atividades na matriz, inclusive fazendo alocações de recursos financeiros de maneira mais ostensiva.

#### 4.2.1.6 Desinvestimento (*Downscoping*)

Uma estratégia de desinvestimento pode ser observada nos níveis corporativo e funcional. Na esfera corporativa, verifica-se a adoção de estratégias que visam a redução do escopo de uma organização em termos de produtos ou mercados. Em âmbito funcional, compreende-se uma estratégia de desinvestimento como a descontinuidade de determinada atividade de uma organização, o que seria mais próximo a uma desverticalização.

Em se tratando da WEG, os eventos identificados como desinvestimento concernem à descontinuidade de negócios, razão pela qual esta estratégia está



descrita neste trabalho somente no âmbito corporativo, não havendo evento no nível funcional a ser apresentado.

Em meados da década de 1980, com os três fundadores ainda no comando executivo da WEG, a empresa estava a caminho de tornar-se um grande conglomerado industrial, unindo empresas de diversos ramos e setores sob seu comando, conforme visto na seção Diversificação.

No entanto, a partir da crise eclodida no início da década de 1980, houve um movimento de assentamento e redirecionamento da empresa a partir da década de 1990. Ainda que tenham sido vários os movimentos de diversificação empreendidos a partir de aquisições de empresas, tanto em atividades relacionadas quanto em atividades não relacionadas, a empresa percebeu que sua capacidade de transferência de competências administrativas era limitada, realizando, a partir dos anos 1990, um movimento de reorganização da empresa.

Assim, por diversas razões, a partir do início da década de 1990, houve um movimento gradual de retorno ao negócio principal (equipamentos elétricos), o qual deu origem à empresa. Aos poucos, a WEG foi deixando sua participação e/ou vendendo empresas cuja finalidade fugia ao seu negócio principal, mantendo o foco em segmentos que fossem complementares ao que deu origem à empresa (diversificações relacionadas e verticalizações).

A WEG Penha Pescados, por exemplo, sofria por conta de pesca predatória, concorrência desleal e sonegação de impostos. A WEG não concordava com as práticas deste mercado, abandonando a atividade por completo mediante alienação da empresa de pescados. As atividades adicionais da WEG Florestal – piscicultura e criação de gado – deixaram de ser interessantes por conta de corte dos incentivos fiscais e necessidade de destinação de recursos adicionais para tais atividades, que pouco geraram de retorno à empresa. A investida em soja também não logrou êxito, pois havia necessidade de financiar os produtores no longo prazo, consumindo o caixa da WEG, pois seu parceiro no negócio não tinha recursos para isso. Por tal razão, esta atividade foi abandonada.

Visando uma melhor alocação do caixa, bem como proteção diante das incertezas governamentais e buscando uma remuneração adequada ao capital dos acionistas, a WEG optou pela aquisição de ações de outras empresas no mercado de capitais. Seus alvos foram a Tupy e a Perdigão<sup>86</sup>. Em pouco tempo, as ações da Tupy se valorizaram sobremaneira. Como o período recessivo estava se findando, a WEG optou por se desfazer de tal investimento, realizando lucros, e optando pela realocação destes recursos novamente em suas atividades produtivas.

No outro caso, a Perdigão passou por um processo de dificuldades financeiras, fazendo com que o valor de suas ações caísse. Não disposta a realizar prejuízos, a própria administração da WEG auxiliou na recuperação da Perdigão, aproximando tais empresas e transferindo, na medida do possível, suas competências à Perdigão. Este investimento foi levado adiante por alguns anos ainda, tendo a WEG se desfeito do mesmo em 2004, mediante a devolução das ações *in natura* da Perdigão aos acionistas da WEG, acarretando em redução do capital desta.

Os cinco eventos de desinvestimento acima citados ocorreram em relativo curto espaço de tempo – entre 1990 e 1995, salvo o caso da Perdigão, que perdurou até 2004 –, conferindo uma mudança cultural para a WEG, principalmente em termos de escopo competitivo. A WEG estava caminhando para tornar-se um conglomerado de empresas, mas optou por envidar seus esforços em seu escopo principal, ou seja, naquilo que melhor sabia fazer. Esta mudança cultural, inclusive, resultou no atual slogan da empresa, que é “Transformando energia em soluções”.

#### 4.2.1.7 Internacionalização

O processo de internacionalização permeia as atividades da WEG desde 1969, após 8 (oito) anos de fundação da empresa. Neste ano, foram realizados os primeiros processos de exportação para países latino-americanos. A partir de 1975 as

---

<sup>86</sup> Atualmente BR Foods, nascida da união da Perdigão e Sadia. A WEG atingiu uma participação de 7,83% do capital da Perdigão.

exportações já atingiam países como Líbano e Japão. Em 1984, a WEG iniciou exportação de tecnologia para a Venezuela.

A partir de 1991, a WEG passou a realizar investimentos diretamente no exterior, mantendo sedes em vários países.

O processo se iniciou com a instalação de um escritório comercial nos Estados Unidos, em *Fort Lauderdale* (na Flórida), criando a *WEG Electric Motors Corporation* (WEM), em 1991. O escopo desta unidade era o atendimento direto a fabricantes de máquinas e equipamentos, bem como o de captação de tendências tecnológicas. No mesmo ano, em Baltimore, a empresa criou um centro de distribuição, o *WEG Centre*, visando a distribuição de motores elétricos.

Ainda em 1991, a WEG adquiriu sua primeira fábrica no exterior, especificamente na Argentina, criando a WEG Equipamientos Eléctricos (WEE).

A partir de 1992, a WEG passou a instalar escritórios comerciais em diversos países, iniciando pela Europa (Bélgica, Alemanha, Inglaterra), seguindo pela Ásia (Japão) e Oceania (Austrália) e América do Sul (Chile e Colômbia). Ademais, parcerias com vários distribuidores foram realizadas em diversos países, sendo que algumas delas acabaram por se tornar filiais comerciais da própria WEG (Suécia e África do Sul, como exemplos).

Após a instalação de escritórios no exterior, a WEG passou a, mais fortemente, adquirir empresas fabris. Seu início se deu pela aquisição de empresas de motores, sendo que posteriormente, as aquisições também incluíram empresas de acionamentos, automação, transformadores e motores de grande porte.

Além das aquisições de unidades fabris (Argentina, Portugal, China e Áustria) e das unidades comerciais (Suécia e África do Sul) e da instalação de filiais comerciais (Bélgica, Japão, Alemanha), a WEG também adentrou em mercados através de *joint ventures* produtivas (transformadores, no México) e *Green Field* (instalação de nova fábrica na Índia).

O processo de internacionalização da WEG se iniciou com o marco em 1991. A partir de 1994, com a abertura do mercado brasileiro aos concorrentes estrangeiros,

a mudança de moeda e consequente estabilização da inflação no Brasil, este processo ganhou mais força. Além disto, a WEG já dominava o mercado nacional de motores elétricos (cerca de 80% de *market share*), necessitando exportar o excedente de produção.

Com a abertura do mercado nacional, a WEG passou a competir em igualdade de condições com grandes empresas fabricantes globalmente estabelecidas. Assim, atuou em duas frentes principais: manutenção do mercado nacional e busca de oportunidades no exterior. Atualmente, a WEG exporta cerca de 50% de sua produção, demonstrando que o mercado externo tem significado expressivo no resultado da empresa.

Dentre as motivações da WEG para realizar seu processo de internacionalização, destaca-se a ampliação de mercado como o principal, tanto em termos geográficos quanto em termos de ampliação de produtos. A WEG já dominava o mercado nacional de motores elétricos, necessitando alcançar outros mercados para permitir seu crescimento. Assim, o caminho natural seria o mercado externo, o qual a WEG já atendia com as exportações realizadas desde o final da década de 1960.

Identificam-se ainda outros dois motivos relevantes para a sua internacionalização: (a) redução dos custos de produção, seja por ganho de escala ou por produzir em locais com custos menores; e (b) acesso a novas tecnologias.

O primeiro estabelecimento da WEG no exterior foi nos Estados Unidos. Analisando-se esta escolha, pode-se inferir que foi pautada por condições macroeconômicas. Ou seja, a WEG já exportava para aquele mercado, quando resolveu aproximar-se de seus clientes, estabelecendo inicialmente um escritório de vendas local e depois um local para armazenagem e distribuição de seus produtos. Depois disto, a WEG começou a estabelecer diversos escritórios pelo mundo, passando pela Europa (Bélgica, em 1992, escolhida por ser um centro geográfico do continente), Japão (1994) e Austrália (1995). Desta maneira, iniciou um processo de cobertura global de mercado, sempre observando o potencial macroeconômico para o desenvolvimento da empresa. Com a melhoria da capilaridade da WEG nos diversos

mercados, a WEG estabeleceu diversas outras filiais comerciais, principalmente na Europa (Alemanha, em 1995; Inglaterra, em 1997; etc.).

Alguns anos após, em 1994, a WEG adquiriu uma empresa de motores na Argentina, permitindo inferir que similaridades em termos culturais e sociais também se faziam presentes neste processo.

No que tange ao modo de entrada em outros países, a WEG iniciou seu processo de internacionalização em 1969, mediante exportações diretas realizadas a partir do Brasil para países latino-americanos e, em 1975, passou a exportar ao Japão e Líbano.

Em estágio subsequente e, para alguns países, estabeleceu parcerias com distribuidores locais (Suécia, Canadá, África do Sul etc.), realizando as exportações de maneira indireta. Em outra vertente, mais avançada em termos de presença internacional, abriu escritórios comerciais próprios (Estados Unidos, Bélgica, Alemanha, Inglaterra, Cingapura, Rússia etc.) e adquiriu alguns de seus parceiros comerciais (Suécia, África do Sul etc.).

Em alguns casos, a WEG adquiriu empresas já estabelecidas em alguns países, tendo unidades fabris no exterior (Argentina, Portugal, China e Áustria), enquanto noutros casos realizou parcerias industriais (México). O estágio mais avançado deste processo é *Green Field* realizado na Índia, que é a construção e implementação de uma fábrica completamente nova.

De maneira geral, observa-se que a WEG, dependendo do mercado, oportunidades e questões macroeconômicas, estabeleceu estratégia diferente de entrada. Além disto, embora didaticamente exista certo grau de progressão em termos de complexidade no processo de internacionalização, um dos primeiros eventos desta natureza foi a aquisição de uma empresa na Argentina. Numa análise de evolução de complexidade, o movimento de aquisição mostra-se como um dos mais complexos, mas ainda assim a WEG o realizou em 1991, quando estava iniciando seu processo internacional. Percebe-se, portanto, forte foco mercadológico na estratégia da WEG, enfrentando as dificuldades e complexidades de cada oportunidade surgida e abraçada.

Os mercados em que a WEG atua em termos de produtos são altamente regulados e, portanto, a padronização se torna elevada (em termos de tensão, tamanhos etc.), ainda que as especificidades possam ser bastante vastas (rendimento, potência etc.). Assim, considerando-se as questões atinentes aos produtos, a WEG tem uma estratégia global, de acordo com a classificação de Hitt *et al.* (2008).

Em termos de estratégia corporativa internacional, a WEG procura definir linhas gerais, principalmente em termos de qualidade e tecnologias aplicadas e em termos mensuração de resultados econômicos. Todavia, deixa as definições mercadológicas locais e gestão local por conta de cada filial, denotando-se uma estratégia multi local em termos de abordagem do mercado. Esta forma de atuação se mostra, nas definições de Hitt *et al.* (2008), como uma estratégia transnacional. A matriz da WEG atua como uma equipe de apoio e mensuração de resultados, consoante uma gestora de portfólio.

Na ilustração que sintetiza o *design* desta pesquisa (figura 6), este movimento foi marcado em duas ocasiões distintas, em 1991 e 2000. A diferença entre estes marcos está na forma de sua internacionalização. Em 1991 a internacionalização foi marcada pelo estabelecimento de filiais comerciais no exterior, enquanto a partir de 2000, a WEG empreendeu um movimento de aquisição de unidades fabris em outros países.

#### 4.2.2 Estratégias de Negócios ou Empresariais

Desde o início de suas atividades, um dos grandes objetivos da WEG era a gestão de seu relacionamento com o mercado em geral; isto incluía os clientes, fornecedores, acionistas, enfim todos os seus *stakeholders*.

Tanto em períodos de aquecimento quanto em períodos de refreamento do mercado, a empresa mantinha como foco o preço justo para seus clientes. Assim, fosse em épocas em que o mercado estava aquecido e a demanda estava forte, ou

em épocas em que o mercado estava desaquecido e a demanda estava baixa, a WEG mantinha seus produtos em níveis de preços considerados justo, ou seja, a empresa não variava os preços de seus produtos ao sabor da demanda; somente o fazia em função dos reajustes e repasses de custos promovidos pelo mercado em geral.

A WEG sempre buscou atender o mercado da maneira mais ampla possível, aceitando quaisquer pedidos que fossem feitos. Isto demonstra que seriam atendidos todos e quaisquer clientes que manifestassem interesse em adquirir produtos WEG. Atualmente esta faceta ainda é presente na empresa.

Também tinha o objetivo de atender a todas as demandas, ainda que nem sempre tivesse condições para tanto, sempre pautada por uma conduta leal para com os clientes. Então, buscava-se atender a todas as necessidades manifestadas pelos clientes, sendo esta uma das razões motivadoras para o processo de diversificação da empresa.

A forma de atendimento sempre buscou o desenvolvimento e o estreitamento do relacionamento com os clientes, mediante troca de informações e abertura do estabelecimento fabril para buscar uma maior interação com os mesmos.

As três questões – quem atender, o que fazer e como fazer – levaram a WEG a buscar alternativas para seus clientes. Inicialmente, sua estratégia mercadológica focava nos produtos que poderiam – na opinião de seus dirigentes - servir aos clientes, isto é, motores, máquinas, transformadores, geradores, automação industrial, tintas/vernizes etc.

A partir dos anos 2000, a WEG mudou sua abordagem, com foco nos segmentos em que poderia atuar para atender seus clientes, redirecionando o foco aos mesmos. Assim, mudou sua abordagem, passando de foco em produtos para uma comunicação mais próxima ao mercado, transformando-se em uma empresa diversificada com negócios de Automação, Energia, Transmissão e Distribuição e Tintas. Cada um destes negócios servia como uma solução completa aos clientes.

Segundo Hitt *et al* (2008), a abordagem da WEG passou de “segmentos de produtos” para “segmentos de uso final” como primeiro fator de diferenciação entre os

clientes. Outros critérios como o geográfico e o tamanho do cliente também comumente são levados em consideração em segundo plano.

Com relação a seus concorrentes, a WEG sempre se pautou pela busca de sua vantagem competitiva com foco numa estratégia de diferenciação, isto é, tem a intenção de executar atividades de maneira diferente dos concorrentes e, na medida do possível, executar atividades diferentes. Por exemplo, a WEG busca oferecer um prazo interessante para entrega de seus produtos aos clientes, primando pelo seu cumprimento; adicionando-se a isso, não importa como o mercado esteja se comportando, a WEG não varia seus preços conforme a oferta e procura do mercado, pautando-se sempre pelo que denomina como preço justo.

Em termos da estratégia de preço justo infere-se que a WEG adotou uma estratégia híbrida de foco integrado de diferenciação e custo em todos os seus produtos. Os custos são mantidos sempre o mais baixo possível visando a manutenção de preços em patamares aceitáveis. A diferenciação da WEG, portanto, não se encontra propriamente em seus produtos, eis que são altamente padronizados, mas na forma de atender às necessidades dos clientes, seja com rapidez de atendimento ou entrega dos produtos, seja na criatividade em propor as melhores soluções aos mesmos.

#### 4.2.3 Estratégias Funcionais

Estratégias funcionais são aquelas que envolvem níveis operacionais, cujo escopo deve estar estreitamente relacionado às estratégias corporativas e empresariais. Algumas estratégias identificadas na história da WEG podem ser enquadrados como sendo funcionais, dentre essas: Capacitação, Capitalização, Tecnologia e Certificação de Produtos, Racionalização e Normatização e Certificações Organizacionais.



#### 4.2.3.1 Capacitação

Desde sua origem, a WEG mantém uma cultura de realização das suas atividades utilizando-se sempre que possível dos recursos internos existentes e dependendo o mínimo possível de recursos externos. Isto também vale para os recursos humanos. Agindo assim a WEG busca, além da rapidez na realização das operações, a criação de capacidades internas suficientes para levar a organização a níveis de competitividade global.

Já em 1965, após quatro anos da função da empresa e com base na busca incessante por crescimento, a empresa contratou um consultor externo reconhecido na região norte catarinense para executar um plano geral de treinamento. O objetivo principal era o treinamento dos colaboradores, além da organização hierárquica e funcional da empresa, da melhoria contínua da produção e da promoção de melhorias na qualidade dos produtos. Como resultado dessa consultoria, foram ministrados cursos de organização de indústrias, de chefia e liderança, de controle de qualidade, de Português e Matemática básicos e de produtividade industrial. Conforme a natureza do curso e a necessidade dos colaboradores, tais cursos foram ministrados para todos os profissionais que integravam os quadros da empresa, incluindo-se os diretores. Após rodadas e meses de cursos realizados internamente na empresa, foi estabelecido um plano de estruturação da empresa por níveis hierárquicos. O principal propósito era o de encontrar e colocar “o homem certo no lugar certo”, conforme diretrizes internas da empresa.

A partir de então, houve uma multiplicação de cursos técnicos internamente promovidos e ministrados. Dessa cultura, surgiu, formalmente, o Centro de Treinamento (conhecido como Escolinha da WEG), em 1968. O intuito era o de gerar mão-de-obra, capacitando-a e qualificando-a para o mercado de trabalho, bem como aperfeiçoar a mão-de-obra existente na empresa.

Na época da fundação, a cidade sede da WEG, Jaraguá do Sul/SC, tinha população bastante reduzida e foco de trabalho na agricultura familiar de subsistência.

Desta forma, não existia na cidade mão-de-obra capacitada para operar o maquinário necessário para a produção de motores elétricos.

Inicialmente, como mencionado anteriormente, os cursos ministrados eram básicos. Mas, a partir de certo grau de qualificação da mão-de-obra interna e da mão-de-obra existente na localidade de Jaraguá do Sul, os investimentos em treinamento passaram para outros níveis. A empresa passou a auxiliar financeiramente na formação de seus colaboradores em cursos superiores de graduação, de pós-graduação (*lato e stricto sensu*), incluindo cursos no exterior, oportunidades estendidas a todos os níveis hierárquicos.

No início da década de 1980, época de forte recessão no Brasil, ao invés de demitir funcionários, a WEG optou pela redução de jornada de trabalho e salarial. No período em que não estavam trabalhando, os funcionários participavam de diversos cursos de capacitação e reciclagem. Findo o período recessivo, a WEG tinha uma equipe de funcionários mais fortalecida e capacitada para enfrentar o mercado. Desta maneira, a WEG contribuiu tanto para a formação de seus colaboradores quanto para sua própria capacitação, pois acreditava que as qualidades técnicas das pessoas poderiam gerar resultados positivos à empresa.

Os auxílios à capacitação e à formação foram feitos conforme as necessidades da empresa e conforme a facilidade ou dificuldade de obter determinadas capacidades localmente. À medida que a mão-de-obra local e regional disponível alcançava as qualificações necessárias, a empresa reduzia seus incentivos financeiros na área de treinamento.

#### 4.2.3.2 Capitalização

Conforme apontado anteriormente, o movimento de capitalização foi enquadrado tanto no nível corporativo quanto no nível funcional. Em nível corporativo, compreende-se o processo de capitalização – entrada de recursos na empresa – como decorrente da abertura de capital da empresa. A abertura do capital de uma

empresa representa uma mudança cultural na organização, pois implica na abertura de informações ao mercado e na estruturação de estratégias específicas para lidar com *stakeholders*. Em nível funcional, a capitalização pode ser compreendida em âmbito mais estrito, isto é, como o ingresso de recursos financeiros decorrentes de empréstimos concedidos por entidades financeiras, o que gera impactos de magnitude diferente em relação ao compartilhamento e divisão do poder com outros acionistas. Nesta seção, portanto, será descrito o processo de capitalização consoante a segunda abordagem, ou seja, como o ingresso de capital na empresa mediante a obtenção de recursos financeiros obtidos junto a instituições financeiras com o objetivo de dar seguimento aos projetos de expansão delineados pela empresa.

Em 1968, os fundadores buscavam recursos para ampliação do parque industrial da WEG. Neste mesmo ano conseguiram um financiamento de 20 mil Cruzeiros Novos junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Empresarial – BNDE para a aquisição de equipamentos. Este montante representava, aproximadamente, 18% de seu capital social à época.

Em 1972, ano seguinte pós-abertura de capital, a WEG formulou um projeto de expansão visando triplicar sua produção. Buscava-se ampliação de maquinário e eliminação de gargalos, iniciando-se um processo de verticalização da produção. Para este projeto, estava previsto o investimento de Cr\$ 8,5 milhões<sup>87</sup>, sendo Cr\$ 4,0 milhões próprios e Cr\$ 4,5 milhões financiados pelo Banco Regional de Desenvolvimento (BRDE) e BNDE.

A tabela abaixo mostra a evolução dos financiamentos da WEG e seu grau de alavancagem<sup>88</sup>, de 1968 a 1973, em 1.000 ORTN<sup>89</sup>:

---

<sup>87</sup> Atualizado pelo IGP-DI/FGV, tal montante equivale a R\$ 25,8 milhões, em 31/12/2013. Observe-se que este montante representava cerca de 23% de seu capital social no momento imediatamente anterior à capitalização.

<sup>88</sup> Quociente entre capital de terceiros (financiamentos) e capital próprio (patrimônio líquido).

<sup>89</sup> ORTN – Obrigações Reajustáveis do Tesouro Nacional.

Tabela 2 Evolução dos Financiamentos obtidos pela Weg – 1968 a 1973

<b>Ano</b>	<b>1968</b>	<b>1969</b>	<b>1970</b>	<b>1971</b>	<b>1972</b>	<b>1973</b>
Patrimônio Líquido (PL)	60	116	130	145	185	239
Financiamentos	16	27	52	37	87	220
Alavancagem	26,7%	23,3%	40,0%	25,5%	47,0%	92,0%

Fonte: Silva, p. 118.

O processo de capitalização da WEG mostrou-se bastante arrojado, sempre propiciando avanços para a empresa em termos de obtenção de recursos, por meio de financiamentos, em percentuais expressivos sobre o Patrimônio Líquido (média de 42,4% no período), demonstrando altos níveis de alavancagem financeira. Tratava-se de uma estratégia funcional de ordem financeira, em que a empresa formula uma estratégia para a obtenção de financiamento para fazer frente a seus projetos de expansão fabril.

O processo de obtenção de financiamentos foi realizado em conjunto com a abertura de capital, pois fazia-se necessário compor um “colchão” patrimonial para que os financiamentos pudessem ser concedidos à WEG pelas instituições financeiras. As etapas, então, foram intercaladas entre aumento do Capital Social (capital próprio, ainda que oriundo de novos investidores) e obtenção de financiamentos (capital de terceiros).

Como resultado do processo de capitalização a WEG conseguiu incrementar seu balanço e obter recursos para a aquisição de novas tecnologias diretamente na Europa (notadamente na Alemanha), permitindo-a manter-se competitiva em níveis tecnológicos.

#### 4.2.3.3 Tecnologia e Certificações de Produtos

Decorrente da busca dos fundadores da WEG pela excelência em seus produtos, a cultura da empresa sempre se pautou pela produção de produtos de alta tecnologia. Portanto, a necessidade por tecnologia sempre foi premente na empresa, fazendo com que fosse adquirida e desenvolvida.

Em viagem à Europa, em 1968, os sócios obtiveram acesso a tecnologia alemã na área de motores, buscando propiciar a produção de motores de maior potência. A aquisição desta tecnologia implicou no enquadramento dos motores WEG nas normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) e da *International Electric Commission* (IEC<sup>90</sup>). Além dos enquadramentos nas normas de certificação, tal iniciativa possibilitou a produção de motores com potências maiores, permitindo ampliação no escopo de atendimento de seus clientes e ganho de mercado.

A certificação obtida perante a *International Electric Commission* (IEC) foi o marco inicial das certificações de produtos obtidos pela WEG. Outras diversas certificações foram obtidas ao longo de sua história, e continuam a ser conquistadas até os dias de hoje. Exemplo disto é ilustrado pela obtenção, em 2001, da ISO-50.001, relacionada à eficiência energética dos produtos WEG. Em 2006, além das certificações para os equipamentos elétrico-eletrônicos, a WEG também obteve a certificação IMO-PSPC<sup>91</sup> para tintas marítimas.

Como as certificações têm prazo de validade, continuamente a WEG tem de renová-las, mantendo-se sempre atenta ao mercado e a eventuais alterações nos quesitos e critérios para certificações. Atualmente, a busca e manutenção de certificações fazem parte do cotidiano da empresa, servindo-lhe como credencial para continuar vendendo seus produtos nos mais diversos países espalhados pelo globo.

---

<sup>90</sup> Comissão Internacional de Eletricidade (CIE).

<sup>91</sup> *Performance Standard for Protective Coatings for Dedicated Seawater Ballast Tanks of all Types of Ships and Double-Side Skin Spaces of Bulk Carriers.*

Em 1979, a Weg realizou uma parceria com a ASEA<sup>92</sup>, criando uma *Joint Venture* com o objetivo de importar tecnologia na área de eletrônica de potência, tecnologia esta que deu ensejo alguns anos depois à produção de motores engenheirados de grande porte, dando origem à WEG Máquinas.

Ainda no que tange à aquisição de tecnologia para seus produtos, observa-se que a WEG sempre se comportou como adotante precoce. Ainda que nos seus primórdios a obtenção de tecnologia fosse difícil do ponto de vista financeiro, os fundadores rompiam as barreiras geográficas, buscando tecnologias de ponta existentes na Europa, principalmente na Alemanha, onde a tecnologia que a WEG precisava era mais avançada no mundo, naquela época.

#### 4.2.3.4 Racionalização e Normatização

A cultura dos fundadores da WEG sempre envolveu alto grau de perfeccionismo. O grau de excelência dos produtos da empresa foi uma das primeiras obsessões da empresa, cultura esta trazida até os dias de hoje, ainda que os fundadores já estejam afastados das funções executivas e do Conselho de Administração da empresa.

Em 1964, após três anos de fundação, foi implantado um programa de racionalização do controle de qualidade. Esse programa exigiu o abandono de práticas anteriores, adotando-se um sistema de inspeção permanente dos mecanismos de produção e das matérias-primas.

A partir de 1968, houve um movimento interno na direção da mecanização de atividades, anteriormente realizadas pelos profissionais da empresa de maneira praticamente artesanal. Uma das táticas utilizadas foi a construção interna de maquinário para dar suporte à produção. Além do aumento de produtividade, pois mais peças poderiam ser fabricadas no mesmo prazo, instaurou-se a preocupação

---

<sup>92</sup> Atualmente ABB (*Asea Brown Boveri*), uma das maiores empresas de motores elétricos do mundo e principais concorrentes da WEG.

com a padronização das peças e do próprio processo produtivo. Esta prática liberou colaboradores para assumirem diferentes atividades e funções, permitindo haver crescimento da produção sem aumento de quadro de funcionários.

Em continuidade a este processo, em 1974 foi criada a Campanha “Defeito Zero”. Como o próprio nome denominava, a empresa estava se propondo a evitar ao máximo os desperdícios, mesmo numa época em que o Brasil se expandia de maneira acelerada<sup>93</sup>.

Entre 1976 e 1981, com o crescimento da WEG, a estrutura hierárquica também precisou ser remodelada. Profissionais galgaram posições na hierarquia e mais colaboradores passaram a integrar os quadros da empresa. Claramente surgiu um processo de profissionalização da empresa, marcado também pela contratação de um profissional egresso do Banco do Brasil para assumir a gestão administrativo-financeira da empresa.

Além da profissionalização, a empresa realizou um programa de Organizações e Métodos (O&M). O intuito principal era a padronização de processos realizados internamente na empresa, principalmente porque funcionários que realizavam esses processos passaram a exercer novas funções e posições hierárquicas. Portanto, com o propósito de transmitir a cultura e o conhecimento técnico formados internamente, incentivou-se a transmissão de tais conhecimentos aos novos colaboradores das áreas fabril e administrativa.

Passados oito anos da Campanha Defeito Zero, surgiram formalmente os Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) na WEG, cuja origem remonta às práticas de mecanização das atividades e Campanha Defeito Zero.

Este processo de racionalização e normatização permitiu a longevidade da WEG sem a perda de conhecimentos essenciais desenvolvidos ao longo dos anos. A racionalização propiciou padronização de métodos e procedimentos, gerando economia de despesas, de tempo e ganhos de escala. A normatização também permitiu a transferência de conhecimentos para as gerações seguintes de

---

<sup>93</sup> Normalmente, quando existe um forte ritmo de crescimento, as organizações relaxam em seus controles, aumentando os desperdícios.

colaboradores. Para tanto foram criados manuais internos visando a automatização das funções bem como o advento de melhorias em todos os processos existentes na empresa.

#### 4.2.3.5 Certificações Organizacionais

Comumente as empresas obtêm resultados positivos decorrentes da normatização e racionalização de suas atividades e processos. A partir dos anos 1990, o mercado mundial estava caminhando a ritmo cada vez mais acelerado em direção à excelência organizacional e, também, à redução de custos.

A partir da década de 90, com foco no mercado externo e na excelência de seus processos internos, e visando o controle de custos e despesas, a WEG submeteu-se à avaliação de entidades internacionais que atestavam o cumprimento das práticas de excelência mediante a concessão da correspondente certificação.

Em 1992, a WEG obteve a certificação ISO-9001, conferida pelo Inmetro, para a divisão de motores. Dois anos mais tarde, obteve a mesma certificação para a divisão de máquinas e a certificação ISO-9002 para a divisão de acionamentos, ambas concedidas pelo BVQI<sup>94</sup> (Inglaterra). Em 1996, obteve a ISO-9001 para a divisão de transformadores e no ano seguinte para a divisão de automação.

Outras certificações foram obtidas pela WEG mais adiante, de maneira que a empresa se credenciou efetivamente para atuação no mercado internacional, demonstrando que, além da tecnologia de seus produtos, contava com processos e sistemas reconhecidos nacionalmente e internacionalmente pelo grau de excelência.

Embora a WEG já contasse com boas práticas de processos desde a década de 1960, para obter as certificações precisou promover ajustes e melhorias, nem todas compreendidas internamente como necessárias ou geradoras de algum tipo de

---

<sup>94</sup> BVQI: *Bureau Veritas Quality International*. Dentre outras, é uma entidade inglesa que realize o processo de auditoria e certificação das organizações.



diferencial. Todavia, para obter as certificações, fazia-se necessário o cumprimento dos quesitos estabelecidos externamente.

Em termos temporais, infere-se que a WEG tenha se inserido no terceiro estágio de adoção da prática de obtenção de certificações organizacionais, conforme a classificação de Rogers (1983). Diante desta avaliação, a WEG não estaria no grupo da maioria precoce, no que tange à obtenção de certificações organizacionais. Ou seja, a WEG buscou a obtenção das certificações após perceber que poderiam ser necessárias para legitimar-se perante o mercado internacional.

#### 4.3 ANÁLISE DAS MUDANÇAS NO CONTEÚDO ESTRATÉGICO DA WEG À LUZ DAS TEORIAS EXPLICATIVAS DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Esta seção visa analisar de que forma as teorias explicativas da adaptação estratégica se aplicam a cada uma das mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela WEG. Note-se que algumas teorias podem servir para explicar várias mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela empresa, bem como uma mudança no conteúdo estratégico pode ser explicada integral ou parcialmente por meio de mais de uma das teorias ora estudadas.

Este título é o estágio final deste trabalho, complementando a resposta ao problema de pesquisa. A ordenação abaixo se deu conforme o ano em que aconteceu o primeiro evento mais marcante de cada uma das mudanças no conteúdo estratégico.

##### 4.3.1 Capacitação

A região de Jaraguá do Sul/SC, sede da WEG, era pouco industrializada na época da fundação da empresa. Os próprios fundadores não chegaram a ter escolaridade fundamental completa para desempenharem suas funções, mas

contavam com seu espírito empreendedor, aliado a uma força de trabalho engajada com a empresa, ainda que pouco qualificada em termos formais.

Como não havia mão-de-obra local qualificada, tampouco cursos formais necessários para tanto, a WEG optou por capacitar seus funcionários, com o auxílio de profissionais reconhecidos no mercado. Em estágios ulteriores, vez que os cursos de formação e capacitação formal cresceram na região, a WEG passou a auxiliar financeiramente seus funcionários para obterem a qualificação necessária.

Infere-se, portanto, que a mão-de-obra qualificada era um recurso escasso e crítico em 1961, quando a WEG foi fundada. Além de a população ter sua experiência profissional inicial em trabalhos vinculados à agricultura, não havia cursos formais na região para promover a formação e/ou capacitação na área de atuação da WEG. Tampouco, naquela época, era comum a mobilização de recursos humanos de grandes centros para uma pequena cidade no interior de Santa Catarina. A solução encontrada foi a promoção da formação e capacitação da própria mão-de-obra.

Das teorias estudadas, depreende-se que a Teoria da Dependência de Recursos pode explicar este movimento por parte da WEG, pois a empresa teve de saber lidar ao mesmo tempo com a escassez (de mão-de-obra voltada à indústria) e com a criticidade (da falta de qualificação da mão-de-obra existente), buscando alternativas para a minimização deste fator de dependência ambiental. Ao tomar essa iniciativa de capacitação, a WEG contribuiu para uma transformação econômica e social do ambiente regional, reduzindo as pressões contingenciais locais relativas à qualificação de mão-de-obra.

#### 4.3.2 Capitalização

O processo de capitalização da WEG foi intercalado por sucessivos aumentos de capital (capital próprio, originário de novos acionistas) e obtenção de capital de terceiros, através de sucessivos financiamentos provenientes de instituições financeiras<sup>95</sup>. Este movimento ocorreu mais fortemente entre os anos de 1968 e 1973,

---

<sup>95</sup> O principal objetivo da WEG em abrir seu capital era o de conseguir formar um colchão financeiro para que pudesse obter os financiamentos. Sem um incremento do Capital Social, os financiamentos representariam um

tendo o Patrimônio Líquido crescido a uma taxa próxima a 32% ao ano neste período, acarretando na multiplicação do mesmo por 4 em cinco anos.

O ingresso de capital, tanto na forma de capital social quanto na forma de financiamentos, tinha por finalidade propiciar o crescimento e desenvolvimento tecnológico da empresa, que necessitava de recursos financeiros para fazer frente às suas necessidades de caixa, visando levar adiante seus planos de investimento. Inclusive havia o esforço de não distribuir lucros nos primeiros anos de existência da empresa, revertendo-os integralmente para as atividades da empresa.

O ambiente em que a WEG competia era complexo, dinâmico, com diversidade de mercado em termos geográficos e de produtos e forte hostilidade. A complexidade se manifestava pela necessidade de conhecimentos técnicos amplos e profundos para produzir motores elétricos, tecnologia esta que era crítica para a empresa e escassa para ser obtida no Brasil. A dinamicidade do ambiente se manifestava na imprevisibilidade sobre o futuro do segmento de atuação da WEG, pois a indústria de base tinha certo respaldo nos projetos governamentais, sempre passíveis de instabilidades. A diversidade estava na amplitude da gama de potências diferentes que motores podiam ser produzidos (a WEG só produzia motores de baixas potências na época). A hostilidade se verifica no fato de a WEG ter concorrentes com marcas reconhecidas mundialmente e que tinham produção no Brasil; aliado a isto, havia o peso da desconfiança de que uma pequena empresa localizada em Santa Catarina teria capacidade para produzir motores de qualidade. Este ambiente fez com que a WEG buscasse sua adaptação ao meio, como forma de garantir sua sobrevivência.

Assim, a captação de recursos financeiros buscava o desenvolvimento rápido da WEG, tanto em termos produtivos, quanto em termos de aquisição de tecnologia de ponta. Dois aspectos contribuíram para ao sucesso da WEG: crescimento vertiginoso do país no período e protecionismo em relação a produtos nacionais.

A Teoria da Contingência pode ser aplicada no entendimento da busca da WEG pela adaptação à complexidade ambiental, em particular aos padrões tecnológicos em

---

grau de alavancagem muito grande à empresa, o que proibiria as instituições financeiras concederem-lhe o montante desejado.

constante evolução. A capitalização, por sua vez, foi uma das maneiras encontradas pela WEG para obter recursos para adquirir a tecnologia necessária para conseguir se adaptar aos novos padrões do mercado, os quais estavam em constante transformação face a dinamicidade e complexidade deste segmento de atuação.

Em adição a isto, verificou-se que recursos financeiros eram escassos e críticos para a WEG. A escassez se mostrava com as altas taxas de juros cobradas pelas instituições financeiras. A criticidade se pautava na necessidade de ter recursos financeiros em montantes elevados para a WEG para adquirir tecnologia e realizar investimentos no crescimento de seu parque fabril. A Teoria da Dependência de Recursos, então, pode explicar este movimento, na medida em que as duas vertentes de capitalização empreendidas pela WEG buscaram minimizar ou suprir sua dependência com relação aos recursos financeiros e tecnológicos.

#### 4.3.3 Verticalização / Integração Vertical

Embora os eventos de verticalização empreendidos pela WEG tenham motivações específicas quando analisados individualmente, há peculiaridades comuns a todos estes eventos. Para fins de análise, foram segregadas as análises entre os eventos de verticalização a jusante e a montante.

Os eventos de verticalização a jusante – abertura de filiais comerciais e aquisição de parceiros comerciais no exterior – tiveram por objetivo principal a cobertura de mercado e o estreitamento do relacionamento com os clientes.

O mercado da WEG era dinâmico, complexo, diversificado e hostil, características estas apontadas por Mintzberg *et al* (2010), trazendo consigo incertezas. O processo de verticalização permitiu à WEG conhecer melhor o mercado e estar mais próxima de seus clientes, propiciando melhor adaptação de seus produtos ao mercado, bem como melhor identificação das necessidades de seus clientes. Para estes eventos, infere-se que a Teoria da Contingência pode servir como base de explicação, eis que trata da relação entre estrutura organizacional e ambiente,

implicando na adaptação da estrutura da WEG como forma de atingir os padrões de produtos exigidos pelo mercado. Esta aproximação permitiu realizar ajustes relevantes, tanto para atender os clientes solicitantes quanto os demais clientes ou potenciais clientes que poderiam ter necessidades semelhantes.

No que tange aos eventos de verticalização a montante – fundição, trefilação, esmaltação de fios, ferramentaria, atividade florestal e aquisições de fornecedores – infere-se que guardam entre si características comuns relevantes. Todos estes eventos foram empreendidos com foco nos seguintes aspectos: redução ou controle de custos, garantia de qualidade e/ou de especificidades adequadas às necessidades da empresa, cumprimento de prazos e garantia de quantidades necessárias. Outros aspectos como agilidade e cumprimento de legislação também estão presentes, embora não sejam comuns a todos os eventos mencionados.

Os aspectos acima citados apresentam relação direta com a questão da escassez e criticidade de recursos, preconizada na Teoria da Dependência de Recursos. Os recursos por si só não eram raros de serem obtidos no mercado; sua singularidade pairava sobre os quesitos acima citados, vinculados a custos, prazos e qualidade. Além disto, tais eventos de verticalização visaram controlar tais atividades de maneira a minimizar sua dependência em relação ao ambiente (fornecedores), buscando eminentemente o controle dos custos e o cumprimento de prazos, o que pode ser explicado pela Teoria dos Custos de Transação.

Além disto, eventos de verticalização também podem ser analisados mediante o valor agregado previsto para a operação, o que poderia ser explicado pela Teoria dos Custos de Transação. Assim, exemplificando, no caso da fundição, a WEG julgou ser menos custoso trazer a operação para dentro de seu parque fabril do que ter sua produção paralisada por conta de atrasos no fornecimento de fundidos<sup>96</sup>. Embora esta explicação tenha servido para apenas um evento de verticalização a montante, tal Teoria também poderia servir para explicar os eventos a jusante. Entretanto, como antes dito, não foi possível realizar análises de ordem financeira neste trabalho por

---

<sup>96</sup> Efetivamente não se tem notícias de que a WEG tenha elaborado os cálculos, o que, provavelmente não fez. Esta decisão também teve ensejo em razão das quantidades que a WEG necessitava e passaria a necessitar, não tendo garantia de aumento das quantidades por parte de seu fornecedor.

falta de informações suficientes, o que não significa que tal Teoria não possa ser aplicada.

Como se percebe, a diversidade de motivações para a realização de determinadas operações pode gerar explicações diferentes a partir de perspectivas teóricas distintas. Para este caso, os eventos a jusante da cadeia de valores podem ter sido explicados pela Teoria da Contingência, enquanto nos eventos a montante se percebe a aplicação da Teoria da Dependência de Recursos. Em ambos os casos, foi possível perceber aspectos da Teoria dos Custos de Transação, de maneira complementar, considerando-se que buscou-se redução de custos no movimento de internalização dessas atividades.

#### 4.3.4 Desenvolvimento Tecnológico e Certificações de Produtos

Diante da escassez e criticidade dos recursos tecnológicos exigidos pelo segmento de atuação, a WEG buscou a tecnologia necessária em outros países, sempre tentando manter vínculos com empresas e/ou instituições que pudessem transferir a tecnologia desenvolvida à WEG. A manutenção deste vínculo pode ser explicada pela Teoria da Dependência de Recursos, haja vista que a WEG, através desta prática, não tentou minimizar sua dependência da tecnologia (o que é impossível em seu ramo de atuação), mas visou buscar uma maneira de reduzir seu risco de ficar sem este recurso.

Como se percebe, a tecnologia sempre permeou o ambiente da WEG. Por outro lado, principalmente no início de suas atividades, tal recurso era escasso e crítico. A WEG precisava atingir os padrões do mercado, conquanto esbarrava na carência dos recursos para tanto. Para isto, buscou realizar parcerias para obter a tecnologia necessária. Atualmente, a WEG desenvolve a própria tecnologia de que necessita, mas sempre esteve e ainda está atenta às evoluções para manter-se adaptada às constantes demandas do mercado.

Nesse mesmo contexto, as certificações de produtos constituem exigências legais para a comercialização em determinados mercados. Em alguns casos, representam barreiras protecionistas para o ingresso de produtos em determinados países. Assim, a certificação de produtos é uma demanda oriunda do ambiente, sem a qual a organização não consegue introduzir seus produtos em determinados mercados. Em alguns casos, a necessidade da obtenção de tal certificação se torna obrigatória para a própria sobrevivência organizacional.

Estes padrões ambientais fazem com que as diversas organizações fabriquem produtos semelhantes entre si, eis que se trata de exigências técnicas para que os produtos possam ser comercializados em determinados locais, visando conferir segurança aos usuários. Estas exigências continuamente requeridas passaram a ser normatizadas, conduzindo ao isomorfismo entre os produtos e, em certa medida, entre as organizações do setor. Estas pressões são de natureza coercitiva (no caso dos produtos) e mimética (no caso das estruturas e estratégias organizacionais) e, portanto, podem ser explicadas pela Teoria Institucional.

#### 4.3.5 Racionalização e Normatização

Além de uma necessidade, a adoção de práticas de melhorias nos processos da empresa, com intuito de aumento de produtividade e redução de desperdícios, fazia parte da cultura da empresa desde o início de suas atividades, tendo como marco histórico o programa de racionalização e normatização instituído em 1964, com a implementação de sistemas de inspeção para garantia da qualidade dos produtos.

No caso dos eventos de O&M, esta era uma prática corrente no meio empresarial na época. Mais tarde, tais práticas foram normatizadas por meio das certificações ISO e ABNT, bastante comuns no cotidiano de várias empresas brasileiras. A Teoria Institucional explica a adoção destas práticas, eis que as práticas de O&M estavam relacionadas a questões culturais, fazendo com que a empresa que tivesse tal prática reconhecida por entidade legitimada para tanto obtivesse prestígio

e até mesmo influência perante o ambiente. Inicialmente, ser uma empresa que mantinha práticas de O&M era um diferencial; com o tempo passou a ser comum e, de certa forma, imperativo pelo mercado, pois não mais se poderia admitir que uma empresa não contasse com tais práticas.

À medida que mais empresas as adotavam, outras mais o faziam, acarretando em isomorfismo mimético e, mais tarde, normativo. Ou seja, depois que tais práticas estavam em certo grau consolidadas como importantes e necessárias ao funcionamento das organizações, passaram a ser normatizadas, tendo sido criadas, por especialistas, as práticas mínimas para obter a certificação ISO, e conferidas por entidades legitimadas.

A criação de programas de melhoria contínua (“Defeito Zero”) e a instituição de CCQ também eram práticas de mercado, mas não chegaram a ser normatizadas ou se tornaram legislação. Entretanto, tendo a WEG adotado tais práticas do mercado, infere-se que se trata de um isomorfismo mimético, explicado pela Teoria Institucional.

#### 4.3.6 Governança Corporativa

Dois foram os eventos principais que marcaram o movimento de Governança Corporativa na WEG. O primeiro, em 1976, com a celebração do acordo de acionistas, seguido da formação do Conselho de Administração. E o segundo ocorrido em 2001, quando a empresa aderiu aos níveis mais elevados de prática de governança corporativa existentes no mercado de capitais brasileiro.

Os eventos anteriores a 1976 estavam relacionados às práticas de Organizações e Métodos (O&M), o que foi apresentado em título próprio (Racionalização / Normatização). No entanto, a partir deste ano, a Lei das Sociedades Anônimas, de número 6.404/1976, passou a regular o funcionamento destas empresas, dando base para seu funcionamento perante o mercado de capitais. Assim, a criação do Conselho de Administração decorre de exigência legal, evidenciando a pressão de natureza coercitiva para as empresas de capital aberto em bolsa de



valores, conforme explica a Teoria Institucional. Entretanto, embora a manutenção de um Conselho de Administração tenha sido uma exigência legal, a WEG inseriu membros externos à organização no mesmo, o que era um diferencial na época.

Os eventos ocorridos a partir de 2001, com a adesão da WEG ao Nível 1 de Governança Corporativa na BMFBovespa, foram marcados pelo voluntarismo por parte da WEG. No Brasil, tais níveis de governança eram novidade, enquanto no exterior, já eram práticas correntes. Essa iniciativa foi tomada por poucas organizações nacionais, que se submeteram a regras mais rígidas do que as decorrentes de legislação, estando a WEG no grupo dos *first movers*.

A partir daí, a adesão a tais níveis para empresas que abrissem o capital era compulsória, isto é, para abrir seu capital a empresa teria que ingressar em um dos níveis, sendo o Nível 1 o de menor exigências.

Com o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro, muitas empresas que abriram o capital em Bolsa entre 2004 e 2006 optaram pela adesão ao Novo Mercado, segmento com o nível mais elevado de governança corporativa no Brasil<sup>97</sup>. Além das empresas que abriram o capital neste período (v.g. Cyrela), outras organizações fizeram sua migração de um nível a outro (v.g. Perdigão, em 2006). Em 2007, a WEG aderiu a este segmento, transformando todas suas ações em Ordinárias (ON).

O Novo Mercado consistiu numa pressão coercitiva no sentido de que as empresas que quisessem aderir a este segmento deveriam preencher os requisitos estabelecidos, de maneira a unificar suas práticas de governança corporativa (isomorfismo coercitivo). No entanto, não havia compulsoriedade para qualquer empresa realizar sua adesão.

Assim, infere-se que a WEG tenha aderido a estes segmentos de governança, primeiramente ao Nível 1 e depois ao Novo Mercado, para aumentar sua legitimidade perante o mercado. Verifica-se, portanto, que Teoria Institucional pode explicar estes

---

<sup>97</sup> A principal característica deste segmento é o fato de a empresa somente poder emitir ações Ordinárias (ON), as quais dão direito a voto. Este é o padrão internacional.

eventos de adesão na medida em que explica a forma como as pressões ambientais influenciam a adoção de determinadas estratégias.

Ao mesmo tempo, WEG e Perdigão tiveram suas histórias interconectadas na década de 1980, quando a WEG adquiriu participação relevante no quadro acionário da Perdigão, incluindo-se a transferência de competências administrativas entre as empresas. Após algum tempo, passaram a ter membros comuns em ambos os Conselhos de Administração.

Além da evolução do mercado, principalmente devido a exigências internacionais para emitir ações em bolsas estrangeiras e também pelo fato de a WEG ter diversos fundos internacionais como seu acionista, infere-se que houve pressão de um grupo de *Stakeholders* para a adesão ao nível máximo de governança. Isto abriu espaço para, em 2010, emitir suas ações nos mercados internacionais, na forma de BDR<sup>98</sup>. Além disto, infere-se que houve influência de membros do Conselho de Administração, que atuavam tanto na Perdigão quanto na WEG, para que a WEG ingressasse neste mercado, pois sua adesão foi subsequente à adesão da Perdigão (ocorrida em 2006)<sup>99</sup>.

Como se percebe, esses movimentos relacionados ao mercado de capitais podem ser explicados pela *Teoria dos Stakeholders*, principalmente sob o foco econômico (v.g. aumento do valor de mercado, como forma de obter menores taxas de financiamentos), tendo a origem em *stakeholders* contingentes e necessários. De acordo com essa teoria, as organizações buscam sua legitimidade perante o mercado, buscando, neste caso, a coadunação dos interesses dos *stakeholders* e dos objetivos corporativos, através de uma perspectiva instrumental.

---

<sup>98</sup> *Brazilian Depositary Receipts*. Qualquer empresa que deseje ter suas ações negociadas noutras Bolsas, deve fazê-lo na forma de Recibos de Ações.

<sup>99</sup> Outras práticas também foram transferidas entre as empresas.

#### 4.3.7 Diversificação

O movimento de diversificação empreendido pela WEG ocorreu de várias formas e com intuítos diferentes. Alguns dos eventos de diversificação ocorreram em atividades relacionadas, enquanto outros ocorreram em atividades pouco relacionadas e não relacionadas ao escopo principal da WEG.

Por exemplo, a SAWEG utilizava das chapas de aço descartadas pela WEG para produção de reatores e transformadores na voltagem 220V, podendo esta ser considerada uma diversificação relacionada ligada. Estas chapas, em sendo adquiridas por outra empresa, teriam um preço diferente do que tinham para a SAWEG, eis que a WEG tinha participação societária relevante nesta empresa. Então, entre descartar tais chapas e fornecê-las, ainda que a baixo custo, a uma empresa na qual detivesse participação, ainda havia vantagens na segunda situação.

A SAWEG ingressou num nicho de mercado inexistente à época, isto é, a produção de reatores e transformadores em voltagem diferente da que era produzida no Brasil naquela época. De certa maneira, a SAWEG inaugurou este pequeno nicho, mas não teve tempo de manter sua vantagem competitiva, pois os concorrentes logo passaram a produzir tais produtos em escalas maiores e, provavelmente, com qualidade melhor, pois a SAWEG ainda estava em fase inicial de produção. A Teoria da Ecologia Populacional poderia explicar tal evento, pois sobreviveram nesse nicho de mercado os concorrentes da WEG, que atenderam de forma mais eficiente as exigências ambientais. Para a WEG, a atuação nesse nicho foi viável apenas temporariamente, em razão do custo de aquisição dos insumos da SAWEG, o qual era inferior em relação aos concorrentes na fase inicial de criação do mercado.

Noutro caso de diversificação da WEG, a Máquinas Nina utilizava os motores produzidos pela WEG para produzir máquinas de lavar roupa, inferindo-se aí uma operação com grau moderado de diversificação para a WEG. Além disto, para a WEG, tratava-se de um novo cliente, o qual auxiliava a empresa a ganhar escala e tornar-se mais conhecida no mercado, permitindo uma ampliação geográfica de atuação. A operação da Máquinas Nina se justificava, portanto, em razão dos preços praticados

pela WEG em seu fornecimento, conferindo viabilidade econômica à empreitada, sendo este evento explicável pela Teoria dos Custos de Transação. Ou seja, a atividade desempenhada pela Máquinas Nina foi pautada pela oportunidade de conseguir preços reduzidos no fornecimento de motores para as máquinas de lavar, propiciando um melhor ajuste dos preços das máquinas no mercado.

Os movimentos de criação da WEG Máquinas, WEG Transformadores e WEG Automação tiveram por objetivo o ingresso em mercados relacionados aos produtos da WEG, de maneira a propiciar um incremento em termos de diversidade nas atividades do Grupo. Dessa forma, a WEG tinha por objetivo não depender totalmente de seu negócio principal ou único negócio (motores), o que motivou o ingresso nestes novos mercados<sup>100</sup>. Observando-se o ambiente concorrencial, percebe-se que os concorrentes da WEG na área de motores também estavam entrando em mercados de áreas afins, pois motores de baixa potência tornaram-se *commodities* no mercado, não gerando resultados satisfatórios para empresas que atuavam exclusivamente neste nicho de mercado. A WEG não iniciou disputas diretas com seus concorrentes, mas percebeu que o mercado estava se voltando a outros nichos mais rentáveis. Aproveitando-se desta visão e imaginando que o ingresso em mercados afins poderia gerar uma abertura maior de mercado, a empresa adotou esta estratégia. Esses eventos podem ser explicados segundo a Teoria da Contingência, que relaciona a adaptação da estrutura organizacional aos padrões estabelecidos pelo ambiente, isto é, os concorrentes estavam ampliando seu escopo de atuação e a WEG decidiu ingressar nestes mercados.

Conforme apontado anteriormente, os administradores da WEG imaginavam que qualquer negócio seria rentável se bem gerido. Aliado a isto, a empresa identificou que poderia passar a vender pacotes de produtos, em conjunto com os motores que já vendia, aos mesmos clientes. Unindo estes dois aspectos, pode-se inferir que a Teoria dos Custos de Transação também se aplica à compreensão de tais eventos porque o atendimento dos mesmos clientes com novos produtos, propiciando a venda de pacotes integrados, além de se mostrar uma necessidade dos clientes, faria

---

<sup>100</sup> Tais aquisições representaram o ingresso em novos mercados, em termos de produtos, eis que, visualizou atender os mesmos clientes inicialmente e reduzir sua dependência de motores.

crescer os custos de transação relacionados às operações em uma proporção inferior à busca de novos clientes.

Em síntese, a Teoria da Contingência explica estes eventos sob a ótica da adaptação estrutural das empresas concorrentes às variáveis ambientais, enquanto a Teoria dos Custos de Transação pode explicar tais eventos sob a ótica de uma perspectiva futura de desenvolvimento da empresa.

Outro evento de diversificação da WEG é representado pelas aquisições das empresas de tintas e vernizes, as quais, inicialmente, mostraram-se como uma oportunidade de negócio gerada a partir da vontade do ex-proprietários das empresas de vendê-las. Como ambas eram fornecedoras da WEG, a empresa ficou com receio de uma possível descontinuidade de seu fornecimento de tintas industriais, fosse por fechamento da empresa, por falta de capacidade de atendimento ou por venda da empresa para algum concorrente.

Para a WEG, estes recursos – tintas e vernizes – eram críticos em suas atividades e, embora não fossem escassos no mercado em geral, eram fornecidos a preços atrativos, os quais dificilmente seriam conseguidos em outras empresas fornecedoras. O objetivo da WEG foi claro, portanto, no sentido de reduzir sua dependência em relação a esses recursos, razão pela qual a Teoria da Dependência de Recursos pode ser usada para explicar estes eventos.

No caso do ingresso da WEG nas atividades de piscicultura e criação de gado, pautou-se a decisão na existência de incentivos fiscais. Quando foram cancelados, tal atividade não mais se mostrou interessante à WEG em termos econômicos. A Teoria dos Custos de Transação pode ser uma explicação para a descontinuidade desta atividade, pois a mesma se tornou inviável economicamente no momento em que os benefícios fiscais foram eliminados pelo governo. Aliado a isto, uma explicação alternativa poderia ser oferecida pela Teoria da Contingência na medida em que esse tipo de diversificação não-relacionada mostrou-se incompatível com a estrutura organizacional da WEG no longo prazo. Ou seja, embora a percepção dos administradores tenha conduzido à decisão pela diversificação não-relacionada como um modo de enfrentar as incertezas do ambiente em sua área principal de atuação, a

configuração organizacional anterior (de menor grau de diversificação) mostrou-se uma variável mais determinante de sucesso no longo prazo.

Situação similar ocorreu na atividade de esmagamento de soja, outro exemplo de diversificação não-relacionada na história da WEG, decorrente de uma parceria com a Teka. Nenhuma das empresas tinha *expertise* no segmento de atuação. Tratava-se de uma atividade que se mostrava com boa perspectiva de resultados, mas não foi o que ocorreu, razão pela qual a WEG deixou o negócio. De antemão, as empresas investidoras não entendiam do negócio e não tinham ciência sobre a necessidade de vultuosos montantes de recursos financeiros para a manutenção desta atividade. Recursos financeiros eram críticos para as investidoras, pois eram custosos para serem obtidos junto a instituições financeiras; em destinando recursos dos próprios caixas das investidoras, esse negócio drenava boa parte dos lucros das outras atividades para o esmagamento de soja, prejudicando os demais negócios de ambas investidoras.

Nesse caso, a falta de conhecimento sobre os padrões de mercado (necessidade de financiar os produtores), também pode ser um elemento explicativo no insucesso da empreitada. Verifica-se, então, que os padrões ambientais venceram os propósitos organizacionais, conforme explica a Ecologia Populacional. A WEG não tinha, nesse caso, o conjunto de fatores organizacionais adequados para sobreviver nesse mercado.

Finalmente, a respeito dos eventos de diversificação, destaca-se que, com sobra de caixa no início da década de 1980 e um período recessivo no Brasil, a WEG utilizou seus recursos financeiros para adquirir participações societárias em empresas listadas na Bolsa de Valores. O objetivo principal aproveitar o potencial de valorização dos papéis destas empresas, proteger o capital da empresa de eventuais bloqueios e propiciar uma remuneração maior aos acionistas da WEG. Estes eventos podem ser explicados pela Teoria da Contingência na medida em que optou-se pela diversificação de investimentos como forma de lidar com as incertezas percebidas em seu mercado de atuação.

#### 4.3.8 Fusões, Aquisições e Incorporações

Operações de fusões, aquisições e incorporações são meios para atingir fins específicos. Assim, estratégias de verticalização e/ou de diversificação podem ser materializadas mediante processos de fusões, aquisições e incorporações.

Conforme observado anteriormente, os objetivos que justificavam os movimentos de verticalização e diversificação da WEG incluíam o desejo de crescimento e desenvolvimento, bem como a eliminação de gargalos em atividades essenciais e críticas para a empresa. Os movimentos de verticalização e diversificação também visavam o aumento do poder de mercado da mercado, o redirecionamento de seu escopo (redução da dependência total de motores), o incremento de seus relacionamentos com clientes (mediante a venda de pacotes integrados de produtos, por exemplo), entre outros propósitos. Além disso, a WEG acreditava em seu poder de gestão, de maneira que pudesse transferir suas competências gerenciais às empresas adquiridas e, conseqüentemente, otimizar seus resultados.

Portanto, cada evento de fusão, aquisição e incorporação, deve ser analisado conforme seu objetivo estratégicos – diversificação ou verticalização – e está descrito nos títulos específicos, acompanhados de suas explicações teóricas.

Desconsiderando-se a análise individual de determinado evento, via de regra, operações desta natureza podem ser explicados pela Teoria dos Custos de Transação, haja vista que mesmo que um movimento deste seja estratégico para uma organização, a mesma sempre efetuará uma análise da viabilidade econômica da operação. Isto quer dizer que uma operação deste tipo se concretiza mediante a perspectiva de que uma integração de atividades entre empresas gerará incremento no valor agregado da organização.

#### 4.3.9 Desinvestimento (*Downscoping*)

Os movimentos de diversificação não relacionada realizados pela WEG não lograram êxito, o que demonstra que é necessário mais do que somente o compartilhamento de competências gerenciais para trazer resultados à organização, ou seja, o conhecimento do mercado e da atividade na qual se está ingressando também são elementos condicionantes do sucesso organizacional.

Além de resultados não satisfatórios em algumas operações de diversificação (principalmente as não relacionadas), a partir de meados da década de 1980 houve um movimento mundial na direção do posicionamento das organizações, motivando o retorno do foco de atuação em determinado escopo, o denominado *core business*.

De acordo com esse ponto de vista, cada organização deveria focar em seu escopo principal, acarretando em movimentos de alienação e reagrupamentos empresariais, cada qual focado em seu próprio objeto. Isto também foi facilitado por uma mudança cultural no que tange à terceirização, o que, no Brasil, demorou um pouco mais para se consolidar, e, também, no que se refere ao incremento da qualidade decorrente da especialização em determinados produtos e serviços<sup>101</sup>.

Ao mesmo passo que as organizações buscaram se focar em seu *core business*, passando, de certa forma, a uniformizar suas práticas, houve uma pressão do mercado para que isso acontecesse, eis que seria muito mais fácil para o mercado precificar e comparar empresas que tivessem o mesmo escopo, sem ter em seu portfólio inúmeras atividades distintas (acessórias ou orbitantes), as quais prejudicavam sobremaneira a comparabilidade entre as organizações.

Desta forma, difícil dizer o que veio antes, se foi a necessidade das organizações em se adequarem aos novos padrões de mercado ou se o fizeram decorrente das pressões do mercado. Assim, evidencia-se a presença das Teorias

---

<sup>101</sup> Em consequência, houve um aumento da Terceirização do mercado, representada pelo aumento do Terceiro Setor na Economia. Antes, as organizações eram bastante verticalizadas, passando a transferir a responsabilidade por algumas tarefas a terceiros, estes prestadores de serviços em muitos casos. No entanto, até os dias de hoje, práticas de terceirização causam preocupações às organizações.



Institucional e dos *Stakeholders* para explicar este movimento, talvez equipotentes quanto às suas explicações. A Teoria Institucional ventila as questões relacionadas ao isomorfismo mimético e parcialmente coercitivo (auxiliado por algumas questões legais) e a busca por legitimidade social. A Teoria dos *Stakeholders* explica igualmente a busca da legitimidade organizacional e adicionalmente, a pressão dos *stakeholders* – especialmente os acionistas e investidores - por uma melhor possibilidade de avaliação e comparação entre empresas.

Ademais, o fato de não conseguir transferir suas competências gerenciais a todos os novos negócios gerou custos financeiros à WEG. Então, a realização de desinvestimentos, também pode ser explicada pela Teoria dos Custos de Transação, isto é, outra razão para que a WEG se desfizesse de negócios não relacionados foi a redução de seus custos de transação.

Apesar de ter realizado o movimento de desinvestimento a partir da década de 1990, infere-se que a WEG tenha, além das explicações anteriores, seguido a dinâmica de diversas empresas ao redor do mundo que, na década anterior, voltaram seus negócios em busca de um *core business*, desfazendo-se de atividades que não estavam diretamente ligadas ao mesmo. Assim, emerge a Teoria Institucional que explica este movimento de isomorfismo mimético, sendo realizado pela WEG um pouco depois do que ocorreu internacionalmente.

#### 4.3.10 Internacionalização

Assim como no caso do movimento de fusões, aquisições e incorporações, o processo de internacionalização se manifesta como um meio para atingir um fim. A internacionalização decorre de uma estratégia de cobertura de mercado, sendo o desenvolvimento e crescimento da empresa o motivo (fim), realizado através da internacionalização (meio).

Ilustrativamente, pode-se dizer que, ao invés de a WEG ter se internacionalizado, poderia ter tentado ampliar sua participação no mercado nacional

nos segmentos em que ainda não tinha participação relevante - como era o caso dos motores - antes de buscar o mercado exterior.

No entanto, a escolha pela internacionalização se explica como uma forma de aproveitar a principal *expertise* da empresa para ampliar seu mercado, que era a qualidade – já reconhecida – de seus produtos. Estando o mercado nacional praticamente sob sua égide no segmento de motores elétricos de todas as potências, a WEG optou pela cobertura de outros mercados geográficos com seus produtos.

Assim como no caso das fusões, aquisições e incorporações, o processo de internacionalização pode ser explicado por várias das teorias.

Em primeiro lugar, a Teoria da Contingência ajuda a compreender a busca da adaptação organizacional aos padrões – nesse caso, de internacionalização e tecnologia – estabelecidos pelo ambiente setorial. A fonte de incerteza da WEG, nesse caso, era decorrente do fato de estar num país emergente e em um mercado de alta concorrência; estas condições foram atenuadas, sob uma ótica estratégica, pela busca de padrões mundiais em termos tecnológicos e mercadológicos, haja vista seu contexto de referência ser o internacional desde muito cedo na história da empresa. Ou seja, a percepção ambiental atuou como elemento mediador entre a estratégia adotada e o grau de incerteza ambiental.

A Teoria da Dependência de Recursos também ajuda a explicar o movimento de internacionalização na medida em que o mercado nacional era disputado por concorrentes internacionais, inclusive em termos de mão-de-obra qualificada. O processo de internacionalização, de certa maneira, propiciou uma minimização da dependência da WEG em relação a esses e outros recursos – clientes, funcionários, tecnologia, etc. - eis que também passou a acessá-los e disputá-los no mercado internacional.

A Teoria Institucional também contribui na compreensão do movimento de internacionalização da WEG na medida em que se tornou uma pressão mimética a adoção dessa estratégia para empresas de grande porte desse setor de atuação. Dessa forma, além de buscarem melhorar suas condições competitivas, as empresas demonstram legitimidade perante seus clientes corporativos.

A Teoria dos Custos de transação avalia questões relativas aos custos existentes nas diversas transações realizadas por uma organização. Tendo a WEG

clientes espalhados por todo o planeta e havendo custos diferentes de produção e preços diferentes praticados em cada mercado geográfico, fazia-se necessário a busca proativa de condições adequadas para atingir preços competitivos no mercado. Para tanto, a WEG adquiriu, ilustrativamente, uma planta fabril de motores na China, a qual fabrica motores elétricos de baixa potência (ainda que tenha a produção deste mesmo produto no Brasil). Além das vantagens mercadológicas buscadas com essa iniciativa, há vantagens em termos de custos de produção, que são inferiores na China.

Finalmente, a Teoria dos Stakeholders explica o movimento de internacionalização, principalmente do ponto de vista dos acionistas. Além da possibilidade de maximização das receitas e dos lucros, o fato de auferir receitas em moeda estrangeira cria um *hedge* natural à organização, reduzindo os riscos de mudanças abruptas nas taxas cambiais.

#### 4.3.11 Certificações Organizacionais

Na WEG, as certificações organizacionais tinham um âmbito de abrangência maior do que O&M, que se focavam nos processos. As certificações organizacionais levam em consideração questões relacionadas ao meio ambiente, práticas gerenciais etc.

As certificações organizacionais obtidas pela WEG, sendo algumas conferidas por organizações internacionais, tinham um motivo adicional: credenciar a empresa para seu processo de internacionalização, de maneira que o mercado pudesse reconhecê-la como uma empresa tida como de vanguarda, ainda que estivesse localizada em um país emergente.

Portanto, infere-se que, a partir da década de 1990, com o processo de internacionalização em andamento, a WEG foi pressionada pelo mercado a obter as certificações organizacionais. Desta maneira, verifica-se que a Teoria Institucional pode servir como explicação para este movimento, levando a WEG a promover adaptações internas em sua estrutura para conseguir certificar-se, o que em certo

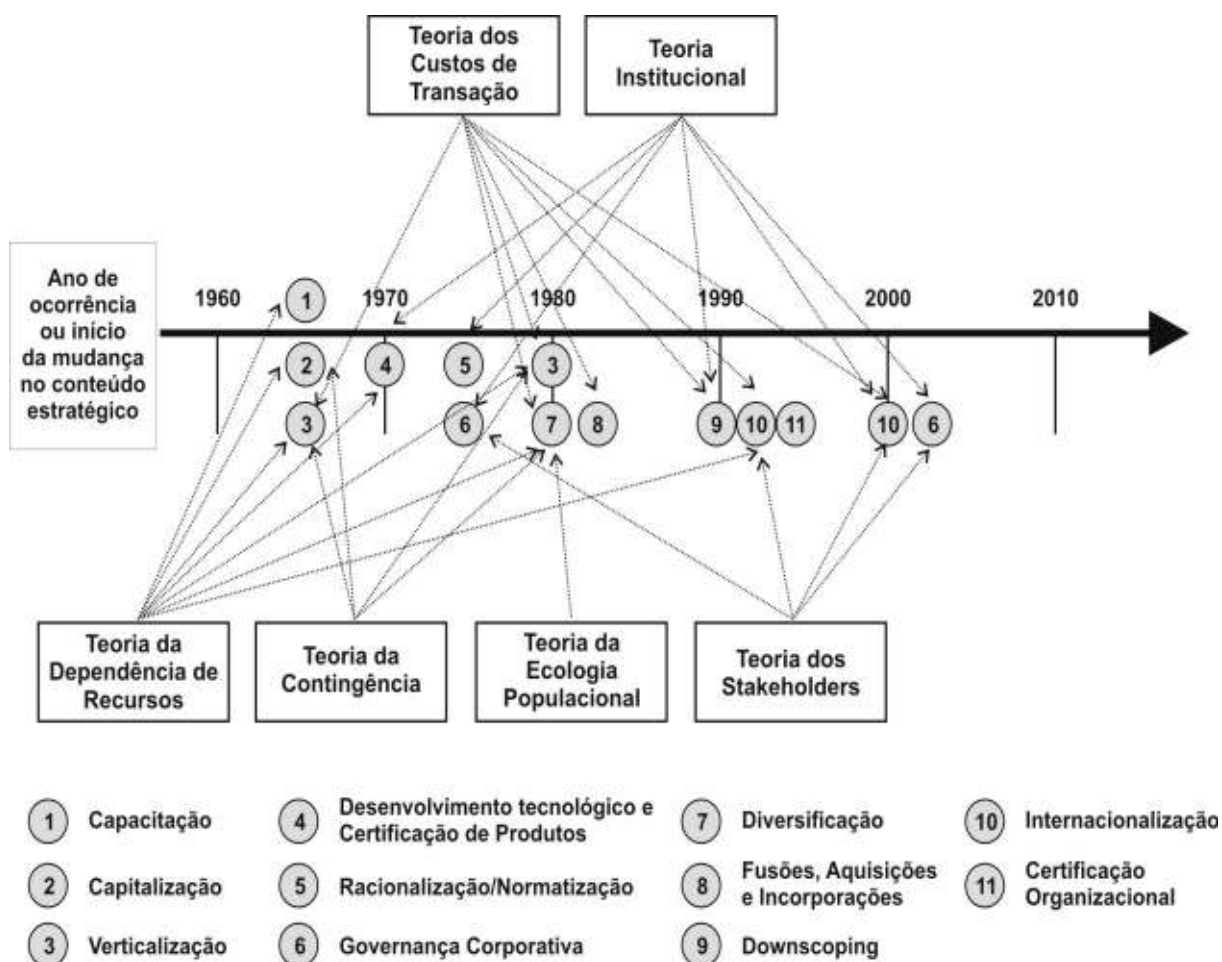
grau a torna mais parecida com outras organizações do mesmo setor (isomorfismo normativo).

#### 4.3.12 Análise Geral dos Resultados

Como se pode perceber, as diferentes mudanças no conteúdo estratégico da WEG foram motivadas por diferentes razões. Inclusive, em alguns casos, verificou-se dinâmicas distintas em um mesmo evento estratégico. Por fim, diferentes perspectivas teóricas serviram para explicar as mudanças no conteúdo estratégico, podendo ser aplicadas a mais de um deles; assim como, em outros casos, mais de uma teoria pode ser utilizada para explicar determinado movimento, mostrando-se complementares.

A figura a seguir representa o resultado da pesquisa após a realização das análises. Nesta figura são mostradas graficamente as relações entre as mudanças no conteúdo estratégico e as teorias explicativas.

Figura 7 Representação gráfica da análise dos dados referentes às explicações teóricas das mudanças no conteúdo estratégico da WEG no período de 1961 a 2013.



O quadro a seguir representa a relação entre os movimentos e as teorias que explicaram tais movimentos. As referências contidas neste quadro podem ser utilizadas para identificação dos movimentos na figura acima.

Quadro 24 Relação entre mudanças no conteúdo estratégico da WEG no período de 1961 a 2013 e Teorias Explicativas da Relação Organização-Ambiente

Ref.	Ano	Mudanças no conteúdo estratégico	Teorias Explicativas
1	1965	Capacitação	Dependência de Recursos
2	1965	Capitalização	Contingência / Dependência de Recursos
3	1965 / 1980	Verticalização	Contingência / Dependência de Recursos / Custos de Transação
4	1970	Desenvolvimento Tecnológico e Certificação de Produtos	Dependência de Recursos / Institucional
5	1976	Racionalização / Normatização	Institucional
6	1976 / 2001	Governança Corporativa	Institucional / <i>Stakeholders</i>
7	1980	Diversificação	Contingência / Dependência de Recursos / Ecologia Populacional / Custos de Transação
8	1981	Fusões, Aquisições e Incorporações	Custos de Transação
9	1990	<i>Downscoping</i>	Institucional / <i>Stakeholders</i> / Custos de Transação
10	1991 / 2000	Internacionalização	Contingência / Dependência de Recursos / Institucional / <i>Stakeholders</i> / Custos de Transação
11	1992	Certificação Organizacional	Institucional

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3.13 Relação entre as Teorias

Em quatro das mudanças no conteúdo estratégico estudadas (Capacitação, Racionalização / Normatização e Fusões, Aquisições e Incorporações e Certificação Organizacional) foi identificada a aderência de uma das teorias para explicar cada um dos movimentos. Assim, estes movimentos não puderam ser submetidos a uma análise de convergência ou divergência em relação a outras teorias. Com relação às demais mudanças no conteúdo estratégico, houve a possibilidade de se utilizar, no mínimo, duas teorias para explicar o evento estratégico.

Feito este introito, busca-se neste tópico, avaliar os seguintes aspectos:

- a. Complementaridade entre as teorias, quando as explicações se aplicam a aspectos complementares do objeto de estudo.
- b. Convergências entre as teorias, quando as explicações se aplicam aos mesmos aspectos do objeto de estudo.
- c. Abrangência das teorias em termos de capacidade explicativa de múltiplos objetos de estudo ou de múltiplos aspectos de um mesmo objeto de estudo.

No caso do movimento de Capitalização, as Teorias da Dependência de Recursos e a Teoria da Contingência foram aplicadas para explicar o movimento de forma complementar. Enquanto a TC ajuda a explicar o movimento de capitalização como uma resposta da organização face à percepção de complexidade ambiental em termos tecnológicos, político-legais e concorrenciais, a TDR explica o fenômeno em termos da criticidade e escassez dos recursos financeiros para a empresa. Ou seja, os recursos financeiros se configuraram como uma resposta adequada para a obtenção de tecnologia e competitividade.

O movimento de Verticalização foi analisado sob duas vertentes operacionais: verticalização a jusante e verticalização a montante. Cada qual pôde ser analisada sob diferentes pontos de vista teóricos, sendo a primeira explicada pelas Teorias da Contingência e dos Custos de Transação e a segunda pelas Teorias da Dependência de Recursos e dos Custos de Transação. A TC auxilia no entendimento da mudança na estrutura organizacional como reação da empresa à sua percepção de

complexidade ambiental em termos tecnológicos e concorrenciais. A TDR, por sua vez, justifica a verticalização como estratégia de minimização da dependência de recursos da WEG principalmente em relação aos produtos de seus fornecedores. A TCT oferece uma explicação abrangente do movimento, na medida em que os movimentos de verticalização – a montante e a jusante – foram motivados pelo desejo e pela necessidade de controlar custos, qualidade, quantidade e acesso a informação de natureza estratégica. Conclui-se que as teorias ao mesmo tempo convergem e se complementam na explicação da verticalização da WEG. Enquanto a TCT e a TDR focam na questão da busca pelo controle de recursos, a TC explica a forma como a percepção de incerteza ambiental direcionou a escolha estratégica da empresa nesse sentido.

A análise do movimento denominado Desenvolvimento Tecnológico e Certificações de produtos permitiu a aplicação de duas teorias como base explicativa: a Teoria da Dependência de Recursos e a Teoria Institucional. Enquanto a TDR justifica a tecnologia utilizada no segmento de atuação da WEG em termos de criticidade e escassez, a TI explica a busca de certificações como efeito de pressões coercitivas relacionadas à entrada em determinados mercados e à padronização dos produtos no setor. Há, portanto, uma complementaridade na explicação da busca pelo desenvolvimento de produtos que atendessem às exigências tecnológicas e legais dos mercados pretendidos. Enquanto TI explica a necessidade de atender exigências de mercado, a TDR explica o papel da tecnologia nesse processo de adaptação organizacional.

A Governança Corporativa, como evento estratégico, foi explicada a partir de duas perspectivas teóricas. A Teoria Institucional justifica a criação do Conselho de Administração e a adesão ao Nível 1 de Governança Corporativa como resultantes de pressões coercitivas e busca de legitimidade. A Teoria dos Stakeholders complementa a Teoria institucional na medida em que ajuda a compreender a busca por legitimidade como resultado de pressões dos acionistas para que a empresa aderisse ao mais alto nível de GC e emitisse suas ações no mercado internacional.

Os eventos de Diversificação descritos na etapa de apresentação e análise de dados podem ser explicados sob, pelo menos, quatro lentes teóricas. Justifica-se esta



diversidade teórica, pelo menos em parte, como decorrente da diversidade dos eventos de diversificação em termos de objetivos e resultados obtidos. A Teoria da Ecologia Populacional explica parcialmente o fracasso das tentativas de diversificação não-relacionada na medida em que somente sobreviveram nos mercados-alvo as organizações cujas características se adaptavam às exigências ambientais. A Teoria dos Custos de Transação oferece uma explicação convergente para esses casos de fracasso na medida em que justifica a descontinuidade dos negócios não-relacionados com base na inviabilidade econômica desses investimentos. Nos casos em que a diversificação era do tipo relacionada ou moderadamente relacionada, a Teoria dos Custos de Transação também se aplica no entendimento da avaliação da oportunidade de negócio em termos de redução de custos, ganho de escala e escopo, ampliação geográfica, entrada em novos mercados. A Teoria da Contingência complementa a explicação dos eventos de diversificação na medida em que explica a adaptação da estrutura organizacional da WEG e de seus concorrentes em função da percepção de que era necessário ampliar o escopo de atuação para evitar um nicho de mercado potencialmente saturado. No caso da aquisição de fornecedores, a diversificação se justifica com base nos pressupostos da Teoria da Dependência de Recursos por conta do objetivo da WEG de aumentar seu controle sobre recursos críticos ao seu funcionamento.

A redução de escopo mediante Desinvestimento (*Downscoping*) pode ser explicada com base em três perspectivas teóricas: Teoria Institucional, TI e TS convergem em termos explicativos no sentido de que ambas justificam a simultaneidade da adoção de práticas pelas organizações e a pressão exercida pelos *stakeholders* para que o fizessem. Neste caso, a TCT corrobora tais práticas, na medida em que tais práticas eram incentivadas pelos *stakeholders* e legitimadas pelo mercado, justamente por se manifestarem como uma oportunidade para promover a redução dos custos de transação das organizações.

A Internacionalização pode ser explicada por um conjunto amplo de teorias. A Teoria da Contingência explica esse evento estratégico com base na percepção de incerteza ambiental em termos tecnológicos e mercadológicos. A Teoria Institucional converge nesse aspecto, ao explicar a internacionalização em termos de isomorfismo motivado pelas condições competitivas e complementa a explicação da

internacionalização como decorrente da busca de legitimidade. A Teoria dos Custos de Transação converge com as demais teorias ao justificar a internacionalização como estratégica de busca de vantagem competitiva por meio da redução de custos. A Teoria da Dependência de Recursos é complementar na explicação da internacionalização ao focar na minimização da dependência da WEG em relação a recursos críticos que poderia, por meio dessa estratégia, ser acessados no ambiente global. A Teoria dos Stakeholders explica o movimento do ponto de vista da redução de riscos e possibilidade de maximização da rentabilidade, ambos interesses do grupo de acionistas.

O movimento de Certificação Organizacional foi explicado por três das perspectivas teóricas estudadas. A TEP informa sobre as mudanças nos padrões ambientais, alertando para o surgimento de novas práticas organizacionais. A TI explica que este fenômeno – a mudança dos padrões – se torna robusta e adquire significado comum e positivo no ambiente. E, por fim, a TS visualiza que tais práticas são produtivas à empresa e a sua adoção, além de melhorar os resultados da empresa, pode beneficiá-la com sua legitimação perante o mercado. Como se vê, cada uma das teorias parte de uma base diferente, mas acabam por explicar este movimento por lógicas similares, havendo forte complementaridade entre si, reforçando-se mutuamente.

O quadro abaixo é uma síntese do presente estudo, no que tange à explicação dos elos existentes entre as mudanças no conteúdo estratégico e as teorias que os explicam. Ademais, busca apresentar sistematicamente a relação existente entre as teorias que explicam um mesmo evento estratégico, destacando suas convergências, divergências, ou complementaridades.

Quadro 25 Relação entre as Teorias face ao mesmo evento estratégico

<b>Estratégia</b>	<b>Teorias</b>	<b>Relação</b>
Capacitação	TDR	-
Capitalização	TC / TDR	Complementaridade.
Verticalização / Integração Vertical	TC / TDR / TCT	Convergência e complementaridade.
Desenvolvimento Tecnológico e Certificação de Produtos	TDR / TI	Complementaridade.
Racionalização / Normatização	TI	-
Governança Corporativa	TI / TS	Complementaridade.
Diversificação	TC / TDR / TEP / TCT	Complementaridade e convergência.
Fusões, Aquisições e Incorporações	TCT	-
Desinvestimento ( <i>Downscoping</i> )	TI / TS / TCT	Complementaridade e convergência.
Internacionalização	TC / TDR / TI / TS / TCT	Complementaridade e convergência.
Certificação Organizacional	TI	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ainda assim, abre-se a possibilidade de que outras teorias que não foram estudadas neste trabalho possam trazer explicações mais abrangentes ou complementares a estas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os subtítulos seguintes visam prover uma análise final acerca das estratégias utilizadas pela WEG para expandir suas atividades, reduzir a dependência de terceiros em atividades estratégicas e atuação geral para promover e garantir o seu desenvolvimento no período analisado. Mostra-se, de maneira integrada e correlacionada, um panorama geral e relativamente superficial das mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela empresa, de maneira a propiciar uma demonstração de alta conectividade de tais movimentos.

### 5.1 ANÁLISE ESTRATÉGICA SOBRE A WEG

A WEG, ao longo de sua história, realizou diversos eventos estratégicos, tendo sido agrupados, para fins didáticos, em 11 mudanças no conteúdo estratégico, as quais foram estudados no decorrer deste trabalho. Embora tenha sido feita a segregação em movimentos, todos os eventos guardam conexão entre si,

Para alcançar seu nível atual de desenvolvimento, a empresa se pautou primordialmente em seus recursos internos, utilizando-os como base de seu desenvolvimento. Com base nos recursos internos, a Weg primou pela qualidade de seus produtos e o controle das operações como forma de garantir tanto a qualidade quanto preços adequados e, ao mesmo passo, evitando gargalos em sua cadeia de produção. Ademais, a Weg imprimiu estratégias para desenvolver seu mercado, iniciando-se com a penetração de mercado, até níveis de diversificação, tanto em termos geográficos quanto em termos de produtos.

A WEG nasceu pequena, mas com mentalidade grande. Diversos foram os eventos estratégicos realizados pela WEG ao longo de sua história, projetando-se que muitos outros virão. Os fundadores da WEG tinham planos grandiosos para a empresa, desde sua fundação. Para eles, aproveitar oportunidades e imprimir táticas

de crescimento eram o seu mote. Desde o início, optaram pela capacitação de seus colaboradores, busca de tecnologia e profissionalização da empresa.

A WEG visualizava o mercado como grande possibilidade de expansão de suas atividades. Mesmo em momentos de crise, mostrava-se otimista e fiel aos seus princípios, visualizando oportunidades existentes.

Tais formas de condução da empresa levaram-na ao seu desenvolvimento. Analisando-se a matriz de estratégias SWOT, visualiza-se facilmente o aproveitamento de oportunidades aliado aos aspectos fortes da empresa. Decorrente da análise dos livros da História da WEG, infere-se que a empresa pautou-se sobremaneira sobre suas forças (recursos internos) e oportunidades existentes no mercado, pouco levando em consideração as outras duas dimensões analíticas – fraquezas e ameaças.

Em relação ao seu desenvolvimento, verifica-se que, inicialmente, o contexto de referência inicial da empresa era local. Tinha por objetivo produzir motores localmente e ser a maior empresa da cidade, embora já em 1961, iniciou o processo de vendas para toda a Região Sul. Passado algum tempo, a WEG passou a buscar ser uma das maiores empresas do Estado de Santa Catarina. A partir de 1965, sua atuação passou a ser nacional (vendas para todo o país, através de representantes e escritórios de vendas), com vistas a um contexto de referência internacional (tecnologia de ponta, oriunda da Alemanha). A partir de 1969 ocorreram as primeiras exportações, ampliando sua atuação para além das fronteiras do Brasil, demonstrando que seu contexto de referência também fora ampliado.

O contexto de referência da WEG foi se alterando, conforme o desenvolvimento de sua atuação no mercado. A WEG tanto buscou novos produtos quanto novos mercados, buscando, adicionalmente, a diversificação de suas atividades. A primeira barreira a ultrapassar era a de ser uma empresa desconhecida no mercado. Assim, implementou a estratégia de penetração de mercado, utilizando a força de seus colaboradores para realizarem vendas dos produtos na Região Sul do país.

O Estado de São Paulo, o maior mercado do país, por sua vez, era um alvo certo para a empresa. A WEG teve dificuldade em entrar neste mercado, dada a força de seus concorrentes e a desconfiança de que produtos fabricados no interior de Santa Catarina pudessem ter qualidade suficiente para atender este mercado. Assim, a WEG seguiu em busca do interior do Estado de São Paulo, efetuando suas vendas diretamente ao mercado consumidor, enquanto os concorrentes vendiam as atacadistas. Após conseguir penetrar e desenvolver o mercado do interior de São Paulo, os produtos passaram a ter capilaridade na capital.

Mais tarde, passou a desenvolver uma rede de representantes comerciais por todo o país, trazendo a reboque a necessidade de ter assistentes técnicos nas proximidades de seus clientes, que passaram a estar espalhados por todo o país, sendo devidamente treinados e credenciados pela WEG.

Uma vez tendo cobertura de vendas e assistência pelo país, a WEG também passou a observar o mercado exterior, realizando em 1969 os primeiros processos de exportação, decorrentes de pedidos eventuais de outros países, iniciando seu processo na América Latina e depois seguindo para outros continentes. Mais tarde, contou com a abertura de filiais comerciais no exterior e até mesmo o processo de aquisições no exterior, performando seu processo de internacionalização.

Ao mesmo passo que desenvolvia novos mercados, a WEG buscava novas tecnologias. Estas permitiram o incremento do processo produtivo e a ampliação da gama de produtos, em termos de potência. Inicialmente eram produzidos motores de baixa potência, na faixa de 0,25 a 15,0 HP. Com a implementação de novas tecnologias, em pouco tempo, passou a produzir motores com até 50 HP e, em fase subsequente, passou a ter produtos com 400 HP de potência.

Em 1995, a WEG criou o Centro de Negócios, com objetivo de apresentar soluções completas na implantação de sistemas industriais. Estas práticas representaram formas de diversificação de produtos e a própria forma de posicionar a empresa no mercado global.

As potências dos motores produzidos foram aumentando, permitindo a WEG atender cada vez mais clientes, tanto no Brasil quanto no exterior, trazendo a

estratégia de diversificação a lume. Ademais, a partir da década de 1980, a WEG diversificou sua gama de produtos, passando a fabricar produtos complementares aos motores elétricos inicialmente fabricados, consolidando sua estratégia de diversificação (acionamentos, automação etc.).

Parte substancial do desenvolvimento da WEG no mercado deu-se a um fator preponderante: eliminação de gargalos. Assim, a empresa buscou sua independência e controle de despesas, de maneira a permitir seu crescimento e o controle sobre qualidade e custos de seus produtos.

Um dos exemplos adveio desde o início das atividades da empresa com a aquisição de terreno para a construção de seu parque fabril, em 1964. Tal terreno, batizado de Parque Fabril I (ou PF-I), com cerca de 7.000m<sup>2</sup>, era maior do que o necessário para a época, mas com foco em propiciar a continuidade de sua expansão. Em 1973, adquiriu outro terreno, o Parque Fabril II (ou PF-II), com 400.000m<sup>2</sup>, na época longe do centro da cidade. Em 2004, adquiriu outro terreno contíguo ao PF-II, mais do que duplicando a área deste.

Além deste, logo no início das atividades, a WEG contava com serviços de fundição de empresas localizadas em Joinville (cidade a 50 Km da sede). A produção da WEG crescia a passos largos e os fundidores, eventualmente, não conseguiam realizar as entregas conforme as necessidades da WEG, tanto em relação a prazos, quanto à quantidades, qualidade e custos. Face este contexto, a WEG instalou sua própria fundição, visando a eliminação deste gargalo. A partir daí, vários foram os eventos para evitar a dependência de terceiros, em relação a atividades consideradas essenciais para o sucesso da empresa<sup>102</sup>.

Outro fator importante foi na época que o governo controlava praticamente todas as empresas nacionais. Pessoalmente, os fundadores da WEG viajavam a Brasília para garantir o fornecimento de chapas, junto ao Ministério da Indústria e Comércio e ao Consider. Vez por outra, a WEG buscava a elevação de suas quotas para garantir o abastecimento de sua fábrica.

---

<sup>102</sup> Mais informações podem ser obtidas no título “Verticalização”.

Estes são alguns exemplos de como a WEG atua em seu cotidiano. Ao longo de sua história, a WEG realizou diversas mudanças no conteúdo estratégico, na busca por posicionar-se no mercado global. De maneira geral – ou até mesmo decorrente de suas mudanças no conteúdo estratégico – a empresa buscou e alcançou elevado grau de crescimento, seja através de aquisições, formação de *joint ventures*, garantia de recursos, verticalização e diversas outras questões adstritas à cultura de seus fundadores.

## 5.2 SÍNTESE SOBRE OS RESULTADOS APURADOS

O processo de desenvolvimento de uma organização assemelha-se ao de uma criança (SALAMA, 2010). Assim, a biografia de uma organização pode fornecer subsídios para a compreensão da situação atual da mesma, de maneira a propiciar a escolha estratégica mais acertada face as condições ambientais em que a mesma está inserida.

Este trabalho é um estudo de caso de uma empresa de grande porte brasileira, fundada em 1961, cujo desenvolvimento sempre se mostrou superior à média do mercado nacional, atingindo um faturamento de R\$ 6,8 bilhões em 2013 e empregando pouco mais de 29 mil pessoas. Em termos de Administração, trata-se de uma organização de sucesso, pois não só sobreviveu às intempéries do mercado, mas desenvolveu-se sobremaneira, tanto em termos de ampliação de gama de produtos quanto em relação à abrangência geográfica.

O objetivo da pesquisa foi o de identificar mudanças no conteúdo estratégico realizadas pela empresa, analisando-os à luz de explicações de seis teorias da adaptação estratégica, tendo sido selecionadas em função de suas diversidades de abordagens.

As organizações são marcadas por diversos eventos decorrentes de estratégias adotadas, sejam elas planejadas ou emergentes, sejam voluntárias ou reativas. Num estudo retrospectivo é possível visualizar as mudanças ambientais



ocorridas, bem como as estratégias organizações adotadas pelas organizações como forma de lidar com tais mudanças.

Em alguns ambientes, as organizações podem buscar sua mera sobrevivência, enquanto noutros ambientes podem visar sua diversificação. Além das condições ambientais como fator determinístico, há também a possibilidade de as mudanças no conteúdo estratégico a serem realizadas por uma atitude voluntarista, baseada na atuação dos administradores das organizações.

Percebeu-se que, mesmo dentro do mesmo evento estratégico, houve eventos com motivações diferentes, dando ensejo a uma amplitude de respostas que se poderia ter a partir deste estudo no que tange a motivações estratégicas.

Esta multiplicidade de motivações e formas de realizar as operações, dá ensejo à variedade de teorias que podem ser utilizadas para explicá-los. Verificou-se que a mesma teoria pode ser utilizada para explicar diversos eventos distintos e, por outro lado, há eventos que puderam ser explicados a partir de perspectivas teóricas diferentes, mostrando que pode haver multiplicidade de premissas e pressupostos teóricos que podem explicar o mesmo evento. Inclusive tais explicações podem vir de maneira complementar umas com as outras ou mesmo como forma de corroboração. Embora teoricamente possível, não foram encontrados antagonismos entre as explicações por diferentes teorias, ainda que se originassem de pressupostos teóricos diferentes, principalmente voluntarismo e determinismo.

Este foi um estudo descritivo e analítico, com intuito de trazer contribuições para este tipo de pesquisa multi-teoria, que explicam escolhas estratégicas por parte das organizações. Um estudo retrospectivo como este, permite identificar e analisar as escolhas estratégicas, realizadas com base no ambiente.

Verificou-se que, embora o contexto ambiental seja um fator que influencia as organizações, a WEG se focou mais densamente em seus recursos internos e nas oportunidades do que em suas fraquezas e ameaças. Com relação às suas fraquezas, buscava melhorias constantes. Contra as ameaças havia o pensamento de que qualquer negócio bem gerenciado poderia trazer bons resultados, o que reflete que o voluntarismo administrativo sempre prevaleceu sobre o determinismo ambiental.

Prova disto é que a WEG também buscou mudar o seu contexto, fosse através de atitudes proativas, fosse porque fazer diferente representava seguir os princípios de seu contexto de referência, o internacional, que se pautava em algumas lógicas diferentes do que contextos de referência de menor alcance.

### 5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por fim, algumas são as sugestões apresentadas a partir deste trabalho, abrindo espaço para novos estudos ou aprofundamento deste mesmo estudo. São elas:

- a. Aprofundar as análises realizadas neste trabalho, tanto com a utilização de outras teorias ou adicionando mais teorias a estas, quanto utilizando um ou mais eventos similares para serem aprofundados em termos teóricos.
- b. Buscar antagonismos e/ou contradições entre estas e/ou outras teorias que explicam os mesmos eventos estratégicos.
- c. Realizar estudos similares com outras organizações do mesmo segmento para gerar comparações.
- d. Aprofundar os estudos microeconômico e macroeconômico, como forma de compreender as mudanças no conteúdo estratégico de outras organizações realizadas nas mesmas épocas que a empresa estudada.
- e. Realizar avaliação sobre os valores agregados das operações de verticalização e diversificação, de maneira a verificar a evolução dos mesmos após as mudanças no conteúdo estratégico.

## 6 REFERÊNCIAS

ALLEN, D. W. Transaction Costs. *Simon Fraser University*. 1999.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, v. 35 n. 5, p. 113-125, 1957.

ARAUJO, E. C.; LEITE, M. V. C. **Sobrepresiação Cambial no Brasil: Estimativa, Causas e Consequências (1994-2008)**. IPEA. Texto para Discussão 1404. Abril/2009. Disponível em [http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1404.pdf](http://www.en.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1404.pdf), acessado em 22/06/2014.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. – São Paulo: Atlas, 2010.

ASSIS, L. E. A. A. Indústria de Bens de Capital no Brasil: Origens, Política Econômica e Desempenho Recente. Junho/1985. 181 p. Dissertação – Unicamp. Acessada na base de dados da Unicamp.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. de A.. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 8, n. especial, p. 157-180, 2004.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, 2011.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. Person. São Paulo. 2008.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (dizeis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 1, p 105-125, jan./abr. 2002.

BOOG, G. Gustavo. *Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações*. Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2007.

BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. *Management e Organizational History*, v. 1. n. 1, p. 5-30, 2006.

BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. N. **The Internationalization of the Firm**. Londo: International Thomson Business Press, 2. Ed. 1999.

BULGACOV, Sergio *et al.* **Administração Estratégica – Teoria e Prática**. Atlas. São Paulo. 2007.

CEFOPE.

Sítio:

<http://www.cefope.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=8645&ACT=null&PAGE=null&PARM=null&LBL=Educa%C3%A7%C3%A3o+e+Gest%C3%A3o#sthash.kRwVGrS9.dpuf> em 12/02/2015

COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, p. 386-405, 1937.

CHUNG, K. H.; ZHANG, H. Corporate governance and institutional ownership. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, v. 46, n. 1, p. 247-273, 2011.

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.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.

FREEMAN, R. E., *Strategic management. A stakeholder theory of modern corporation*. In: HARTMAN, Laura P. *Perspectives in business ethics*. New York: MacGraw-Hill International Editions, 1998.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.

FRIEDMAN, A. L. e MILES, S. Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 1, p. 1-21. 2002.

FUSARI, José Cerchi; FRANCO, L. A. C. *Capacitação de recursos humanos para o ensino público de 1º e 2º graus: problemas e perspectivas*. São Paulo: CENAFOR, 1985.

GONÇALVEZ, R. Crise Econômica: Radiografia e soluções para o Brasil. 28/10/2008. Disponível em <http://laurocampos.org.br/portal/images/arquivo/crisereinaldo.pdf>, acessado em 26/07/2013.

GREMAUD, A. P.; VASCONCELLOS, M. A. S. de; TONETO JÚNIOR, R. *Economia Brasileira Contemporânea*. Atlas. São Paulo. 2013.

HANNAN, M. T., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, p.924-64, 1977.

HATCH, Mary Jo. *Organization Theory*. 2. ed. Oxford. 2006.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, n. 30, p. 336-349, 1985.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica*. São Paulo. Cengage Learning. 2. ed., 2008.

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall, 2007.

KELM, M.; SCHORR, E. Mudança e adaptação estratégica numa empresa familiar: um estudo de caso no ramo supermercadista. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. Anais Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Differentiation and Integration in Complex Organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47, 1967.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo Editora Saraiva, 2005.

LEITE, A. L. da S.; FIATES, G. G. S.; MARTIGNAGO, G; VEGINI, G. O Processo de Adaptação Estratégica e o Desempenho Competitivo do Grupo WEG: Uma Análise Frente às Mudanças no Cenário Macroeconômico. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo / SP, 9 a 11/05/2007.

LOBO, E. L. História empresarial. In: CARDOSO, C. F.; VAINFAS, R. (org.) *Domínios da história: ensaios de teoria e metodologia*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, pp.217-239.

MACHADO-DA-SILVA, C.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. In: Vieira, M. M. F.; Oliveira, L. M. B. (1999) (Org.) Administração contemporânea: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas.

MAGACHO, G. R. A. Indústria de Bens de Capital no Brasil: Restrição Externa e Dependência Tecnológica no Ciclo de Crescimento Recente. 153 p. Mestrado – Unicamp. 16/03/2012. Acessada na base de dados da Unicamp.

MARRAS, Pierre Jean. *Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico*. Editora Futura, São Paulo, 2002.

MCKINLEY, W.; MONE, M. A.; MOON, G. Determinantes e Desenvolvimento de Escolas na Teoria Organizacional. **RAE**, v. 43, n. 3. Jul-Set/2003.

MELLO DA COSTA, A. S.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva Histórica em Administração: Novos Objetos, Novos Problemas, Novas Abordagens, **RAE**, São Paulo, v. 50, n. 3, jul./set. 2010, pp. 288-299.

MINTZBERG, H. *An emerging strategy of "direct" research*. *Administrative Science Quarterly*, 24(4):582+. 1979.

MINTZBERG, H. *The strategy concept I: five ps for strategy*. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, Fall 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes – Estruturas em Cinco Configurações**. 2. ed. Atlas. São Paulo. 2011.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. Atlas. 2010. São Paulo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. Atlas. 2011. São Paulo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 15ª Ed. São Paulo. Atlas. 2005.

PFEFFER, J; SALANCIK, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Nova York: Harper e Row, 1978.

PIRES, M. C. (coord.). **Economia Brasileira – da Colônia ao governo Lula**. São Paulo. Saraiva. 2010.

RODRIGUES NETO, A.; FREITAS, L. S. de. Análise do processo de adaptação estratégica de uma empresa produtora de cachaça à luz da teoria institucional e da visão baseada em recursos. **REAd**, Porto Alegre, edição 71, n.1, jan./abr. 2012, p.211-241.

ROGERS, E.M. *Diffusion of innovations*. 3 ed. New York: Free Press, 1983.

ROSSETO, C.; ROSSETO, A. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: uma visão complementar. **RAE-eletrônica**, v. 4, 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional. *Gestão e Produção*, v. 9, n. 1, p. 32-44, abr/2002.

SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. *RAP*. Rio de Janeiro 28 (1) 3442. Jan/Mar-1994.

SILVA, G. J. O Processo de Abertura de Capital de Empresas Catarinenses. Fundação Geútlío Vargas – Instituto Superior de Estudos Contábeis. Rio de Janeiro, 1990.

SILVA, J. P. da. **Análise Financeira das Empresas**. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIZEU, F. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. *RAE*, São Paulo, v. 50, n.1, jan./mar. 2010, pp.37-47.

WEG – 25 Anos de História; Apolinário Ternes. 1986.

WEG – 36 Anos de História; Apolinário Ternes. 1997.

WEG – 50 Anos de História; Alexandre Dórea Ribeiro (editor). 2011.

WILLIAMSON, O. E. *Market and Hierarchies: analysis and antitrust implications* (1975).

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternative. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2. (Jun., 1991), p. 269-296. 1991.