



UFSM

Dissertação de Mestrado

**MUDANÇA ESTRATÉGICA:
O CASO DO SETOR ALCOOLEIRO**

Cleide Marisa Rigon

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**MUDANÇA ESTRATÉGICA:
O CASO DO SETOR ALCOOLEIRO**

**por
Cleide Marisa Rigon**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre de Engenharia da Produção.**

PPGEP

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Engenharia da Produção
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**MUDANÇA ESTRATÉGICA:
O CASO DO SETOR ALCOOLEIRO**

elaborada por
Cleide Marisa Rigon

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia da Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Pistóia de Oliveira
(Presidente/Orientador)

Prof. Dr. Alberto Souza Schmidt
(1º. Examinador)

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
(2º. Examinador)

Santa Maria, Maio de 2004

**“Em épocas de mudança,
Quem Aprende herdará a terra, ao
passo que Quem Conhece estará
magnificamente preparado para lidar
com um mundo que não existe mais.”
(Eric Hoffer)**

À Roseli, Rafael, Rogério,
Vânia, Dario e minha mãe Mina
pelo amor, compreensão e,
principalmente, apoio ao longo
desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Luiz Carlos Pistoia de Oliveira, pela orientação deste trabalho.

Ao Prof. Ivo Ney Kuhn pela sua amizade, pelos incentivos e ajuda valiosa.

Aos professores e equipe de funcionários do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Maria – área de concentração em Engenharia da Produção – PPGEP/UFSM

Ao Sr. Gildo Bratz, Sr. Danilo Girardi, Sr. Ademar Sommer, Sr. Gumercindo Rigo e aos funcionários da COOPERCANA, pelo apoio prestado na obtenção de dados indispensáveis ao presente trabalho.

A todos os que ajudaram e enriqueceram esta dissertação através suas contribuições e depoimentos pessoais.

SUMÁRIO

| | |
|---|------------|
| LISTA DE FIGURAS | ix |
| LISTA DE QUADROS | x |
| RESUMO | xi |
| ABSTRACT | xii |
| | |
| CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA..... | 3 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 6 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 6 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 6 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO..... | 8 |
| | |
| CAPÍTULO II – BASE TEORICO-EMPIRICA..... | 10 |
| 2.1. AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL | 11 |
| 2.1.1 As organizações..... | 11 |
| 2.1.2 Ambiente Organizacional..... | 14 |
| 2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL..... | 18 |
| 2.3 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL..... | 23 |
| 2.3.1 A orientação determinista | 24 |
| 2.3.1.1 Perspectiva da Seleção Natural | 25 |
| 2.3.1.2 Perspectiva Institucional | 26 |
| 2.3.2 A orientação voluntarista | 27 |
| 2.3.2.1 Perspectiva da seleção racional..... | 28 |
| 2.3.2.2 Perspectiva da Escolha Estratégica..... | 29 |
| 2.3.2.3 Perspectiva da <i>dependência de recursos</i> | 31 |
| 2.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA..... | 32 |
| 2.4.1 Mudança Organizacional | 32 |
| 2.4.2 Mudança estratégica..... | 36 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO III – ASPECTOS METODOLOGICOS..... | 38 |
| 3.1 A PESQUISA COMO UM ESTUDO DE CASO SINGULAR..... | 39 |
| 3.2 A ABORDAGEM QUALITATIVA DA PESQUISA..... | 42 |
| 3.3 A PERSPECTIVA CONTEXTUALISTA DA PESQUISA | 43 |
| 3.4 POSICIONAMENTO DA PESQUISA | 46 |
| 3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA | 46 |
| 3.5.1 Tipos de Dados Utilizados | 47 |
| 3.5.2 Coleta de Dados | 48 |
| 3.5.3 Análise e Interpretação dos Dados..... | 51 |
| 3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 53 |
| | |
| CAPITULO IV – O CONTEXTO EXTERNO DA ALPOX S.A | 54 |
| 4.1 AMBIENTE GERAL: CONDIÇÕES MACRO-ECONÔMICAS E POLÍTICAS DO BRASIL NO PERÍODO 1970-2003 | 54 |
| 4.2 AMBIENTE ESPECÍFICO: A EVOLUÇÃO DOS SETORES AGRÍCOLAS E DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO PERÍODO DE 1970 - 2003 | 63 |
| 4.2.1 O Setor Agrícola..... | 63 |
| 4.2.2 A modernização da agroindústria canavieira no Brasil | 69 |
| 4.2.2.1 PROÁLCOOL: uma proposta para o Brasil | 72 |
| | |
| CAPÍTULO V – A MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ALPOX, NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA | 82 |
| 5.1 CARACTERIZAÇÃO E FASE ATUAL DA ALPOX | 83 |
| 5.2 FASES DO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA DA ALPOX | 85 |
| 5.2.1 Período Estratégico 1: Implantação da Destilaria em Porto Xavier e mobilização para estruturação dos primeiros canaviais(1984-1990).... | 88 |
| 5.2.1.1 Evento Crítico 1: Implantação do Parque Industrial e estruturação dos primeiros canaviais(1984) | 88 |
| 5.2.1.2 Evento Crítico 2: Frustração da Primeira Safra (1986) | 90 |
| 5.2.1.3 Evento Crítico 3: Primeira crise financeira e criação da Associação dos Produtores Rurais – ASPLACAN (1988)..... | 92 |
| 5.2.1.4 Análise Teórica do Primeiro Período Estratégico..... | 93 |
| 5.2.3 Período Estratégico 2: Arrendamento da usina como medida estratégica para sair da crise financeira(1991-1996) | 100 |
| 5.2.3.1 Evento Crítico 4: Agravamento da crise financeira com ameaça de execução de penhoras (1992)..... | 100 |

| | |
|--|------------|
| 5.2.3.2 Evento Crítico 5: Primeiro Arrendamento da empresa (1993)..... | 101 |
| 5.2.3.3 Evento Crítico 7: Arrendamento para uma administradora de Porto Alegre (1994)..... | 103 |
| 5.3.2.4 Análise Teórica do Segundo Período Estratégico..... | 104 |
| 5.3.3. Período Estratégico 3: Decisão estratégica pela falência e arrendamento pela COOPERCANA (97/2003)..... | 111 |
| 5.3.3.1 Evento Crítico 8: Renegociação das dívidas junto ao Banco do Brasil (1998)..... | 111 |
| 5.3.3.2 Evento Crítico 9: Falência da ALPOX S.A (1999)..... | 114 |
| 5.3.3.3 Evento 10: A reestruturação da destilaria através da COOPERCANA (99/2003)..... | 115 |
| 5.3.3.4 Análise Teórica do Terceiro Período Estratégico | 117 |
| CAPITULO VI – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 124 |
| 6.1 ADEQUAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS DA PESQUISA E OS RESULTADOS | 124 |
| 6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA..... | 129 |
| 6.3 RECOMENDAÇÕES | 131 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 133 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – Modelo de estudo do processo da mudança estratégica..... | 44 |
| FIGURA 2 – Modelo de intervenção setorial..... | 66 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| QUADRO 1 – Estratégias deliberadas e emergentes | 22 |
| QUADRO 2 – Produto –taxa de crescimento (%): 1970-1973 | 56 |
| QUADRO 3 – Produto –taxa de crescimento (%): 1974-1979..... | 59 |
| QUADRO 4 – Evolução da produção de álcool no Brasil no período de 1970- 2003..... | 77 |
| QUADRO 5 – Produção de Carros a álcool no Brasil de 1979/2003..... | 80 |
| QUADRO 6 – Eventos Críticos..... | 90 |
| QUADRO 7 – Períodos estratégicos vivenciados pela ALPOX..... | 91 |
| QUADRO 8 – <i>Stakeholders</i> relevantes do Período Estratégico I | 102 |
| QUADRO 9 – Resumo do ambiente gera;, ambiente específico, ambiente subjetivo, eventos e estratégias do Período Estratégico I.. | 103 |
| QUADRO 10 - <i>Stakeholders</i> relevantes do Período Estratégico II | 112 |
| QUADRO 11 – Resumo do ambiente gera;, ambiente específico, ambiente subjetivo, eventos e estratégias do Período Estratégico II.. | 113 |
| QUADRO 12 - <i>Stakeholders</i> relevantes do Período Estratégico III | 124 |
| QUADRO 13 – Resumo do ambiente gera;, ambiente específico, ambiente subjetivo, eventos e estratégias do Período Estratégico II | 125 |

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

MUDANÇA ESTRATÉGICA: O CASO DO SETOR ALCOOLEIRO

AUTORA: CLEIDE MARISA RIGON

ORIENTADOR: LUIZ CARLOS PISTÓIA DE OLIVEIRA

Data e Local de Defesa: Santa Maria, Maio de 2004

Esta pesquisa objetiva compreender o contexto, processo e conteúdo das mudanças estratégicas que marcaram a história da ALPOX, destilaria de álcool autônoma situada na cidade de Porto Xavier no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre 1984-2003. De maneira geral, interpreta e evidencia quais foram as mudanças estratégicas efetivas ocorridas no referido período, quais os fatores contextuais externos e internos que a influenciaram e qual o resultado obtido pela organização com a implementação da mudança. Em termos da metodologia empregada, trata-se de um estudo de caso singular desenvolvido através da abordagem qualitativa (Triviños, 1992; Gil, 1999; Yin, 2001) e contextualista (Pettigrew, 1987, 1992). Ao mesmo tempo, utilizou-se do método de análise longitudinal e histórica (Kimberly, 1976; Salama, 1992) ao adotar os procedimentos da *direct research* (Mintzberg e McHugh, 1985). A partir da análise histórica e interpretativa da organização, descreveu-se os principais eventos críticos ocorridos na destilaria e identificou-se os três períodos estratégicos que compõem o período estudado. O primeiro período estratégico (1984-1990) caracteriza-se pela implantação da destilaria no município e a mobilização para a estruturação dos primeiros canaviais. O segundo (1991-1996) assinala o período de arrendamento da empresa como medida estratégica para sair da crise financeira. E o terceiro período (1997-2003) é marcado pela decisão estratégica de falência da indústria e o arrendamento da massa falida pela COOPERCANA. Em cada período estratégico realizou-se uma análise fundamentada em abordagens teóricas possibilitando uma melhor explicação das mudanças estratégicas. A explicação teórica propiciou a compreensão mais apurada dos eventos e dos seus significados atribuídos pelos atores organizacionais (entrevistados) e pelo pesquisador através da percepção e identificação de paralelos a partir das abordagens teóricas existentes sobre o assunto. Desta forma, destaca-se como principais contribuições do presente estudo: a discussão sobre mudança estratégica em uma empresa do setor agroindustrial sucroalcooleiro que desempenha um papel representativo na economia brasileira como na região de sua inserção; a metodologia da pesquisa por privilegiar a análise numa perspectiva histórica, contextual e processual, fornecendo uma gama de informações sobre o processo de formulação de estratégias de uma organização no contexto brasileiro; e, a reflexão crítica sobre o comportamento estratégico adotado ao longo da história da destilaria servindo de subsídios para futuras decisões e ações dos seus dirigentes.

Palavras Chaves: adaptação estratégica, mudança estratégica, setor sucroalcooleiro.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

**MUDANÇA ESTRATÉGICA: O CASO DO SETOR ALCOOLEIRO
(STRATEGIC CHANGE: THE ALCOHOL SECTOR'S CASE)**

AUTORA: CLEIDE MARISA RIGON

ORIENTADOR: LUIZ CARLOS PISTÓIA DE OLIVEIRA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, maio de 2004.

This research aims to understand the context, process and the content of the strategic changes which characterized the history of ALPOX, a self-managed alcohol distillery set up in Porto Xavier, a small town in the northwest of the Rio Grande do Sul State (in the south of Brazil), from 1984 to 2003. In a general way the research interprets and emphasizes the real strategic changes happened in the period mentioned above, the internal and external factors in the context that influenced it and the result got by the organization with the change implementation. In relation to the used methodology, it is an unusual case study developed through a qualitative approach (Triviños, 1992; Gil, 1999; Yin, 2001) and a contextualizing approach (Pettigrew, 1987, 1992). At the same time, it was also based on the method of historical and longitudinal analysis (Kimberly, 1976; Salama, 1992) when adopting the direct research procedures (Mintzberg and McHugh, 1985). From the historical and interpretative analysis of the organization, it was described the main critical events occurred at the distillery and it was identified the three-strategic periods which make up the studied period. The first strategic period (1984-1990) is characterized by the implementation of the distillery in that town and the mobilization towards the whole structure of the first cane-plantations. The second one (1991-1996) signs the organization renting period as a strategy to overcome the financial crisis. And the third one (1997-2003) is marked by the strategic decision of the company's failure and the renting of the broken mass by COOPERCANA. During each strategic period it was done an analysis based on theoretical approaches aiming a better explanation about the strategic changes. The theoretical explanation made possible a more accurate comprehension about the events and their meanings attached by the organizational actors (interviewed people) and by the researcher through the perception and the parallels identification from the existing theoretical approaches about the subject. So it is emphasized as the main contributions of the present study: the strategic change discussion in an organization of the sugar-alcohol agriindustrial sector which plays an important role on the Brazilian economy as in the region it is insert; the methodology used in the research because it privileges the analysis into a historical, contextualizing and processional perspective, providing much information about the formulation process of an organization's strategies in the Brazilian context; and a critical reflection on the strategic behavior adopted throughout the history of the distillery serving as subsidies for future decisions and actions of its directors.

Key-words: strategic adaptation, strategic change, sugar-alcohol sector

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A célebre frase de Heráclito, filósofo grego, proferida por volta de 500 a.C: “*Nada é permanente, exceto as mudanças*” é o retrato apologético do ambiente instável e confuso no qual as organizações estão inseridas. E, oriunda da percepção incontestável de que se está em plena era de mudança ou de “*uma grande transformação*” (Polanyi, 1980), alterações profundas que vão sendo verificadas no sistema cultural, na estrutura social e tecnológica.

De acordo com Motta & Vasconcelos (2002), o novo sistema só pode ser construído a partir das contradições provocadas pela ruptura com o antigo sistema. Em outras palavras, o entendimento do sistema anterior composto de antigas regras, estruturas e padrões, oferece a única experiência humana para a consolidação do novo.

A análise da história da humanidade evidencia esta concepção. O ambiente de mudança, antes lento e quase imperceptivo, no último século, passa a ser mais valorizado. A estabilidade, por sua vez, passa a ser vista com suspeita (Katz & Kahn, 1974).

Conforme Drucker (1995) discorre, em nenhum outro período, a sociedade passou por tantas transformações como neste último século. Nas

últimas duas décadas, o trabalho e a força de trabalho, a sociedade e a forma de governo são totalmente diferentes de tudo o que existiu em qualquer outro momento.

Toffler (2001), ao relatar as “*ondas de mudanças*”, já defendia a idéia de que a humanidade enfrenta a pseudoelevação social e a reestruturação criativa mais profunda de todos os tempos, culminando na construção de uma notável civilização, nova desde os alicerces.

Segundo o autor, essas “*ondas de mudanças*” na sociedade são marcadas por poucos, mas significativos e decisivos momentos históricos. A invenção da agricultura onde o homem aprendeu a converter os recursos da terra em riqueza deu origem a economia centrada no campo. Outro momento foi a Revolução Industrial, que resultou em um sistema de riqueza baseado nas fábricas. Este foi seguido pela revolução do conhecimento o qual forçou mudanças de cunho social, econômico e técnico, fazendo com que as organizações alterassem substancialmente sua forma de atuação.

Com o ingresso deste novo “sistema de riqueza”, em nenhuma época da história, desde a Revolução Industrial, os gerentes tiveram tanto o que aprender (e desaprender) sobre a arte do gerenciamento empresarial. Parte da tarefa gerencial passa a avaliar as mudanças do contexto dos negócios para, a partir daí, desenvolver e implementar novas estratégias a fim de fazer frente a essas mudanças (Pettigrew, 1987).

Com base no princípio de que a tarefa de avaliação do contexto dos negócios torna-se possível através de percepções dos indivíduos (Senge, 2000), os membros da organização criam arenas cognitivas que permitem identificar o ambiente real onde as organizações atuam (Hall, 1984). O

ambiente construído a partir das interpretações das *condições objetivas* (Child & Smith, 1987) aliadas às interpretações subjetivas dos atores organizacionais (arena cognitiva), determinam o curso das transformações.

Nesta perspectiva, aspirou-se através do presente estudo interpretar, sob o ponto de vista da coalizão dominante, as principais transformações organizacionais que ocorreram na história de uma empresa agroindustrial, do setor alcooleiro. Esta interpretação objetiva compreender o processo, o contexto e o conteúdo das mudanças estratégicas ocorridas, tomando como referência a empresa Álcool Porto Xavier S.A., doravante ALPOX, que em 1999 passou a ser administrada pela Cooperativa dos Produtores de Cana de Porto Xavier Ltda – COOPERCANA.

1.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A crise energética e os constantes aumentos do barril de petróleo culminaram com a criação do Programa Nacional do Álcool – PROÁLCOOL¹, em outubro de 1975. Este programa almejava num primeiro momento, incentivar a produção de álcool combustível a partir da cana-de-açúcar a fim de minimizar os problemas relacionados com a importação de petróleo como também proporcionar uma alternativa econômica para os produtores de açúcar que encontravam restrições para a colocação do produto no mercado internacional. Contudo, mesmo depois de passada a crise do petróleo e o mercado do açúcar voltar a normalidade, o Brasil continuou produzindo cana para a fabricação de álcool combustível.

¹ Em muitos estudos é utilizada a sigla PNA para o Programa Nacional do Álcool. Contudo, para pesquisa sempre utilizar-se-á a sigla PROALCOOL.

A consequência de tais incentivos ocasionou, a partir da década de 80, uma proliferação de destilarias anexas e autônomas por todo o País.

Dentre os estados que aderiram a estes projetos energéticos, o Rio Grande do Sul participa fomentando a instalação duas destilarias autônomas de álcool carburante: uma, em 1983, na região de Santo Antonio da Patrulha e outra, em 1984, na região das Missões, mais especificamente na cidade de Porto Xavier. A primeira era de propriedade do Estado que foi fechada em menos de 5(cinco) anos após instalação. A segunda foi a iniciativa de um grupo de composto de 156 acionistas dentre eles empresários, profissionais liberais e pequenos agricultores.

A ALPOX tornou-se a principal fonte de renda do município. Porém, com o fim dos incentivos governamentais para a produção de álcool e de alguns problemas de ordem interna, a instituição se viu obrigada a decretar falência em 1999. A massa falida foi arrendada pela cooperativa dos produtores de cana e de funcionários da destilaria, passando a se chamar COOPERCANA.

Episódios como o ocorrido com a ALPOX são comuns no cenário agrícola brasileiro, sub setor sucroalcooleiro. A fragilidade das estruturas agroindustriais tende a ser agravada com a dinâmica do setor a qual está intrinsecamente ligada à própria evolução da economia e à forma como são acionados os instrumentos da política econômica (Lima & Marcondes, 2002). Mesmo ciente deste contexto, o que impede estas estruturas de se fortalecerem nestes períodos de intenso incentivo do qual são oriundas?

A resposta de interrogações como estas podem ser encontradas nos estudos, embora muitas vezes divergentes, de autores como Child(1972), Lawrence & Lorsch(1973), Aldrich & Pfeffer(1976), Lawrence &

Dyer(1981), Hrebiniak & Joyce(1985), Hannan & Freedman(1988) entre outros. Para eles, o princípio está na forma como a organização se relaciona com seu ambiente.

A teoria organizacional contemporânea, resultante destas e outras pesquisas, tem enfatizado a importância do desenvolvimento de estudos que possibilitem uma melhor compreensão da natureza mutante do ambiente e das relações que se estabelecem com ele.

Este processo de ajuste e de adequação da organização visando atender às exigências do ambiente quanto moldá-lo de acordo com suas necessidades denomina-se *adaptação estratégica organizacional* (Lawrence & Dyer, 1981).

Rossetto (1998) corrobora ao descrever que esta adaptação ao ambiente é conseguida através de mudanças estratégicas na empresa em nível corporativo, de negócio e cooperativo.

Em suma, as interrogações sob este enfoque constituem um instigante objeto de estudo quer para desvendar os inter-relacionamentos complexos dos fatores que intervieram nesta organização agroindustrial sucroalcooleiro, quer para contribuir na geração de novos conhecimentos no campo da pesquisa em mudança estratégica.

A partir da consideração destas reflexões, o presente estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: quais foram, como se desenvolveram e de que forma a coalizão dominante conduziu as mudanças organizacionais na usina ALPOX no período de 1984 a 2003, sob o enfoque estratégico?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender o contexto, processo e conteúdo das mudanças estratégicas que marcaram a história da destilaria de álcool situada na cidade de Porto Xavier – RS no período de 1984 a 2003.

1.2.2 Objetivos Específicos

Investigar quais foram as mudanças estratégicas efetivas ocorridas na empresa ao longo do período de estudo.

Descrever os fatores contextuais, externos e internos, que influenciaram a mudança.

Constatar quais os efeitos obtidos pela organização com a implementação da mudança.

1.3 JUSTIFICATIVA

Empiricamente, a relevância da pesquisa reside principalmente em se analisar um segmento industrial de grande expressão para a economia nacional e mundial, por causa das discussões sobre o problema energético que a humanidade enfrenta como também ser um dos setores mais expressivos na geração de emprego e renda das zonas rurais.

O presente trabalho apresenta relevância teórica por discutir o problema da mudança estratégica organizacional em uma empresa agroindustrial do setor sucroalcooleiro como por embasar a retomada de projetos sobre novas fontes alternativas de energia, o qual posiciona estrategicamente o Brasil dentre os países produtores mais importantes deste debate.

Ao analisar o setor agroindustrial brasileiro percebe-se a forte ligação com as mudanças ambientais, sejam elas de ordem econômica, política e técnica. O modelo proposto por este estudo fundamenta-se na abordagem qualitativa do estudo de caso e, trata da perspectiva dos tomadores de decisão como fonte primária de dados.

Outro aspecto importante a ser salientado a respeito da relevância da presente pesquisa, é que refuta-se a visão do ambiente como sendo determinístico e imutável, visão esta que segue uma orientação estática, *cross-sectional*, e *a histórica* para a análise organizacional (Miles & Cameron, 1982). Adota-se uma abordagem dinâmica, contextual e histórica.

Possibilitar a compreensão teórica do processo de mudança estratégica da empresa, numa análise longitudinal proporciona aos seus gestores, por certo, uma importante reflexão e avaliação do comportamento estratégico adotado, como também das possibilidades e perspectivas futuras na condução dos negócios. Greiner (1975) tem afirmado que o passado de uma organização, quando bem analisado e interpretado, pode levar seus dirigentes em direção aos êxitos futuros.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Com o intuito de propiciar um melhor entendimento acerca do seu desenvolvimento, este estudo apresenta três partes. A primeira apresenta o design da pesquisa e a base teórica empírica. A segunda trata da análise do contexto externo, dos resultados da investigação e a análise do estudo. E, finalmente, a terceira parte expõe as conclusões e recomendações da pesquisa e o referencial bibliográfico utilizado.

A parte I é composta por três capítulos. O primeiro capítulo refere-se à Introdução cuja finalidade é expor o assunto a ser abordado, especificar o problema, descrever os objetivos do trabalho e justificar sua contribuição e relevância. O segundo capítulo consiste na base teórica empírica que apresenta as diferentes abordagens teóricas utilizadas em trabalhos de pesquisa que enfocam o tema objeto de estudo e que permitem compreender e explicar os fatos estudados. Os aspectos metodológicos integram o terceiro capítulo que discorre sobre a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa, seguido pela explicação do método de abordagem e *design* da pesquisa.

A parte II compreende os capítulos 4 e 5. O capítulo 4 descreve o contexto externo com que se confrontou a ALPOX em seu processo de ajuste e adequação ao ambiente. Caracteriza os ambientes geral e específico da empresa, no período compreendido entre 1970-2003, descrevendo os aspectos mais significativos da política e da economia brasileira, da agricultura e do setor sucroalcooleiro daquela época. O capítulo 5 apresenta o resultado da investigação sobre o processo e conteúdo das mudanças

estratégicas ocorridas na ALPOX, no período de 1984-2003. Numa análise histórica e interpretativa traz a configuração de quatro períodos estratégicos que descrevem as principais ações, decisões, fatos e acontecimentos ocorridos na empresa e a análise teórica correspondente.

E, finalmente, a parte III composto pelo capítulo 6 que trata das conclusões e recomendações e pelas referências bibliografias utilizada no trabalho.

CAPÍTULO II

BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

A base teórica – empírica consiste no entendimento das questões relacionadas com o estudo da mudança estratégica organizacional. A discussão a seguir está organizada de maneira que os conceitos subjacentes sejam descritos na medida em que se avança na apresentação dos fundamentos teóricos necessários para o estudo da mudança organizacional dentro do contexto proposto.

Esta revisão está organizada em quatro seções. A primeira seção apresenta o enfoque da organização e do ambiente organizacional em que atua; a segunda seção focaliza a estratégia, destacando os diversos conceitos e seu processo de formação; a terceira seção trata questões referentes a adaptação estratégica organizacional; e a quarta e última seção discorre sobre a mudança estratégica.

2.1. AS ORGANIZAÇÕES E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

2.1.1 As organizações

A definição a cerca de organização foi sendo adaptada através das transformações sociais, culturais, políticas e tecnológicas ocorridas no meio ambiente ao longo do tempo. Muitas das concepções são frutos de enfoques explicativos, os quais são formulados com base em pesquisas empíricas, enquanto outras têm por base enfoques prescritivos, abordagens que propõem técnicas e ferramentas visando solucionar problemas específicos. Este estudo, no entanto, não tem interesse em classificar tais concepções dentro de enfoques explicativos ou prescritivos, mas sim caracterizá-las de acordo com a relevância de suas contribuições.

Thompson *apud* Sausen (2002) ao trabalhar as dimensões da racionalidade e da informalidade na dinâmica das organizações, faz uso dos conceitos de modelo *racional* e *sistema natural* de Gouldner², para explicar as complexas relações organizacionais. Inspirado na abordagem da Administração Científica e no modelo Burocrático de Weber, o modelo *racional* concebe que a organização funciona como um *sistema fechado* de lógica, que exclui a incerteza. Em oposição a este, o modelo de *sistema natural* presume que a organização estabelece uma relação de interdependência com um meio incerto, flutuante e imprevisível, obedecendo a lógica de *sistema aberto*.

² GOULDNER, A. *Organizational Analysis* in Sociology Today.

Morgan (1995) utiliza-se da metáfora da “*máquina*” para descrever as organizações ilustradas pelo modelo *racional*. Esta metáfora pressupõe a imagem de organização relacionada a um estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas, que possuem uma ordem determinada, operando como máquinas, eficientes, rotineiras, confiável e previsível.

A imagem criada por esta metáfora não condiz com a realidade das organizações. Para Hampton (1992), as organizações estruturadas de forma mecanicista enfrentam problemas para se adaptarem a situações de mudanças, sendo planejadas para o objetivo pré-determinado e não para a inovação. Justifica-se assim, a necessidade de se encarar a organização como sistemas abertos por que se entende que não se deixar de lado as variáveis ambientais.

A abordagem organizacional de sistema aberto reconhece que as organizações não são auto-suficientes e, por isso, estabelecem relações regulares de troca (matéria e energia) com o meio ambiente, através de *inputs*(entradas) e *outputs*(saídas). Este aspecto ressalta a principal característica desta abordagem: são sistemas eminentemente adaptativos. E, a adaptabilidade consiste em “um contínuo processo de aprendizagem e de auto-organização em face às condições do ambiente” (Rossetto,1998, p.19).

Neste contexto, Hall (1984) propõe uma definição de organização que tem a intenção de ser abrangente e inclusiva:

uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliações: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 1984, p.23).

Esta definição parte da premissa que as organizações agem. O fato persistirem no tempo mesmo com a mudança dos seus integrantes pressupõe que as organizações não são dependentes das pessoas. Segundo este autor, as “organizações têm políticas e fazem declarações” (Hall, 1984, p.27) e estas características próprias afetam significativamente tanto o comportamento dos seus integrantes como do ambiente em que estão inseridas.

As organizações na visão de Barnard (1971), Daft (1999) e Robbins (2002), referem-se a um sistema de forças ou de atividades conscientemente coordenadas de dois ou mais indivíduos. Barnard (1971) enfatiza o caráter informal que funciona como um meio de comunicação, coesão e proteção da integridade individual. Descreve ainda que tais relações informais são encontradas dentro de qualquer organização formal e que são aspectos mutuamente reativos e dependentes da cooperação.

Neste sentido, não é errôneo concluir que a organização é fruto de uma construção social baseada nas diversas interações dos grupos que a compõem. Tal conclusão difere da definição de Hall (1984) quanto ao valor de cada indivíduo que integra a organização, que não pode ser tratado como peça ou componente e ser substituído em qualquer momento sem que isto afete ou altere a rotina da organização.

Assim, a combinação intencional de pessoas e de tecnologia para se atingir um determinado objetivo (Hampton, 1992) consiste no entendimento de que as organizações formam microssociedades que reproduzem a estratificação social por classes da sociedade global na qual está inserida. Os objetivos, as estruturas, as regras e a cultura organizacional representam produtos sociais das trocas simbólicas e das

interações cotidianas entre os diversos grupos que a compõem (Motta & Vasconcelos, 2002).

A nossa sociedade é uma sociedade de organizações. Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações (Etzioni, 1976, p.7).

Através desta citação, Etzioni (1976) retrata a importância das organizações nas sociedades. O autor enfatiza que as organizações são as pessoas, com peculiaridades e particularidades que não podem ser deixadas de lado, nem esquecidas.

Portanto, a organização vista como um *ambiente social* (Katz & Kahn, 1974), é resultado de uma construção composta de eventos ou acontecimentos decorrente da interação das pessoas com o meio ambiente em que vivem, e não apenas de partes físicas. Mesmo não separando a estrutura do seu funcionamento, as organizações são sistemas sociais planejados, articulados e sustentados por vínculos psicológicos que sofrem influências das pressões do meio ambiente, dos valores e expectativas compartilhados e da imposição de regras.

2.1.2 Ambiente Organizacional

Ao tratar as organizações como sistemas sociais em constante interação com o seu meio ambiente ficou clara a influência considerável que o este, no sentido amplo, exerce nas organizações. A necessidade de definir e conhecer os componentes que formam o ambiente organizacional

torna-se o fator crucial para entender e explicar o que acontece nelas e com elas (Hall, 1984).

Somente nos anos 60 o ambiente passou a ser um dos temas centrais dos estudos em Administração por meio de uma corrente chamada de “Contingência Estrutural”. Em suas pesquisas, Lawrence & Lorsch (1973) observaram que as firmas no ramo de plásticos que tiveram o melhor desempenho foram aquelas que diferenciaram sua estrutura organizacional para encarar um ambiente mutante e incerto. Concluem que toda a organização, para poder trabalhar em um ambiente que não é homogêneo nem único, mas ao contrário, diverso e segmentado, deve desenvolver setores especializados em determinadas tarefas, setores específicos, acentuando a diferenciação interna. Ao mesmo tempo em que se preocupa em diferenciar-se tendo a vista seu caráter complexo, a organização deve se preocupar em manter o mínimo de integração, criando estruturas e procedimentos organizacionais de controle das diversas partes que a compõem.

Entretanto, existem controvérsias na literatura quanto à definição do que se entende por ambiente e o que efetivamente constitui o ambiente de uma organização. Sausen (2002) atribui estas controvérsias a dificuldade de definir claramente as fronteiras entre a organização e seu ambiente, onde um acaba e o outro começa. Segundo o autor supracitado, se caso o ambiente fosse uma coisa “lá fora” da organização e que qualquer um, dentro da organização, pudesse apontar e identificar prontamente, seria cômodo. Porém como a interação ambiente-organização se dá através das informações que entram para serem processadas, não é bem assim que acontece o processo. Precisa se considerar que nem tudo que acontece no

ambiente é significativo para os membros das organizações e também que estas informações que entram ainda estão sujeitas a problemas de comunicação.

Miles & Cameron (1982) argumenta que, talvez, a definição mais óbvia de ambiente organizacional seja qualquer coisa que não faça parte dela própria. Para este autor, existem aqueles elementos que são explicitamente relevantes para a organização e estão em contato com ela (*ambiente específico*) e aqueles que são potencialmente relevantes e estão em contato com o objetivo organizacional (*ambiente geral*).

Para Bowditch & Buono (1992), a distinção entre os ambientes geral e específico depende das atividades centrais de cada organização. O *ambiente geral* é igual para todas as organizações, enquanto o *ambiente específico* varia dependendo dos produtos e mercados que a organização tiver escolhido.

Mesmo assim, nenhum indivíduo é capaz de captar toda gama de informações que está ao seu redor, e mesmo que o fizesse, nada garantiria que a percepção do que ele captou seja correta, ou mesmo útil para suas atividades. Alicerçado a estas considerações, Bowditch & Buono (1992) apresentam outra distinção analítica que, segundo eles, são utilizadas por muitos autores na tentativa de precisar melhor o conceito de ambiente organizacional: o *ambiente real* e o *ambiente percebido*.

O *ambiente real* ou objetivo consiste nas entidades, objetos e condições fora das fronteiras da empresa. Cada organização tem um *ambiente real* (ou objetivo) que é externo e mensurável. Child & Smith (1987) descrevem o *ambiente real* como aquele composto por um conjunto de condições objetivas que pode criar pressões para a transformação a tal

ponto que a viabilidade de uma empresa depende de que suas dimensões desenvolvidas sejam apropriadas para aquelas condições ambientais.

Além das *condições objetivas* inerentes ao setor de que fazem parte, o modelo proposto por Child & Smith (1987), pressupõe que a transformação organizacional acontece também através da *arena cognitiva* e a *rede de colaboradores potenciais e atuais*. Se por um lado o setor pode ser encarado como realidade objetiva que possui características identificáveis e mensuráveis, conseqüências da estratégia e estrutura corporativa, por outro, o setor passa a ser visto como *arena cognitiva*. Esta é resultante da interpretação que os membros da organização fazem do ambiente externo, ou seja, aquele compreendido como uma construção mental elaborada pelos membros da organização motivados pelas suas crenças, ideologias e experiências de vida.

A compreensão de tais variáveis tende a ser importante por que, conforme retratam Bowditch & Buono (1992), as pessoas agem de acordo com o que percebem e não com os fatos reais.

Por fim, partindo do princípio de que as organizações estão ligadas entre si por padrões de cooperação e afiliação, formam uma *rede de colaboradores atuais e potenciais*. As interdependências organizacionais descritas por Motta & Vasconcelos (2002) determinam que, se por um lado às organizações são competitivas por estarem no mesmo setor e disputarem produtos e serviços escassos dos quais ambas necessitam para a sua sobrevivência, por outro, desenvolvem *interdependências simbióticas complementares*. Isto significa que as organizações devem realizar alianças e acordos estratégicos que lhes permitam controlar melhor os recursos.

A empresa é parte de um conjunto de empresas que se influenciam mutuamente. Esta crescente interdependência está dando uma nova importância a essas alianças. Hoje em dia, é preciso usá-las para: reforçar os parceiros-chaves, trabalhar dentro de redes estratégicas e usar suas ligações com outras empresas para inibir os principais oponentes (Lewis, 1992, p.6)

Assim sendo, a leitura coerente do contexto no qual ocorreram as transformações organizacionais significativas da ALPOX confrontada com a percepção da coalizão dominante tende a ser imprescindível para se identificar sob quais variáveis ambientais as decisões foram alçadas e que alianças estratégicas foram firmadas.

2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Como a estratégia é um componente essencial na relação da organização e seu ambiente, entender a acepção do termo é fundamental para a compreensão da mudança estratégica. Além disso, o entendimento da natureza de definição e concepção do termo, pode expandir ou restringir a interpretação sobre ela (Rossetto, 1998).

O termo “estratégia” proveniente da arte da guerra (Sun Tzu, 1996) significa o planejamento e a execução de políticas nacionais ou de coligações através do uso de todos os recursos disponíveis. No entanto, o termo usado no sentido geral representa uma abordagem de longo prazo e o seu conceito é utilizado de diferentes enfoques e abordagens.

Simon (1971) aborda o termo estratégia como um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo.

Bourgeois *apud* Oliveira (2000) define estratégia como os meios pelos quais a administração de uma organização estabelece objetivos e persegue estas propostas através do coalinhamento dos recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais.

Andrews (2001) complementa, definindo estratégia como um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser.

Ansoff (1977, p. 100) define estratégia como uma "regra para a tomada de decisões". A especificação da estratégia é feita sob condições de desconhecimento parcial, nas quais as alternativas não podem ser ordenadas e examinadas com antecedência, enquanto em condições de risco ou incerteza as conseqüências das diversas alternativas podem ser analisadas de antemão e as decisões podem ficar condicionadas à sua ocorrência.

Para Oliveira (2001) a estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. Segundo o autor, o conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Machado-da-Silva *et al.*(1998), discorrem sobre duas abordagens de estratégia: uma de natureza econômica e outra de natureza organizacional. A abordagem econômica presume o uso da estratégia como instrumento de maximização da eficiência da organização frente a ambientes competitivos. A partir dos estudos e abordagens dos economistas clássicos liberais, a

explicação dos fenômenos organizacionais vem sendo precedida pelo emprego de uma lógica a qual utiliza a idéia da ação racional como pressuposto fundamental de avaliação.

A abordagem organizacional, por sua vez, concentra-se na busca da relação entre estratégia e as diversas dimensões da organização como estrutura e tecnologia. O autor cita Rumelt, Schendel e Teece (1994) que apregoam que a utilização do conceito de estratégia, nesta perspectiva, marcou a delimitação da administração estratégica como um campo de estudo, sobretudo a partir da publicação dos trabalhos pioneiros de Chandler (1962), preconizava a máxima “a estrutura segue a estratégia”, e de Ansoff (1977) que centrou esforços no entendimento das questões de conteúdo (o quê?) da estratégia.

Para Mintzberg (2001) a estratégia não apresenta apenas uma definição. O reconhecimento explícito de múltiplas definições pode ajudar as pessoas a manobrar pensamentos através deste difícil campo. Segundo ele, a estratégia pode ser apresentada sob cinco definições: como um *plano*, como um *padrão*, como um *pretexto ou manobra*, como uma *posição e* como uma *perspectiva*.

A estratégia como um *plano* envolve deliberação. Resulta de um processo de planejamento da empresa, cuja finalidade é atingir objetivos específicos pré-definidos. Esse processo, por sua vez, culmina em um curso de ação ou em um guia que dá origem as metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa. Nesta definição, as estratégias têm duas características essenciais: elas são feitas antes das ações nas quais serão aplicadas, e elas são desenvolvidas deliberadamente e propositamente.

A estratégia como um *padrão* avalia a consistência do comportamento ao longo do tempo, quer seja pretendida ou não. Presume-se que a adoção de uma dada estratégia pressupõe o atendimento a um padrão de comportamento seguido pela organização ao longo de sua existência, a despeito de propósitos ou intenções.

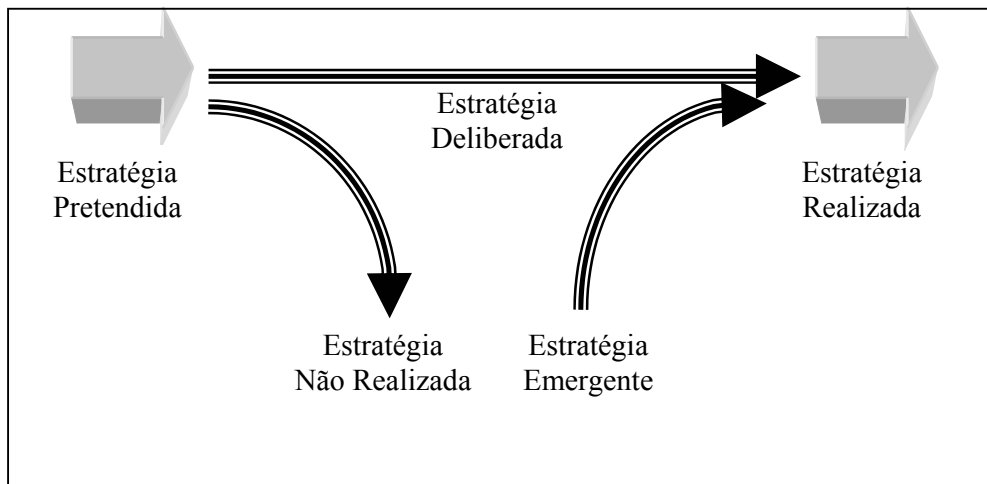
A estratégia como uma manobra pode ser entendida como estratégias que direcionam as ações para dentro do domínio da competição direta, onde ameaças e simulações e várias outras manobras são empregadas para obter vantagem.

A estratégia como uma posição, proposta pelo autor, estabelece a localização de determinados produtos em determinados mercados. Para Mintzberg *et al.* (2000), a estratégia pressupõe uma criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Tal estratégia se torna a força de mediação ou harmonização entre a organização e o ambiente, entre contextos interno e externo.

E, finalmente, Mintzberg *et al.* (2000) define estratégia como uma perspectiva, ou seja, uma maneira fundamental de uma organização fazer as coisas tendo por base as intenções e ações dos membros da organização. Esta definição origina questões intrigantes sobre intenções e comportamento no contexto coletivo. Se a organização é definida como ação coletiva na perseguição de uma missão comum, a estratégia como perspectiva focaliza a atenção nos reflexos e ações da coletividade. Aqui o conteúdo da estratégia consiste não somente numa posição escolhida pela organização, mas de uma maneira particular de perceber e entender o mundo. Estratégia, neste sentido, é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo.

Para efeitos desta pesquisa utilizou-se a definição de estratégia como um padrão em um fluxo de decisões ou ações de uma organização (Mintzberg, 1994). Esta definição além de considerar a combinação entre os cinco tipos de estratégias considerados por Mintzberg *et al.* (2000) – plano, manobra, padrão, posicionamento e perspectiva – comentados anteriormente, também considera a estratégia como resultado pós-fato no processo de tomada de decisão de uma organização, evidenciando o seu processo de formação - aspecto de fundamental importância neste estudo.

QUADRO 1 – Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte – Adaptado de Mintzberg *et al.* (2000, p.19)

Para Mintzberg *et al.* (2000), a análise das estratégias como resultado do processo decisório da organização remete a identificação de dois tipos de estratégias: pretendidas e realizadas. Segundo ele, as estratégias chamadas deliberadas são as intenções plenamente realizadas, enquanto as não-realizadas podem ser definidas pelas estratégias irrealizadas ou pelo

falso julgamento sobre o ambiente ou mudanças durante a implementação da estratégia. Já as estratégias emergentes podem ser compreendidas como o padrão realizado que não era expressamente pretendido, mas que foram surgindo ao longo do caminho. Todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas (deliberada-emergente) de alguma forma a fim de exercer o controle e estimular o aprendizado.

2.3 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Como apresentado nas seções anteriores, as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos e, por serem compreendidas como sistemas abertos, precisam se adaptar à estas condições externas mutantes para terem sucesso no desempenho de suas atividades (Bowditch & Buono, 1992).

Bertalanffy (1975) ao descrever o modelo de sistemas abertos trabalha com a perspectiva de adaptação contínua da organização ao meio ambiente e de seu ajuste interno às características deste sob pena de sofrer o processo de entropia. A capacidade de reação do sistema às mudanças e a velocidade de sua resposta adaptativa são vistas como vantagens competitivas.

Complementando este enfoque, Lawrence & Dryer (1981) definem a adaptação estratégica organizacional como o processo de ajuste e adequação da organização ao seu ambiente, na medida em que tanto a organização procura modificar-se para atender às exigências do ambiente, quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades.

Rossetto (1998) ressalta que o processo de adaptação estratégica gira em torno de dois grupos distintos de perspectivas quanto ao poder de influência das organizações e do ambiente: a) a visão determinista julga que o ambiente exerce forte poder de influência sobre a organização, caracterizando-se como o único responsável pela definição das estratégias; b) a visão voluntarista considera que a organização exerce forte poder de influência sobre o ambiente, com capacidade de manipulá-lo em prol de seus interesses estratégicos.

2.3.1 A orientação determinista

A orientação determinista de adaptação estratégica pressupõe que o ambiente organizacional controla e obriga as organizações a se adaptarem de acordo com suas imposições e restrições (Miles & Cameron, 1982).

Os teóricos que discorrem sobre o determinismo ambiental (Boeker, 1991; Aldrich & Pfeffer(1976); Hannan & Freeman(1988); Bidwell & Kasarda, Mckelvey *apud* Hall, 1990) sustentam que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente.

No escopo do determinismo ambiental, encontram-se duas perspectivas de análise da adaptação organizacional: a *seleção natural* e a *institucional*.

2.3.1.1 Perspectiva da Seleção Natural

A perspectiva da *seleção natural* também conhecida como *modelo da ecologia das populações* tem suas raízes na teoria Darwiniana (Miles, 1982). Esta abordagem sugere que os fatores ambientais selecionam aquelas características organizacionais que melhor se adaptam ao ambiente (Aldrich & Pfeffer, 1976) Tais fatores determinarão quais organizações terão sucesso e quais fracassarão, "seleccionando" os competidores mais fortes através da eliminação dos mais fracos (Hall, 1984; Morgan, 1995).

A perspectiva de *seleção natural* não analisa o ambiente do ponto de vista de uma única organização, mas, ao contrário, sua unidade de análise é grupos de organizações com características estruturais similares, formando populações específicas (Aldrich & Pfeffer, 1976). Pode-se dizer, então, que um determinado grupo de organizações, algumas por mera sorte, irão desenvolver características mais compatíveis com as condições ambientais mutantes do que outras, independentemente de sua complexidade ou tamanho. Tal aspecto determina que o comportamento e o destino destas populações organizacionais se caracterizam pela previsibilidade e inércia, dada certa característica específica do ambiente onde elas atuam (Miles & Cameron, 1982; Hall, 1990; Hrebiniak & Joyce, 1985). Aos gerentes cabe o papel de imitar estruturas e processos bem-sucedidos de outras organizações tendo em vista que modelo nega o papel da escolha estratégica, aprendizagem e adaptação organizacional.

2.3.1.2 Perspectiva Institucional

A perspectiva institucional, segundo Hall (1990), procura explicar por que as organizações adotam determinadas formas.

Machado-da-Silva *et al.* (1998) descrevem que na abordagem institucional o ambiente é concebido como um setor social formado por organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes, porém interagem estipulando regras de funcionamento às quais as organizações do setor devem se conformar para obter legitimidade e sobreviverem.

O “isomorfismo institucional”, denominado por DiMaggio e Powell apud Hall (1990, p. 399) para explicar as formas organizacionais que são assumidas pelas organizações dentro de um mesmo campo³, acontece por três razões:

1. pelas forças coercitivas do ambiente, tais como regulamentações ambientais e expectativas culturais são capazes de impor uniformidade às organizações;
2. pela busca de padrões de respostas às incertezas, através das quais as organizações imitam ou modelam umas às outras.
3. pelas pressões normativas que se originam da progressiva profissionalização da força de trabalho, especialmente dos gerentes.

³ A concepção de campo organizacional é bastante semelhante ao enfoque das populações de Hannan & Freeman (1988). Sua análise refere-se àquelas organizações que num agregado, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores chaves, consumidores de recursos e produtos, agencias reguladoras e outras organizações que produzem serviços. A tendência é que dentro desses campos as organizações se tornem cada vez mais homogêneas.

Para Hall (1990, p. 401), a perspectiva institucional concebe o desenho organizacional não como um processo racional, mas devido às pressões tanto externas como internas, que com o tempo, levam as organizações de um mesmo campo a se parecerem umas com as outras. De acordo com esta perspectiva as opções estratégicas e as intenções dos membros da organização seriam vistos como originados de uma ordem institucional em que a organização se vê imersa.

Como ressalta Rossetto (1998) esta perspectiva faz parte da estrutura teórica determinística que coloca grande ênfase nas normas do ambiente e o peso da história da organização como explicações das ações organizacionais.

2.3.2 A orientação voluntarista

Na orientação voluntarista, a adaptação organizacional é vista como resultado das escolhas feitas pela coalizão dominante, as quais são realizadas com base em seus valores, tanto com relação a seu ambiente específico, como com relação ao ambiente mais geral. Nesta perspectiva, as organizações têm poder até mesmo para influir no ambiente onde já estão operando (Child, 1972).

As principais perspectivas de análise da adaptação estratégica fundamentada na orientação voluntarista são: *seleção racional*, *a escolha estratégica* e *dependência de recursos*.

2.3.2.1 Perspectiva da seleção racional

A perspectiva da *seleção racional*, também conhecida como *modelo racional de contingências*, pressupõe que, embora as condições ambientais determinem em grande escala a eficácia de diferentes estruturas e processos organizacionais, os gerentes de organizações bem sucedidas selecionam entre várias estruturas e processos os que favorecem a manutenção do equilíbrio da organização com seu ambiente (Rossetto, 1998).

Eles acreditam que as ações organizacionais são resultantes das opções feitas entre um conjunto de alternativas, num determinado contexto ambiental de restrições e oportunidades, utilizando alguma regra de decisão com a qual comparar as alternativas em termos das conseqüências esperadas com as metas previstas (Hall, 1990; Miles & Cameron, 1982).

No entanto, Miles & Snow (1978, p. 20) constatam que, baseando-se no que se conhece sobre os limites cognitivos da tomada de decisão, o argumento de que os gerentes selecionam estruturas apropriadas de organização com racionalidade consumada é também questionável. Os gerentes geralmente tentam fazer escolhas com base em suas percepções imperfeitas da realidade.

Contudo, é importante considerar que a perspectiva da seleção racional se caracteriza um avanço em relação à perspectiva da seleção natural nos processos de adaptação organizacional (Rossetto, 1998; Sausen, 2002). Enquanto a análise sob a perspectiva da seleção natural restringia a função gerencial, na seleção racional, o papel dos executivos está direcionado à elaboração de respostas aos fatores do ambiente no qual está inserido

2.3.2.2 Perspectiva da Escolha Estratégica

A perspectiva da escolha estratégica enfatiza a existência da vontade organizacional (Child, 1972), pois considera que existe um espaço nas organizações, mesmo sob forte pressão ambiental, onde seus dirigentes podem fazer escolhas com relação ao domínio organizacional, às tecnologias e às estruturas adotadas.

Child (1972) complementa que a possibilidade de realizar as escolhas estratégicas é fundamental para explicar o processo de adaptação estratégica. O autor afirma que a maioria dos modelos de adaptação explica pouco mais do que associações positivistas entre dimensões da estrutura organizacional e fatores situacionais, como ambiente, tecnologia e tamanho. Tais modelos não consideravam a possibilidade de escolha das pessoas que estavam no poder, bem como o processo político que resultam nas decisões.

Para Miles & Cameron(1982), as organizações tentam manipular o ambiente para seu próprio benefício. Em lugar de serem receptores passivos das forças ambientais, postura da perspectiva da *seleção natural*, as organizações fazem escolhas estratégicas para adaptar-se ao ambiente.

Para Miles & Snow (1978, p.20), a perspectiva da *escolha estratégica* tem cinco características importantes:

- a) a *coalizão dominante* – todas as organizações tem um grupo de decisores existente com alta capacidade de influenciar o sistema e realizar as escolhas estratégicas. Este grupo de executivos tem a responsabilidade de encontrar e de resolver os problemas. Para Child

(1972), a *coalizão dominante* é a fonte direta de variação estrutural, possuindo o poder de influenciar na formulação de estratégias e modificar os objetivos organizacionais;

- b) as *percepções* – a *coalizão dominante* cria e atua sobre o ambiente relevante para a organização, ou seja, a organização responde amplamente ao que a gerência percebe. As condições ambientais que não são percebidas ou que são deliberadamente ignoradas têm pouco efeito nas decisões e ações dos gerentes;
- c) a *segmentação* – a *coalizão dominante* é responsável por dividir o ambiente e designar os componentes às diversas subunidades da organização. Os recursos são alocados a estas subunidades de acordo com sua importância estratégica;
- d) a *procura/busca de atividades* – refere-se à tarefa da *coalizão dominante* em identificar elementos ambientais relevantes e críticos para a organização. Com base nesta avaliação destes elementos determina-se o tipo de postura e atitude da organização em relação ao seu ambiente; e
- e) as *restrições dinâmicas* – as decisões adaptativas da *coalizão dominante* são restritas a estratégia, estrutura e performance passadas e atuais da organização. As restrições existentes podem ser relaxadas ou removidas por grandes alterações de estratégia, mas qualquer nova direção escolhida terá seu próprio conjunto de restrições.

Essa abordagem parece ser a mais completa para a análise de uma organização empresarial, pois considera o papel da gerência em captar as informações do ambiente e realizar as decisões estratégicas. Enfatiza,

também, a administração estratégica, por ela ser, em última instância, a responsável pela ligação organização–ambiente (Miles & Cameron, 1982).

Nesse sentido, as idéias propostas pela perspectiva da *escolha estratégica* serão adotadas como válidas para a presente pesquisa. Considera-se, portanto, que as mudanças estratégicas das organizações sejam desencadeadas através da escolha estratégica da *coalizão dominante* segundo suas percepções do ambiente.

2.3.2.3 Perspectiva da *dependência de recursos*

A perspectiva de *dependência de recursos*, na concepção de Hall (1990), parte da suposição de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os diferentes recursos de que necessita. As organizações não são auto-suficientes.

A abordagem da *dependência de recursos* concebe a organização como um participante ativo em suas relações com o ambiente, também implica a idéia de que os administradores das organizações administram seus ambientes assim como suas organizações e, a primeira atividade pode ser tão importante ou mais importante que a segunda (Aldrich & Pfeffer, 1976).

Um elemento chave é a opção estratégica (Chandler, 1962; Child, 1972). Para Hall (1990) significa que as decisões são tomadas através de um conjunto de alternativas com relação à estratégia que a organização irá utilizar para lidar com o ambiente.

2.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA

Na seção anterior foram apresentadas as principais perspectivas teóricas para o estudo de adaptação estratégica. Discorreu-se sobre as diversas visões para explicar a complexa relação organização-ambiente. Entretanto, nesta parte do trabalho buscou-se conceituar a mudança tendo em vista que o objetivo deste estudo consiste em compreender, dentro das dimensões contexto, processo e conteúdo, as mudanças estratégicas que se efetivaram na ALPOX durante o período compreendido entre 1984/2003.

A linha proposta por Sausen (2002) para estudar a mudança pressupõe não apenas adotar um modelo de referência, nem tão pouco procurar unidade e coerência entre modelos, mas, e principalmente, enriquecer-se no conhecimento de suas diferenças e complementaridades. Considerar a simultaneidade de perspectivas é de fundamental importância para construir o entendimento do real significado da mudança estratégica.

Frente a estas reflexões, apresentam-se, num primeiro momento, as abordagens sobre a mudança organizacional e, em seguida, conceituar mudança estratégica e a perspectiva de como foi trabalhada nesta pesquisa.

2.4.1 Mudança Organizacional

A premissa que rege o ato de gerenciar uma organização nos dias atuais pressupõe gerenciar a mudança. Pode-se dizer que a mudança se tornou a tal ponto um modo de vida para as organizações que elas não

mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque se espera que mudem.

Para Wood Jr. (2000), os processos de mudanças respondem à necessidade ou desejo de as organizações implementarem mudanças planejadas ou alocarem recursos para resolverem questões estratégicas de natureza ambiental, estrutural, de recursos humanos ou tecnológica. Para este autor, a mudança pode ser definida quanto a sua natureza, sua relação com o ambiente e pela forma de implementação.

As mudanças organizacionais quanto a sua natureza estão relacionadas a qualquer característica da organização como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais), mercados alvos, foco (mudanças estratégicas); valores estilos de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos).

As mudanças que levam em conta a relação da organização com o ambiente consistem em uma resposta às mudanças nele ocorridas (mudanças reativas) ou de antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária) (Wood Jr., 2000). Nesta perspectiva, o sucesso da organização depende dessas duas características: da capacidade de antecipar as mudanças e de aproveitar prontamente as novas oportunidades através de ação rápida; e, da capacidade de reagir com a flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais (Rossetto, 1998).

Neste sentido, parte-se da classificação proposta por Bateman & Snell (1998) que descreve a mudança como reativa e proativa. Mudanças reativas ocorrem quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa. As mudanças reativas são movidas por problemas, tendem a

ser incrementais, a imitar outras mudanças e resolvem o problema tardiamente. Geralmente têm alcance menor, impacto menor e claramente indicam que a empresa é seguidora, não líder.

Bateman & Snell (1998) afirmam que iniciar uma grande mudança sem uma estratégia coerente e cuidadosamente construída para administrar todo o processo é um dos erros administrativos comuns. Neste sentido, a definição de mudança consiste numa tentativa de alterar a maneira corrente de pensar e agir dos membros da organização.

Para Machado-da-Silva *et al.* (1998, p.102) “a mudança organizacional configura-se não como fenômeno excepcional, mas como rotina, muitas vezes de difícil assimilação, no universo organizacional”. Para estes autores, os processos de mudança são conduzidos tanto pelas intenções e expectativas dos líderes formais como pelas forças que ocorrem à margem das intenções estratégicas e dos objetivos oficiais, as quais obrigam a organização a manter-se em contínuo movimento. Em seus estudos avaliam a natureza cognitiva e institucional da mudança organizacional.

A natureza cognitiva pressupõe que o processo estratégico reside no pensamento dos dirigentes, no que se refere aos seus conteúdos e mecanismos. Desta forma, Laroche & Nioche *apud* Machado-da-Silva (1998) dividem a abordagem cognitiva da formulação da estratégia em três estágios: (1) no conceito de viés cognitivo que, sem se afastar da hipótese da racionalidade dos decisores organizacionais, atenua seus efeitos; (2) no conceito de mapa cognitivo que consiste no modo de representação do entendimento dos estrategistas; e, (3) no conceito de esquemas

interpretativos que se referem a um conjunto de idéias, valores e crenças que dá ordem e coerência às estruturas e sistemas de uma organização.

Na abordagem institucional o ambiente é concebido como um setor social formado por organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes (ambiente técnico), porém interagem estipulando regras de funcionamento e de atuação, necessárias para o alcance da legitimidade organizacional (ambiente institucional). Nesta concepção, a mudança organizacional “se processa à medida que novos valores e regras se incorporam ao contexto institucional de referência”(Machado-da-Silva *et al.* , 1998, p.114)

Avaliando estas diferentes perspectivas de mudança organizacional, é preciso aceitar a pluralidade de teorias e modelos que tratam do fenômeno da “mudança”. Observa-se, no entanto, que todos convergem para um ponto de entendimento comum:

a mudança organizacional está associada a idéia de um processo de transformação das organizações, que se configura a partir dos interesses e objetivos dos indivíduos e das forças e contingências do ambiente, numa perspectiva interativa e contínua (Sausen, 2002, p. 77)

Javidan (1990) enfatiza em suas pesquisas que a mudança organizacional consiste numa construção multidimensional e multifaceta que, para entender e explicar este complicado fenômeno torna--se necessário uma estrutura multidisciplinar e integrativa consolidando o conhecimento disponível em decorrência da variedade de disciplinas.

2.4.2 Mudança estratégica

Para Goes e Meyer *apud* Rossetto (1998) a mudança estratégica envolve uma tentativa de mudar os modos correntes de cognição e ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com constantes ameaças do ambiente.

Ansoff (1977, p.107) contribui com esta definição afirmando que a “mudança estratégica representa um realinhamento do conjunto de produtos e mercados da empresa”, através da estratégia de expansão e de diversificação⁴.

A tese de Hampton (1992) defende que a dinâmica das mudanças no ambiente exige que os gestores tenham a capacidade de entendimento do processo de mudança e que utilizem de forma adequada as estratégias disponíveis para administrar tal processo na organização.

Child & Smith (1987), salientam que a habilidade dos gerentes para reconhecerem, interpretarem e implementarem os requisitos emergentes de seus setores nos seus produtos, processos e modos organizacionais que eles adotam é visto como crucial para manutenção da competitividade organizacional.

Essa visão enfatiza o papel da escolha estratégica (Miles & Cameron, 1982), pois considera que as organizações são capazes não só de captar as mudanças ambientais e adaptarem-se a elas, como também de realizar escolhas entre os tipos de ambiente nos quais deseja operar, adaptando-se a esta escolha. As organizações agem para criar seus ambientes.

⁴ Para Ansoff (1977, p.108) a estratégia de expansão envolve a penetração no mercado, desenvolvimento de mercados e desenvolvimento de produtos. A estratégia de diversificar representa um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos.

Portanto, conforme enfatiza autores como Pettigrew (1987, 1992); Javidan (1990), Orssato (1995); Rossetto (1998); Sausen (2002), a mudança estratégica não pode, desta forma, ser vista apenas como um processo racional e linear de solução de problemas, mas sim como um processo que combina elementos políticos e culturais decorrentes da ideologia dominante, das relações de poder e das negociações entre os membros da coalizão dominante da organização.

Neste sentido, Pettigrew (1985, 1987) propõe uma metodologia para estudar a mudança organizacional, observando que se trata de um processo humano complexo, no qual todos os membros da organização desempenham atividades, as quais podem estar relacionadas com a percepção do contexto da mudança, com a escolha do conteúdo da mudança ou com o processo de implementação da mudança. As dimensões – contexto, processo e conteúdo – serão abordados mais detalhadamente no capítulo seguinte, o qual trata dos aspectos metodológicos desta pesquisa.

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Lorde Acton *apud* Poper (1972, p.2), “nada é mais necessário ao investigador do que saber alguma coisa a cerca da história (de uma disciplina) e acerca da lógica da pesquisa”.

Em linhas gerais, a finalidade deste capítulo é definir a forma e o modo como a pesquisa foi desenvolvida para que os objetivos propostos sejam atingidos e a pergunta formulada ao problema seja adequadamente respondida.

Este capítulo organiza-se a partir do entendimento da *pesquisa como estudo de caso singular*, onde, além de conceitos apresentados por alguns autores, são relacionadas as principais características do “estudo de caso”, como instrumento metodológico adequado a este tipo de pesquisa. Seguindo esta linha, é apresentada a *abordagem qualitativa* da pesquisa que, no entendimento de alguns autores, envolve grande interatividade entre pesquisador e situação pesquisada, durante todo o processo da análise organizacional.

A seção seguinte trata da *perspectiva contextualista* da pesquisa, destacando a metodologia qualitativa, com estudo de caso, em cuja organização do documento produzido é aplicado o procedimento de Pettigrew, como modelo utilizado em estudos sobre mudanças organizacionais.

Posteriormente trata-se do *posicionamento da pesquisa*, tanto em relação à organização, objeto do estudo de caso, quanto ao contexto do agronegócios e da crise energética mundial, destacando que o foco principal desse estudo é conhecer os fatos que culminaram em mudanças e entender como, porque e o que mudou na administração da ALPOX S/A no período especificado.

Após isto, é descrita a *operacionalização da pesquisa*, tratando, inicialmente, das técnicas de coleta de dados (de fontes primárias e secundárias) e, em seguida, dos aspectos relacionados com a análise e interpretação dos dados coletados.

Finalmente, apresentam-se as *limitações da pesquisa* ressaltando que, por se tratar de uma pesquisa na área das ciências sociais, a mesma está sujeita, via de regra, à limitação que lhe é inerente, descrita pelo Princípio da Incerteza.

3.1 A PESQUISA COMO UM ESTUDO DE CASO SINGULAR

A formulação do problema da pesquisa, apresentado anteriormente, delimitou a análise do processo, contexto e conteúdo das mudanças estratégicas tendo como objeto a ALPOX, no período 1984 – 2003,

configurando, assim, do ponto de vista metodológico, um estudo de caso singular, de natureza qualitativa.

Para Triviños (1987) o estudo de caso é composto da solução de um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos. Este objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual ou um de seus aspectos.

Gil (1999) descreve que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Para o autor, o estudo de caso explora situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descreve situações do contexto em que está sendo feita determinada investigação e explica as variáveis causais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Yin (2001) corrobora com tal definição alegando que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Ao mesmo tempo, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo como, também, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta de dados.

Sausen (2002) considera que o estudo de caso pode ser encarado como um processo ou como um produto final, constituindo assim a descrição e análise, intensivas e holísticas de uma entidade singular, fenômeno ou unidade social. Para o autor, o estudo de caso é utilizado para a obtenção de uma compreensão profunda sobre uma situação e sobre o seu

significado e o interesse do estudo se concentra mais no processo do que no resultado, mais no contexto do que numa variável específica, mais em descobrir do que em confirmar.

Yin (2001) alerta para interpretações equivocadas como acreditar que os estudos de caso são mais apropriados à face exploratória de uma investigação, enquanto que os levantamentos de dados e as pesquisas históricas são apropriados à face descritiva e que os experimentos, investigação explanatórias ou causais. O que determina, segundo ele, a utilização de cada estratégia de pesquisa consiste no tipo de questão de pesquisa proposto, na extensão do controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e no grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Se levar em consideração tais condições, esta pesquisa se caracteriza por um estudo de caso, pois utiliza “questões do tipo ‘*como*’ e ‘*por que*’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos do qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle” (Yin, 2001, p.28).

A presente pesquisa, portanto, caracteriza-se como um estudo empírico, do tipo exploratório e explicativo que visou retratar as mudanças estratégicas da organização durante um período cronológico de dezenove anos. Pode-se configurá-la desta forma como sendo contextual, processual e de conteúdo, segundo Pettigrew (1992). Da mesma forma, o estudo também poderia ser classificado como biográfico por ser desenvolvido em relação aos aspectos históricos da organização conforme propõe Lawrence & Dyer (1981); Kimberly (1987); Salama (1992).

3.2 A ABORDAGEM QUALITATIVA DA PESQUISA

Muito embora Yin (2001) alerte para que o estudo de caso não deva ser confundido com “pesquisa qualitativa” e argumente que tais estudos podem se basear em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas, esta pesquisa está centrada em métodos etnográficos, característicos de pesquisas qualitativas.

Richardson *et al.* (1989) diferenciam os dois métodos – quantitativo e qualitativo – pela forma de abordar o problema de pesquisa. Embora o método escolhido precisa ser apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar, é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que no fundo determinará a escolha do método. A abordagem qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. O sujeito-observador faz parte do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, de acordo com seus valores e crenças, dando-lhes um significado.

Nesse sentido, apesar de mais complexa, a pesquisa qualitativa deve ser utilizada como alternativa à pesquisa quantitativa no estudo das ciências sociais, visto que se utiliza uma abordagem interpretativa para o estudo dos fenômenos e não de uma abordagem racional.

A distorção da realidade ocorre porque não se considera o contexto no qual ocorre o fenômeno estudado, nem o seu processo (Salama, 1990). Geralmente, os estudos de mudança estratégica utilizam-se de estudos *cross-sectional* para estabelecer relações universais positivistas de causa-efeito entre variáveis e consideradas válidas para qualquer período do tempo.

Entretanto, mesmo sem refutar tal premissa, a compreensão dos eventos de mudança nas organizações necessita de análises holísticas e dinâmicas da mudança (Pettigrew, 1992), ou seja, uma perspectiva temporal e contextual.

Ademais, a abordagem qualitativa utiliza-se de técnicas interpretativas que “buscam descrever, decodificar, traduzir e dar significado aos termos de certos fenômenos, ocorrendo naturalmente no mundo social”(Gil, 1999, p.76).

A abordagem qualitativa considera o ambiente (contexto interno e externo) exercendo grande influência sobre as pessoas, as quais realizam suas ações em função do seu ponto de vista sobre o ambiente. Conforme Triviños (1987), através da análise de como as pessoas interpretam o ambiente pode-se ter uma melhor explicação de como elas desenvolvem suas atividades.

3.3 A PERSPECTIVA CONTEXTUALISTA DA PESQUISA

A abordagem qualitativa é a mais adequada para o estudo das mudanças estratégicas organizacionais. Como sugere Pettigrew (1987;1992), tais estudos devem ser contextualistas e processuais em caráter, analisando os episódios ao longo do tempo, relacionando-os com seus antecedentes, ou outros eventos, para adquirirem forma e significado.

Em suma, a estratégia de pesquisa utilizada neste estudo fundamentou-se em uma metodologia qualitativa, de caráter contextual-processual (Pettigrew, 1985, 1987) e descritivo, de cunho exploratório,

desenvolvida de uma maneira histórica (Kimberly *et al.*1987, Salama, 1992) através de um estudo de caso singular (Yin, 2001).

Para Pettigrew (1987), a pesquisa com considerações metodológicas de natureza contextual e processual tende a ser adequada para o estudo de fenômenos como a mudança estratégica nas empresas. Observa-se, portanto, a necessidade de estudar as mudanças estratégicas até o nível das estratégias funcionais (nível vertical), através de um estudo longitudinal (nível horizontal), como sugere Pettigrew (1987).

Conforme demonstrada através da Figura 1, a mudança deve ser estudada em três dimensões, conforme Pettigrew (1987): a) o processo da mudança (como mudou); b) o contexto (interno e externo) em que ocorreram as mudanças (por que mudou); e c) o conteúdo da mudança (o que mudou).

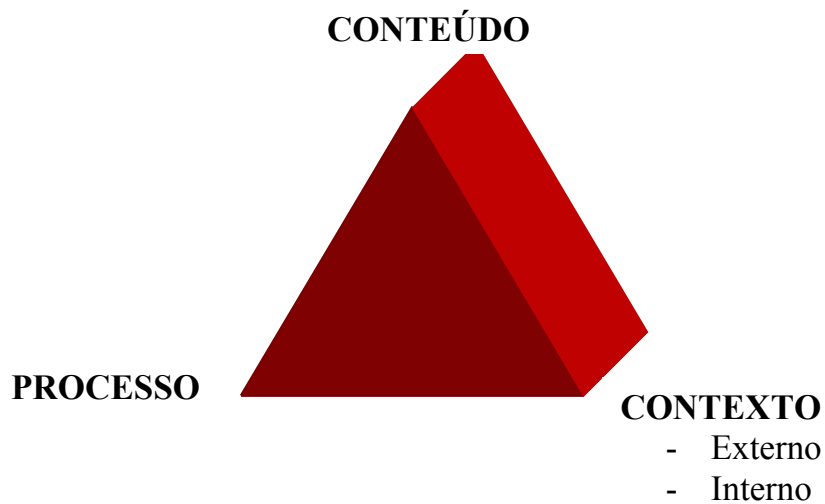


FIGURA 1 – Modelo de estudo do processo da mudança estratégica
Fonte: “The broad framework guiding the research” de Pettigrew (1987, p.658)

No modelo proposto por Pettigrew (1987), o *conteúdo da mudança* refere-se à área particular de transformação em estudo. O conteúdo da mudança pode ser classificado de acordo com um conjunto de características mais abstratas as quais podem afetar a adaptabilidade: algumas mudanças são radicais, outras incrementais; algumas tecnológicas e outras centradas em mudanças nos papéis. Em outras palavras, a natureza da resposta organizacional pode ser formada pelas características do assunto que está sendo processado.

Quanto ao *contexto da mudança*, Pettigrew (1987) propõe que é importante distinguir entre *contexto interno* e *externo* da mudança. O *contexto externo* refere-se ao contexto econômico, político e social, bem como à percepção, à ação e à interpretação das políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais; os movimentos sociais e processos de profissionalização de longo prazo. O *contexto interno*, por contraste, refere-se à estratégia, estrutura, cultura, gerenciamento e processos político atuais da organização que ajudam a formar o processo através dos quais as idéias para a mudança procedem.

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

Em linhas gerais o “*que*” da mudança está encapsulado sob o rótulo do “*conteúdo*”; a maior parte do “*por que*” da mudança é derivado de uma análise dos “*contextos interno e externo*”; e o “*como*” da mudança pode ser entendido a partir da análise do “*processo*” (Pettigrew, 1992).

3.4 POSICIONAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa teve por objetivo central determinar qual foi o contexto, como se desenvolveu e quais fatores que influenciaram as mudanças estratégicas da ALPOX, no período 1984-2003. Trata-se de um *estudo de caso* que aborda a história da organização de forma longitudinal, no qual se analisa o contexto, processo e o conteúdo de evolução das mudanças em sua estrutura organizacional, no período indicado, considerando as influências dos contextos externo e interno.

Poper (1972) ao criticar a visão positivista por esta não aprovar a idéia de que deva existir uma teoria genuína do conhecimento, uma epistemologia ou metodologia, apregoa que não existem verdades definitivas e generalistas, mas eventos ou fenômenos que ocorrem no coletivo ou individual que corroboram com a ciência na explicação ou verificação das hipóteses sobre aquele fato.

No entanto, não se pretendeu com este estudo estabelecer generalizações válidas para o conjunto de agroindústrias ou para a crise energética. O que se buscou foi identificar, descrever e interpretar as mudanças estratégicas ocorridas, avaliando sua inter-relação com o ambiente e as proposições teóricas que possam explicá-las.

3.5 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A partir da coleta, os dados são analisados tendo por base a confrontação com outras idéias, teorias e fatos observados, capacitando o

exercício crítico necessário para produzir confiabilidade e consistência na pesquisa.

O presente estudo compreende uma pesquisa qualitativa que, segundo Triviños (1987), assume características de um processo simultâneo, não linear, pois não admite visões isoladas, parciais e/ou estanques. Isto representa que, pela pesquisa se desenvolver em interação dinâmica, a coleta de dados em determinados momentos configura, também, análise dos dados e que, por conseguinte, conduz para nova busca de informações. Conclui-se desta forma, que o pesquisador deve possuir ou desenvolver habilidades que o torne capaz de validar o constructo e dar confiabilidade ao seu estudo.

Nessa seção expõem-se os procedimentos metodológicos utilizados para coleta, verificação de confiabilidade e análise dos dados.

3.5.1 Tipos de Dados Utilizados

Inicialmente, foi feito um levantamento exploratório que se demonstrou primordial para orientar os passos que foram sendo feitos no campo e a condução das etapas seguintes do processo de pesquisa. Neste levantamento exploratório pretendeu-se reunir informações sobre o desenvolvimento das atividades da empresa ao longo do período que se estudou. Do mesmo modo, foram levantadas informações sobre o ambiente objetivo (Child & Smith, 1987) para que depois fossem estabelecidas correlações com os dados obtidos na empresa, sobre o ambiente subjetivo

(Child & Smith, 1987), no qual a empresa se apoiou para desenvolver suas estratégias.

Em vista disto, os dados utilizados são oriundos de diversas fontes e podem ser ordenados da seguinte maneira:

- os dados primários obtidos em pesquisa de campo mediante entrevistas (Minayo *et al.*, 1993) e observações.
- os dados secundários conseguidos através de jornais, revistas especializadas, periódicos, livros, teses, dissertações e em outros trabalhos publicados.

3.5.2 Coleta de Dados

Yin (2001, p. 20) afirma que o estudo de caso, como as demais estratégias de pesquisa em ciências sociais, apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- a) o tipo de questão de pesquisa;
- b) o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; e,
- c) o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

No caso desta pesquisa, as questões são do tipo “*como*” e “*por que*”, e o pesquisador desempenha o papel de um simples observador externo do fenômeno estudado. Não obstante, o foco do fenômeno relaciona-se com as mudanças estratégicas ocorridas em uma empresa agroindustrial no período de 1984-2003.

Na condução deste estudo de caso foram utilizadas, como técnicas de coletas de dados, entrevistas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Yin (2001) afirma que a entrevista caracteriza uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso e podem assumir diversas formas. Pela natureza desta pesquisa optou-se por privilegiar a entrevista *semi-estruturada*. Triviños (1987) destaca esta técnica, em geral, parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam a pesquisa, e, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

Triviños (1987) argumenta ainda que esta forma de entrevista ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador permite que o informante participe na elaboração do conteúdo da pesquisa. Isto ocorre porque oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias de forma a enriquecer a investigação.

Por se tratar de um estudo *ex-post-facto*, a coleta de dados foi realizada com cinco participantes do fenômeno que são ou foram membros da coalizão dominante. Todos eles exercem ou exerceram cargos estratégicos como presidência, direção, gerência ou participaram do conselho administrativo da ALPOX no decorrer dos três períodos estratégicos em que foi dividida sua história.

A partir de questionamentos ao atual presidente da destilaria, o Sr. Gildo Bratz, foi possível identificar as principais pessoas que poderiam auxiliar na investigação.

As entrevistas tiveram a duração média de duas horas. Para construir um quadro geral consistente, em alguns casos foi necessário recorrer novamente aos entrevistados. O surgimento de novos fatos e dados ao longo do processo de construção desta pesquisa exigia um aprofundamento e/ou aperfeiçoamento de assuntos e dos acontecimentos relatados. A realização de todas as entrevistas foram arroladas pelos seguintes procedimentos:

- a) contato telefônico com o entrevistado, visando informar os objetivos da entrevista e sua operacionalização quanto ao tempo de duração estimado, local e horário para a realização da mesma;
- b) elaboração de um roteiro de perguntas sobre o tema julgadas pelo pesquisador pertinentes para a direcionar a entrevista. Vale ressaltar que o roteiro não restringia o discurso do entrevistado, podendo abordar o assunto da forma que melhor lhe conviesse.
- c) mediante o consentimento do entrevistado, todas as entrevistas foram gravadas com o intuito de facilitar a análise e recuperação das informações no processo de interpretação dos resultados da pesquisa.

Além das entrevistas, a pesquisa documental mostrou-se importante para a compreensão dos aspectos abordados nas entrevistas e na interpretação dos eventos e fatos relatados. Esta técnica de abordagem de dados qualitativos permitiu complementar informações através de outras fontes, tanto internas (arquivos históricos, balanços contábeis) como externas (jornais e informativos que tratavam sobre a empresa).

A pesquisa bibliográfica consistia na realização de um detalhado levantamento da bibliografia para definir os aspectos de relevantes no

desenvolvimento de um estudo sobre mudança estratégica. Para tanto, consultaram-se documentos de fontes secundárias como livros e revistas especializadas como reforço de informações, principalmente para a caracterização das *condições objetivas* da destilaria (Child & Smith, 1987). Por estarem relacionados com as mudanças e decisões vivenciadas pela empresa, este campo exigiu uma compreensão mais ampla de fatos e acontecimentos do contexto político e econômico, devido à lacunas percebidas na interpretação dos entrevistados.

3.5.3 Análise e Interpretação dos Dados

Como ressalta Yin (2001, p. 60) “a maneira geral de se aproximar do problema da confiabilidade é tornar as etapas do processo o mais operacionais possível” e conduzir a pesquisa ciente de que “qualquer conta poderá sofrer uma auditoria”.

Em observância a isto, optou-se pelo modo longitudinal de análise proposto pela *direct research* idealizada por Mintzberg & McHugh (1985). Este método propõe abordar a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico através dos seguintes procedimentos: a) coleta de dados; b) dedução dos períodos e estratégias de mudanças; c) análise intensiva dos períodos de mudança e; d) análise teórica do estudo.

No entender de Mintzberg & McHugh (1985), a coleta de dados busca identificar tanto as ações e decisões importantes que ocorreram dentro de determinados períodos históricos na organização, como os eventos e tendências do ambiente que afetaram ou afetam o comportamento organizacional.

A dedução dos períodos e estratégias de mudanças, para os autores supracitados, consiste no estabelecimento de uma ordem cronológica para os dados, decisões e ações objetivando encontrar padrões e consistências ao longo do tempo, correspondente às estratégias.

A análise intensiva dos períodos de mudança ocorre ao interpretar as percepções de padrões nos períodos específicos através dos relatos e entrevistas com os integrantes da coalizão dominante e com isso identificar as principais mudanças estratégicas ocorridas.

E, finalmente, a análise teórica do estudo que procura explicar, com base nos referenciais teóricos, as descobertas feitas em cada período histórico e no estudo completo.

Alicerçada nestes procedimentos metodológicos, esta pesquisa foi construída a partir das seguintes etapas, ressaltando-se que não são exatamente sequenciais:

- a) as entrevistas, pesquisa documental e bibliográfica são realizadas através de um processo interativo no qual a coleta e a análise dos dados aconteciam simultaneamente;
- b) com base nos dados e informações colhidas através das entrevistas e pesquisa documental relacionou-se os eventos significativos do ponto de vista estratégico;
- c) identificação dos períodos estratégicos históricos mediante a interpretação dos entrevistados e do pesquisador;
- d) caracterização das condições do contexto externo da destilaria que influenciaram nas decisões e ações da organização.
- e) análise de cada período estratégico.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Num primeiro momento é importante ressaltar que o método utilizado nesta pesquisa – o estudo de caso – embora tenha permitido uma análise completa e profunda não permite uma generalização de seus resultados e conclusões para outras organizações.

Pela utilização dos recursos de entrevista com algumas pessoas que fazem ou fizeram parte da organização, algumas informações relevantes podem ter sido omitidas. Não obstante, esta abordagem não elimina a subjetividade do pesquisador no processo de coleta e interpretação dos dados. Cuidados especiais foram tomados para diminuir o efeito deste fator, mas isso deve ser considerado na análise dos resultados finais.

As mudanças organizacionais consideradas envolviam a relação organização – estratégia – ambiente, sendo descartadas as mudanças relacionadas ao indivíduo ou ao grupo. Entretanto, como as mudanças estão sempre associadas às mudanças culturais e comportamentais dos participantes da organização (Mintzberg et al, 1988), as suas influências para o estudo organizacional também fizeram parte do escopo da pesquisa.

CAPÍTULO IV

O CONTEXTO EXTERNO DA ALPOX S.A

A finalidade deste capítulo consiste em descrever o *contexto externo* que permeou a história da ALPOX, caracterizando os *ambientes geral e específico* da empresa no período de 1970 a 2003. Embora a análise corresponde ao período de 1984-2003, julgou-se oportuno caracterizar o contexto externo desde o início dos anos 70 porque muitos aspectos significativos, sobretudo no campo político e econômico, originários desta década, tiveram reflexos na condução da política econômica do país nos anos subseqüentes e, principalmente, para o setor sucroalcooleiro.

4.1 AMBIENTE GERAL: CONDIÇÕES MACRO-ECONÔMICAS E POLÍTICAS DO BRASIL NO PERÍODO 1970-2003

Bresser Pereira (1997, p.19) define a economia brasileira como “um sistema econômico complexo e desequilibrado, aparentemente muito difícil

de ser compreendido”. Este sistema possui uma estrutura e as relações existentes dentro dela não ocorrem ao acaso, mas obedecem a uma lógica: a lógica de acumulação capitalista.

Para o Brasil, a década de 70 foi considerada o período de glória para a economia brasileira. O intensivo aporte de capital oferecido pelos EUA, através das multinacionais, sistema de capital dependente, propiciou a retomada do crescimento econômico e a afirmação do governo militar.

O período de 1970 a 1973 caracterizou-se pelas maiores taxas de crescimento do produto brasileiro na história recente e com relativa estabilidade de preços, conforme é possível observar na Tabela 1. Neste período, a economia do Brasil, favorecida por vários fatores e circunstâncias, teve um crescimento acelerado, “com taxas anual superiores a 10%, enquanto a inflação apresentava índices relativamente baixos, com médias anuais inferiores a 20%” (Brum, 2000, p. 322).

QUADRO 2 – Produto – Taxas de Crescimento (%): 1970-1973

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

Fonte: Dados do IBGE adaptados por Vasconcellos *et al* (1999, p.253)

Esta diretriz de criar e assegurar condições para um crescimento econômico acelerado referia-se a uma das quatro diretrizes que regulava a ação dos governos militares, no plano econômico. As outras diretrizes

visavam consolidar o sistema capitalista no país, aprofundar a integração da economia brasileira no sistema capitalista internacional e retirar o país da condição de subdesenvolvido e projetá-lo como integrante do chamado Primeiro Mundo.

As diretrizes da política econômica foram expressas com maior consistência no I Plano Nacional de Desenvolvimento – I PND que vigorou de 1970 –1974. A sua estratégia almejava compatibilizar o crescimento acelerado da economia com o controle da inflação (Brum, 2000).

Para Vasconcellos *et al.* (1999, p. 252) as principais fontes de crescimento foram devido à retomada do investimento público em infraestrutura inerentes à reforma fiscal e aos mecanismos de endividamento interno; pelo aumento do investimento das empresas estatais, dentre elas a Petrobrás; pela demanda de bens duráveis, observados através da construção civil; e pelo crescimento das exportações.

O acelerado crescimento econômico estava centrado na expansão industrial, sobretudo na indústria de bens de consumo duráveis. Era uma opção que priorizava a classe alta e média da sociedade e representava uma grande ocupação da mão-de-obra.

A exemplo do *milagre alemão* (anos 50) e *milagre japonês* (anos 60), no momento que a economia brasileira começou a apresentar altas taxas de crescimento em anos sucessivos, o governo militar (período Médici), aproveitando a onda de milagres, procurou difundir a imagem de que a década de 1970 seria assinalada pelo “*milagre brasileiro*”(Brum, 2000, p. 323).

No entanto, o país não teve condições de sustentar por longo tempo esse alto desempenho econômico. Com a finalidade de transformar o Brasil

em uma potência mundial emergente, o governo ignorava, ou ocultava, as diferenças fundamentais entre os casos alemão e japonês e a realidade brasileira: no tempo em que a Alemanha e o Japão desenvolviam projetos auto-sustentados, a economia brasileira estava sendo estimulada basicamente com recursos externos – empréstimos, capital de risco e tecnologia importada (Brum, 2000).

A principal crítica ao *milagre brasileiro* refere-se a concentração de renda que ocorreu no período. Se por um lado, a concentração era tida como estratégia necessária para aumentar a capacidade de poupança da economia, financiar investimentos e, por conseguinte, o crescimento econômico, para que depois pudessem usufruir, por outro, a estratégia de concentração era percebida como uma tendência natural de um país que se desenvolvia e demandava de mão-de-obra qualificada (Vasconcellos *et al.*, 1999, p.259).

O rápido crescimento econômico ao longo do *milagre*, com a ocupação de toda capacidade ociosa (o que caracteriza uma situação de pleno emprego), levou ao aparecimento de alguns desequilíbrios, que gerariam pressões inflacionárias e ou problemas na balança comercial. A manutenção do ciclo expansionista, em fins de 1973, dependeria cada vez mais de uma situação externa favorável.

O primeiro choque do petróleo atingiu o Brasil no pico do *Milagre*. Para uma economia centrada na indústria automobilística e em transportes rodoviários, o choque foi especialmente severo. A situação era ainda mais delicada: a prosperidade econômica era vista como uma condição necessária para a transição política, que se encontrava em seus estágios iniciais. Essas circunstâncias predispunham a uma estratégia de ajustamento baseada em investimentos substituidores de importações (Cardoso, 1993, p. 191).

Assim, a situação extremamente favorável à economia brasileira foi interrompida em 1974 pelo primeiro choque de petróleo.

Em nível interno, a situação política aparecia como uma complicação adicional: a crise mostrava os limites políticos do modelo do *Milagre*. O debate sobre o que fazer em 1974 situou-se na “dicotomia ajustamento ou financiamento” (Vasconcellos *et al.*, 1999, p.261). Significa que, ao “contrário dos países ocidentais, que procuraram adotar políticas de ajustamento com o objetivo de reduzir a dependência do petróleo, os condutores da política econômica brasileira optaram pela manutenção do crescimento da produção de bens e serviços”, em escala inferior ao observado no período anterior (Pinho *et al.*, 2003, p.465).

Como a estratégia adotada fez com que as despesas de importações duplicassem em 1974, estreitando as opções de crescimento, a tendência natural da economia seria a desaceleração da expansão. Lançou-se o II Plano Nacional de Desenvolvimento – II PND, em fins de 1974, como uma “alternativa à dicotomia de ajustamento ou financiamento, colocando-o como uma estratégia de ajuste de longo prazo e simultaneamente de desenvolvimento econômico” (Vasconcellos *et al.*, 1999, p.261).

A meta do II PND era manter o crescimento econômico em torno de 10 % a.a., com crescimento industrial em torno de 12 % a.a. Este plano significou uma alteração completa nas prioridades da industrialização brasileira: de um padrão baseado no crescimento do setor de bens de consumo duráveis de alta concentração de renda, a economia deveria passar a crescer com base no setor produtor de meios de produção – bens de capital e insumos básicos.

Dentre as metas estabelecidas desta nova ordem de produção destacavam-se o aumento considerável da produção dos insumos básicos (aço, alumínio, zinco, ferro) e de substituição de energia com o aumento da capacidade hidrelétrica visualizado pelo projeto ITAIPU, produção de carvão em Santa Catarina, energia nuclear através da NUCLEBRAS e a ampliação da prospecção de petróleo no Nordeste visando diminuir as necessidades de importação.

QUADRO 3 – Produto – Taxas de Crescimento (%): 1974-1979

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

Fonte: Dados do IBGE adaptados por Vasconcellos *et al.* (1999, p.263)

Tais metas de produto não foram cumpridas, conforme observa-se na Tabela 2. A dívida externa cresceu rapidamente no período, US\$ 15 bilhões entre 74/77 e mais US\$ 17 bilhões em 78/79 (Vasconcellos *et al.*, 1999). Nos dois primeiros anos, a entrada de recursos serviu para cobrir os *déficits* em transações correntes, mas já a partir de 1976 o País voltou a acumular reservas.

Em 1979, ocorreu o segundo choque do petróleo e a reversão nas condições de financiamento internacional, com a elevação da taxa de juros internacional, momento em que o endividamento externo brasileiro era

crescente. O governo para não repetir a situação anteriormente vivenciada, promoveu a *maxidesvalorização*⁵ do cruzeiro em dezembro do mesmo ano que de nada adiantou para amenizar a crise dos anos 80.

Assim, enquanto a década de 70 pode ser retratada como um período de prosperidade econômica, a década de 80 ficou conhecida pelo estigma da *década perdida*.

As dificuldades internas da economia brasileira no fim dos anos 70 e início dos anos 80 agravadas por profundas transformações ocorridas no cenário econômico internacional, levaram o Brasil ao colapso financeiro e a maior recessão de sua história.

Estas mudanças adversas trazem a tona novamente a vulnerabilidade da economia brasileira e a sua dependência aos condicionantes externos. Tal desequilíbrio provocado pelo choque do petróleo e o comportamento insatisfatório da agricultura no ano de 1979 somados aos *déficits* públicos geravam pressões inflacionárias com tendência a propagar-se devido aos mecanismos de indexação da economia (Vasconcellos *et al.*, 1999).

Um aspecto importante deste período está aliado à mudança de governo – Geisel para Figueredo. O novo governante assumia com propostas de “aprofundar a abertura política, anistia aos exilados, maior liberdade sindical, reforma partidária, entre outras” (Vasconcellos *et al.*, 1999, p.266).

Cardoso (1993, p.23) enfatiza que “um grande número de fatores contribuiu para a aceleração da inflação”. Dentre eles, cita as duas grandes desvalorizações cambiais de 1979 e 1983, o aumento dos preços reais

⁵ Segundo o dicionário de economia (Sandroni, 2003, p.373), *maxidesvalorização* representa qualquer desvalorização drástica da moeda. As desvalorizações acionadas em dezembro de 1979 visando baratear os preços dos produtos brasileiros no mercado internacional.

administrados pelo governo, o aumento das taxas de juros, os cortes aos subsídios de petróleo e trigo e o desastre agrícola de 1983.

O movimento das “*Diretas Já*” marca o fim do regime militar e o início da Nova República. A condução da política econômica da Nova República elegeu o combate da inflação como meta principal (Pinho *et al*, 2003). Começa-se então uma corrida para o combate à inflação através de uma série de diferentes planos econômicos. Trata-se de uma fase marcada por “grandes oscilações nas taxas de inflação e completa deterioração das contas públicas” (Vasconcellos *et al.*, 1999, p.273).

Pinho *et al* (2003) salientam que a primeira tentativa do governo de romper com a tendência inflacionária, de alongar o horizonte de cálculo e de trazer a “normalidade” para as regras de formação de preços se deu através do Plano Cruzado.

Assim, tomando-se como base Dias & Amaral (2000, p. 227), pode-se concluir que a “experiência acumulada com os planos de estabilização (Plano Cruzado – 1984, Plano Bresser – 1987 e o Plano Verão – 1989) deixou claro algumas pistas fundamentais para o combate ao processo hiperinflacionário a partir de 1989”. Dentre elas, existia (1) um componente inercial relevante no processo inflacionário, (2) um componente inflacionário provocado pelo financiamento monetário do déficit público e (3) uma predisposição para abertura externas acelerada da economia, estimuladas por pressões internas e externas iniciadas na segunda metade da década de 80 e que perduraram até a década seguinte.

Desta forma, o início da década de 90 foi marcada por uma nova seqüência de planos ocorre na primeira metade da década de 1990: Plano Color I, Plano Color II e Plano Real. O Plano Collor I (1990) mantinha a

preocupação básica de combate à inflação, que no último mês do Governo Sarney chegou a 80% ao mês.

A experiência proporcionada pelos diversos planos heterodoxos do governo Sarney e o aprendizado com seus insucessos levaram ao aparecimento de novos diagnósticos sobre a natureza da inflação brasileira e sobre as causas de fracasso das tentativas de estabilização até então implementadas (Vasconcelos *et al.*, 1999, p.283)

O Plano Collor I visava romper com a indexação da economia através da reforma monetária, da reforma administrativa e fiscal, congelamento de preços e desindexação salarial, mudanças do regime cambial, mudança na política comercial.

Dias & Amaral (2000, p. 226) descrevem que os dois primeiros planos (Color I e Color II) se “empenharam, de forma agressiva e por vezes violenta, na tentativa de combate ao *déficit* público e ao seu componente mais importante: os encargos de juros da dívida”. Estes autores concordam com Vasconcellos *et al.* (1999) ao afirmar que neste período, compreendido pelos planos do Governo Collor, ocorreram as reformas mais importantes da abertura da economia.

Dias & Amaral (2000) salientam que, embora marcado pela crise política do *impeachment*⁶, o Plano Collor trouxe à baila a discussão sobre a privatização e a mudança na estratégia de comércio exterior, com a liberação das importações (abertura comercial⁷).

Já o Plano Real (1994), contando com algumas vantagens herdadas do período anterior – abertura comercial e a folga cambial –, dividiu o

⁶ *Impeachment* traduz-se como o impedimento legal de cumprir o mandato.

⁷ Abertura comercial refere-se a redução de barreiras comerciais sobre importações, como quotas, tarifas e entraves burocráticos. Vide Pinho *et al.* (2003, p.474)

ataque ao processo inflacionário em três fases. Vasconcellos *et al.* (1999) relatam que a primeira fase (ortodoxa) trata do ajuste fiscal para equacionar o desequilíbrio orçamentário da União (CPMF e FSE); a segunda fase (heterodoxa) é a tentativa de eliminar a inércia inflacionaria, através da introdução de uma nova unidade de conta, a URV (Unidade Real de Valor) e; a terceira fase iniciou-se com a transformação do URV em Real, fundindo-se neste (no Real) as três funções básicas da moeda: meio de troca, unidade de conta e reserva de valor.

Brum (2000) sublinha que a administração do Plano Real acabou sendo, para o Presidente Fernando Henrique, não só a âncora política que o levou ao poder, como também se constitui, na prática, na sua política macroeconômica de governo.

4.2 AMBIENTE ESPECÍFICO: A EVOLUÇÃO DOS SETORES AGRÍCOLAS E DO SETOR SUCROALCOOLEIRO NO PERÍODO DE 1970 - 2003

4.2.1 O Setor Agrícola

A história da agricultura brasileira, como a dos demais países latino americanos, caracteriza-se por ter havido a “convivência concomitante de dois modelos distintos: a agricultura de subsistência e a *plantation*⁸” (Arbace, 1999, p. 82). A primeira era composta principalmente por pequenos agricultores que produziam para seu consumo próprio e seus

⁸ A palavra *plantation* pode ser traduzida como plantação (terreno cultivado). Na história assume a tradução de colonização.

excedentes eram ofertados no mercado interno como moeda de troca. A segunda era alicerçada nas grandes propriedades rurais e acompanhava os ciclos econômicos do país⁹.

Assim, a economia brasileira deste período pode ser traduzida, de acordo com Arbace (2000), como um modelo agrícola baseado fundamentalmente nestes ciclos econômicos e com sua dinâmica orientada para o mercado externo.

Na visão de Vasconcellos *et al.* (1999, p.309), as funções da agricultura em um processo de industrialização, como o ocorrido no Brasil, consistem na “liberação da mão-de-obra para as indústrias, fornecimento de alimentos e matérias-primas, transferências de capital, geração de divisas e mercado consumidor”. Neste enfoque, segundo estes autores, a agricultura não representava um entrave ao desenvolvimento econômico brasileiro, dado que o setor primário cumpriria, na medida do possível, suas funções, apesar de a política econômica adotada durante o período não lhe ser favorável. O setor gerou mão-de-obra, divisas, matéria-prima e alimentos para o setor industrial.

A este período corresponde uma fase de forte intervenção do Estado na agricultura com objetivos claros: promover a expansão da oferta agropecuária, a expansão da diversificação das exportações e assegurar a normalidade no abastecimento doméstico (Buainain & Souza Filho, 2001, p. 342)

A década de 70 coincide com o processo de intensificação da internacionalização da economia brasileira, época em que o Brasil experimentou um período de crescimento econômico considerável,

⁹ O primeiro ciclo econômico brasileiro foi o pau-brasil, seguido pela cana-de-açúcar, o algodão, o café, o cacau, e de demais culturas de exploração, como a borracha no norte do País (Arbace, 1999, p.84)

beneficiado pela conjuntura econômica mundial – fase do *milagre brasileiro*, já caracterizado anteriormente.

As sucessivas supersafras das culturas para a exportação, como café e soja, e a necessidade de importar em grande escala máquinas, equipamentos e aparelhos modernos, principalmente bens de capital, para a implantação de um parque industrial sofisticado, predominantemente multinacional, levaram o governo brasileiro, seguindo a estratégia e orientação dos países centrais, a incentivar a agricultura modernizada destinada à exportação.

O processo de modernização da agricultura seguiu uma estratégia de modernização conservadora porque tinha como objetivo o aumento da produção e da produtividade mediante a renovação tecnológica, isto é, a utilização de métodos, técnicas, equipamentos e insumos modernos, sem que fosse tocada ou alterada a estrutura agrária. Procurava viabilizar e implantar a empresa rural capitalista no campo, em consonância com a estratégia agrícola mundial liderada pelo complexo agroindustrial (Sausen, 2002, p.103)

A figura 3 retrata o modelo de intervenção do Estado que se configurou a partir dos anos 60. É possível observar que tal intervenção portava duas linhas fundamentais de ação: de acordo com os fluxos de produção e com as mudanças estruturais.

A forte intervenção nos fluxos de produção e de demanda agregada do setor, conforme sistematizado na Figura 3, tinha como principal objetivo

assegurar a normalidade dos fluxos agregados, adequar a composição e destino da oferta às necessidades da política econômica; absorver parte dos desequilíbrios e riscos inerentes à produção agropecuária e assegurar incentivos (rentabilidade) necessários para o crescimento do setor (Buainain & Souza Filho 2001, p. 342)

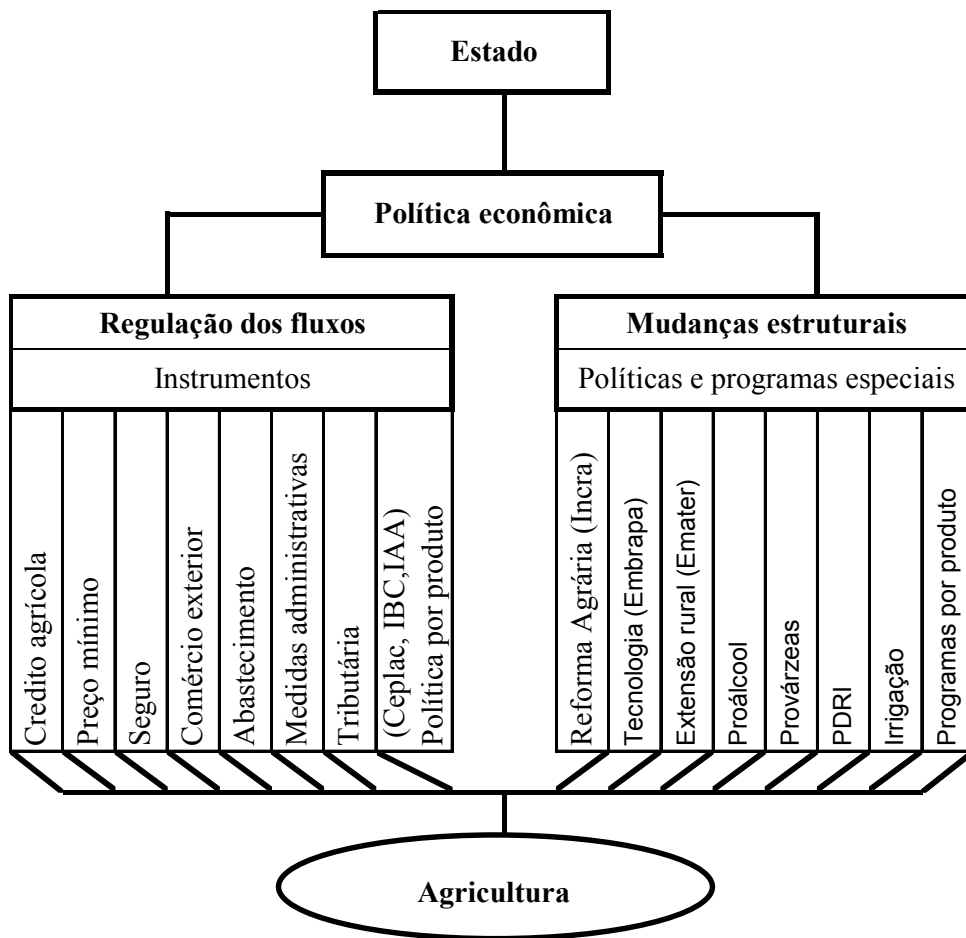


FIGURA 2: Modelo de Intervenção setorial adaptado por Buainain & Souza Filho(2001,p.343)

Em contrapartida, a intervenção pretendia promover “transformações estruturais na dinâmica da produção, visando em particular à elevação da produtividade, a diversificação das exportações e à integração agroindustrial” (Buainain & Souza Filho, 2001, p. 343).

Aliando esta análise com o que aborda Paulillo (2001), pode-se concluir que, enquanto a primeira aspirava regular a questão agrícola

(quanto e para quem produzir), a segunda discutia a questão agrária (como produzir).

Paulillo (2001) salienta ainda que a questão agrária volta a ser discutida com maior ênfase após uma nova e intensa crise econômica, proporcionada pelo primeiro choque do petróleo (1974-1977). Pela importância de debate, passa a ser inserida como meta prioritária do governo federal para o desenvolvimento do País.

Na composição do cenário deste período, Brum (2000) descreve que alguns aspectos comprometeram drasticamente os resultados provenientes da produção agrícola. Dentre eles, Brum(2000) relaciona a acentuada queda dos preços dos produtos primários no mercado internacional, o aumento dos preços dos produtos industrializados que o Brasil importava, a maximização dos custos de produção agrícola, o aumento dos preços dos combustíveis e dos insumos modernos (máquinas, equipamentos, implementos, fertilizantes, defensivos, etc.) que os agricultores precisavam comprar.

Assim, com o intuito de melhorar o desempenho do setor agrícola e superar a crise, fomentou o setor através de financiamentos fortemente subsidiados pelo Estado, em todas as fases da cadeia produtiva – aquisição de máquinas, equipamentos e insumos, formação de lavoura e custeio, colheita, armazenagem e comercialização (Brum, 2000).

Com a crise fiscal e cambial, alterou-se a política agrícola do governo. Até fins da década de 70, o principal instrumento era o crédito subsidiado. A partir dos anos 80, buscou-se a eliminação dos subsídios. A política de desvalorização cambial adotada representou clara discriminação em favor das culturas exportáveis relativamente às destinadas ao mercado doméstico. (Vasconcellos *et al.*, 1999, p.313)

Entretanto, com o agravamento da crise brasileira no começo dos anos 80, esse modelo agrícola, dependente do Estado, também entrou em colapso. Na medida em que o Estado brasileiro se endividou, tanto a nível externo quanto interno, não teve mais condições de financiar a agricultura com os subsídios generosos que fomentaram o setor na década de 70. E, com essa retirada progressiva de subsídios ao longo da década de 80, o setor passou a financiar a produção agrícola a uma situação de financiamento de juros reais, caracterizando uma situação bem diferente das facilidades dos tempos passados, em que o Estado, sócio generoso, favorecia a apropriação privada do lucro e acabava sempre pagando a conta em caso de eventuais prejuízos (Brum, 2000).

A modernização da região Centro-Sul, o fechamento da fronteira agrícola, a crescente presença do capital monopolista no campo, a industrialização da agricultura, a crescente presença do capital monopolista no campo, a industrialização da agricultura e a integração dos capitais agrícola, comercial, industrial e financeiro caracterizaram a marcante evolução da problemática agrária durante a década de 80 e os primeiros anos de 90 (Paulillo, 2001, p.658)

A situação não mudou nada na agricultura com o advento do *Plano Real* (1993). Pelo contrário, se agravou mais ainda. Novamente neste plano a agricultura brasileira foi chamada a entrar com sua quota de sacrifício (a chamada “âncora verde”) para sustentar a nova moeda introduzida (Brum, 2000).

Baumann (2000) destaca que embora o novo ambiente (pós 90) no qual o setor agrícola foi exposto à concorrência internacional e à falta de crédito oficial, o fator mais significativo para explicar o crescimento da

produção foi o intenso e sistemático aumento da produtividade. Isto pode ser percebido nas safras correspondentes aos anos 1994 a 1998 nos quais, apesar de terem sido considerada boa do ponto de vista da produção e produtividade, o retorno aos produtores não foi compensatório.

O aumento da produtividade, na análise de Baumann (2000), pode ser explicada através da perda do crédito fácil e da premente necessidade dos produtores reduzirem os custos médios, associada a uma redução moderada da área cultivada e à significativa redução do número de empregos.

Para os produtores rurais, conforme relata Brum (2000), a adversa combinação de vários fatores – endividamento anterior, descapitalização, preços baixos, juros altos e concorrência de produtos importados – levou um grande número à inadimplência das dívidas contraídas junto aos bancos, comprometendo ainda mais a crise do tão combalido setor agrícola.

4.2.2 A modernização da agroindústria canavieira no Brasil

Com o intenso aumento na produção, primeiramente, de bens exportáveis, e depois de produtos destinados ao mercado doméstico, verifica-se certa modificação nas culturas brasileiras a partir de meados da década de 60. Produtos como a soja e a laranja passam a compor a pauta de exportações brasileiras. A importância e o crescimento destas novas culturas se fez em detrimento a redução das plantações de café e de algodão.

A cultura da cana-de-açúcar também é revigorada neste período. Criaram-se políticas orientadas para o desenvolvimento da agroindústria canavieira no Brasil fomentavam o incremento das exportações de açúcar e a ampliação do parque industrial e das lavouras de cana. O principal pilar desta política deve-se no rompimento das relações entre os Estados Unidos e Cuba, cujas conseqüências foi “a exclusão do *açúcar cubano* no mercado preferencial norte-americano”(Bray *et al.*, 2000, p.37) e “nas sucessivas quebras de safras que ocorreram naquele País nesse período”(Vian, 2003, p.80). Tal evento propiciou a abertura do mercado externo para o açúcar brasileiro, com preços competitivos.

Com este cenário positivo para o açúcar brasileiro, o Instituto de Açúcar e Álcool – IAA¹⁰ lançou incentivos à expansão do setor a partir de 1964, visando chegar em 1971 com uma produção de 100 milhões de sacos de açúcar. Seriam necessários para isto à implantação de 50 novas usinas e a redução dos custos de produção, visando o aumento dos rendimentos agrícolas e industriais do setor (Vian, 2003).

A resposta a estes incentivos foi desordenada, não correspondendo com o previsto pela IAA. Os anos 70 iniciam com uma supersafra de açúcar provocando uma crise no setor, sendo resolvida pela a intervenção estatal. Conforme comenta Vian (2003), o governo lança o Programa Nacional de Melhoramento da Cana-de-Açúcar (PLANALSUCAR) que implantou, em 1971, o Programa de Racionalização da Agroindústria Canavieira objetivando estimular fusões de usinas, aumentar a escala de produção e modernizar as plantas industriais instaladas.

¹⁰ O Instituto de Açúcar e Álcool – IAA foi instituído em 01/06/1933 pelo Decreto 22798 e seu objetivo era controlar a mistura de álcool aos combustíveis automotores.

Esta fase *tecnológica* foi decisiva para a consolidação capitalista [...] que estimulou a fusão e incorporação de usinas e *legalizou* os mecanismos de concentração de terras e rendas no setor agroindustrial (Bray *et al.*, 2000, p.55)

Entretanto, mesmo superando em valor a exportação do café em (1974), fatores conjunturais externos vieram aniquilar as pretensões brasileiras de firmar-se como País exportador de açúcar. Vian (2003) considera que as exportações começaram a declinar a partir da safra de 1973/74 em função do fechamento temporário do mercado preferencial americano, da recuperação da produção europeia e do aumento da capacidade de produção de vários países produtores induzidos pelos bons preços internacionais.

Com a reversão do mercado internacional do açúcar agravado pela crise do petróleo, o setor havia se expandido e era necessária a continuidade dos aumentos de produção para amortizar os investimentos efetuados (Vian, 2003). Assim, em 1975, institui-se o Programa Nacional de Álcool – PROÁLCOOL¹¹ com o intuito de incentivar a produção de álcool combustível a partir da cana-de-açúcar, tendo em vista os problemas na importação de petróleo decorrentes das crises que marcaram a economia mundial na década de 70.

¹¹ Em muitos estudos é utilizada a sigla PNA para o Programa Nacional do Álcool. Contudo, para pesquisa sempre utilizar-se-á a sigla PROALCOOL. Neste período foi instalada uma usina em Pernambuco para a produção de álcool a partir da mandioca. Segundo Bueno (1980, p. 28), o PROALCOOL está centrado nas grandes destilarias implantadas por grupos empresariais que já atuavam na produção de cana-de-açúcar, desmotivando a produção de álcool através da mandioca e de outros produtos excedentes como batata, arroz, milho, banana, caju, manga, abacaxi, laranja e mamão.

4.2.2.1 PROÁLCOOL: uma proposta para o Brasil

O açúcar sempre foi um produto importante para as exportações do país, mas ganhou maior destaque na década de 70, em função da crise do petróleo e do PROÁLCOOL. As restrições impostas pelo mercado internacional fizeram com que as atenções se voltassem para o mercado interno. Mesmo depois de passada a crise do petróleo e o retorno da normalidade do seu respectivo preço, o Brasil continuou produzindo cana para a fabricação de álcool combustível, retornando a produção de açúcar em menor escala para o consumo doméstico e para exportação.

Como Bueno (1980) argumenta a falta de interesse na produção de açúcar era justificada pelas taxas de retorno aliado aos subsídios concedidos pelo governo para a produção de álcool eram mais atrativas. Concomitante a isto, a adesão maciça das principais montadoras estrangeiras para a produção de carros com motor a álcool¹² fortalece ainda mais decisão dos usineiros. Naquela época, as montadoras acreditavam que pelo fato de o Brasil não ser um país auto-suficiente em petróleo, em um “determinado momento, o governo teria que racionar a gasolina e encostar a indústria na parede para que jogasse menos carros no mercado”(Bueno, 1980, p.51)

O setor sulcroalcooeiro apresentava, nesta época, alta capacidade ociosa e os preços externos do produto estavam deprimidos e afetavam o mercado interno. Em conjunção com estes fatores, o Estado passou a se interessar pelo programa para minimizar os efeitos da Crise do

¹² A tecnologia do motor a álcool foi toda desenvolvida pelo Centro Tecnológico da Aeronáutica (CTA) e entregue como incentivo para as montadoras de se tornarem parceiras ao Programa.

Petróleo sobre o Balanço de Pagamentos do País. Outra preocupação do Estado era com a vulnerabilidade energética do Brasil, dependente de 80% de petróleo importado. Esses aspectos podiam levar à estagnação da economia após um período de alto crescimento (Vian, 2003, p.84).

Assim, o álcool (anidro e hidratado¹³) que até então era relegado à condição de subproduto do açúcar passa a figurar um produto importante na conjuntura nacional.

Na leitura de Vian (2003), o PROÁLCOOL representa um exemplo da força política dos usineiros. Em primeiro lugar, pela opção pela matéria-prima da cana como base para a produção de álcool, quando o projeto inicial previa o uso de várias matérias-primas, dentre elas a mandioca e do sorgo sacarino produzidos em pequenas propriedades (Bueno, 1980). Por outro lado, estava a argumentação da busca da autonomia energética, com o objetivo de concretizar a transição do petróleo responsável pelo desequilíbrio na Balança Comercial para combustíveis alternativos em grande escala, não fosseis (Lima & Marcondes, 2002).

A evolução da produção de álcool no Brasil pode ser observada pelo Quadro 4. Lima & Marcondes (2002) salientam que a produção de álcool anidro destinado à mistura com a gasolina vinha sendo produzido no País desde 1920, seguindo as normas do Conselho Nacional do Petróleo, com especificações técnicas bem definidas.

É possível observar no Quadro 4 que, muito embora o PROALCOOL tenha sido lançado em 1975, somente na safra de 1977/78 foram significativas, refletindo assim os primeiros resultados do programa.

¹³ O álcool anidro é o álcool desidratado e é empregado em mistura com a gasolina automotiva em proporção de 15 a 25%, de acordo com as regiões produtoras e com os períodos de produção. Já o álcool hidratado é usado nos motores de combustão interna como combustível puro, sem mistura com gasolina ou aditivos. Ver Lima e Marcondes (2002, p.166)

QUADRO 4: Evolução da produção de álcool no Brasil no período de 1970 a 2003 (produção em mil metros cúbicos)

| Ano/Safra | Álcool | | | Ano/Safra | Álcool | | |
|-----------|--------|-----------|------------|-----------|--------|-----------|------------|
| | Anidro | Hidratado | Total (m3) | | Anidro | Hidratado | Total (m3) |
| 1970/71 | 252,0 | 385,0 | 637,0 | 1990/91 | 1309,0 | 10474,0 | 11783,0 |
| 1975/76 | 217,0 | 408,0 | 625,0 | 1991/92 | 1984,0 | 10768,0 | 12752,0 |
| 1979/80 | 712,0 | 671,0 | 1383,0 | 1992/93 | 2216,0 | 9471,0 | 11687,0 |
| 1980/81 | 2104,0 | 1602,0 | 3706,0 | 1993/94 | 2523,0 | 8774,0 | 11297,0 |
| 1981/82 | 1413,0 | 2750,0 | 4163,0 | 1994/95 | 2867,0 | 9825,0 | 12692,0 |
| 1982/83 | 3550,0 | 2274,0 | 5824,0 | 1995/96 | 3040,0 | 9631,0 | 12671,0 |
| 1983/84 | 2469,0 | 5392,0 | 7861,0 | 1996/97 | 4600,0 | 9634,0 | 14234,0 |
| 1984/85 | 2102,0 | 7150,0 | 9252,0 | 1997/98 | 5596,0 | 9711,0 | 15307,0 |
| 1985/86 | 3208,0 | 8612,0 | 11820,0 | 1998/99 | 5662,0 | 8249,0 | 13911,0 |
| 1986/87 | 2168,0 | 8338,0 | 10506,0 | 1999/00 | 6005,0 | 6903,7 | 12908,7 |
| 1987/88 | 1983,0 | 9474,0 | 11457,0 | 2000/01 | 5620,0 | 4972,0 | 10592,1 |
| 1988/89 | 1726 | 9978 | 11704 | 2001/02 | 6465,0 | 5070,9 | 11536,0 |
| 1989/90 | 1341,0 | 10557,0 | 11898,0 | 2002/03 | 7015,4 | 5607,7 | 12623,2 |

Fonte: Adaptado de Bray *et al.* (2000), Vian (2003) e Anfavea in: <http://www.única.com.br/estatísticas> acesso em 10/12/2003

Com base nas informações contidas no Quadro 4, Bray *et al.* (2000) destacam que o PROÁLCOOL pode ser dividido em três fases. A primeira corresponde ao período do surgimento do PROÁLCOOL (1975) até o segundo choque do petróleo (1979), com a previsão de produzir 3,0 bilhões de litros de álcool.

Os incentivos governamentais para o crescimento acelerado da produção de álcool anidro neste período representaram uma fase de expansão da inflação. Vian (2003, p.87) enfatiza que este foi um dos pontos mais criticados do programa, tendo em vista que o valor dos empréstimos

concedido aos usineiros se tornava insignificantes “devido ao prazo de pagamento (12 anos) e as carências (3 anos)” a eles concedidas.

Como apresentado por Bray *et al.* (2003), a segunda fase abrangeu o período de 1980/85 e ocorre o estabelecimento de uma nova meta: produzir 10,7 bilhões de litros de álcool, o equivalente a 170 mil barris de petróleo/dia. O PROÁLCOOL, nesta nova esfera, adquire uma postura que o caracterizava para além da alternativa energética, visava principalmente à substituição da gasolina. Para atender o objetivo de aumentar e garantir a oferta de álcool anidro, o Governo Federal fomentou a instalação de novas unidades produtoras.

De acordo com o relato de Vian(2003), pelo fato da produção de álcool estar concentrada em destilarias anexas as usinas de açúcar, havia o risco ao não cumprimento das metas de produção à medida que o preço de açúcar no mercado externo se tornasse mais compensador. Desta forma, o Governo promove a abertura para a instalação de novas destilarias autônomas que, em sua maioria, eram de propriedade de empresários oriundos de outras atividades econômicas, como é o caso da ALPOX S.A.

As políticas de incentivo ao álcool combustível mantiveram e aprofundaram algumas características do Complexo Canavieiro, tais como: a integração vertical para trás, a heterogeneidade produtiva, o baixo aproveitamento dos subprodutos do processamento industrial da cana e a falsa competitividade baseada nos baixos salários e em más condições de trabalho na lavoura e na indústria (Vian, 2003, p.90)

A terceira fase ocorreu a partir de 1986 e é marcada pela suspensão dos financiamentos e subsídios para novas destilarias do PROÁLCOOL, as quais passaram a operar de acordo com as condições existentes.

O processo de mudança que estava ocorrendo possuía características novas determinadas, principalmente,

pela não-participação do Estado, pelo esgotamento do padrão de crescimento baseado na certeza de preços remuneradores, garantia de mercado, oferta abundante de empréstimos subsidiados e crescimento contínuo da capacidade produtiva (Vian, 2003, p.95).

Através do Quadro 5 pode-se observar que a produção dos carros a álcool na segunda metade dos anos 80 atingiu o maior índice desde o lançamento do programa, o que refletiu no consumo de 1,2 milhão de litros de álcool hidratado. Por outro lado, a produção de álcool anidro reduziu a partir de 87/88, admitindo que a demanda superasse a oferta. Tal crise instigou a desconfiança quanto a garantia de oferta de álcool hidratado, ocasionando a queda da procura de carros a álcool (Bray *et al.*, 2000) e questionando quanto as incertezas que rodeavam o futuro das destilarias autônomas, dependentes deste mercado (Vian, 2003).

A partir de 1986, todas as destilarias tiveram que se adaptar às novas condições do mercado alcooleiro e às novas políticas traçada para o setor pelo Governo da Nova República.

Visualiza-se também que no final dos anos 80, o processo de estagnação do mercado alcooleiro culminou com a desativação da IAA e o gradativo esgotamento do principal órgão de pesquisa do setor, o PLANALSUCAR, extinto em 1990. A responsabilidade pelo controle e planejamento ficou a cargo da Secretaria de Desenvolvimento Regional da Presidência da República, e posteriormente com o Conselho Interministerial de açúcar e do Álcool (CIMA), presidido pelo Ministério da Indústria e Comércio até 1999, quando foi assumido pelo Ministério da

Agricultura. Esta indefinição pelo órgão que regulamentaria o setor foi responsável pela lentidão quanto à adoção de novas diretrizes específicas para o setor do álcool (Vian, 2003).

QUADRO 5: Produção de carros a álcool no Brasil de 1979/2003 (em unidades)

| ANOS | ÁLCOOL | ÁLCOOL/ GASOLINA/ DIESEL | PARTIC. (%) ÁLCOOL |
|-------------|---------------|---|-------------------------------|
| 1979 | 3.328 | 912.018 | 0,36 |
| 1980 | 239.251 | 933.152 | 25,64 |
| 1981 | 120.934 | 585.834 | 20,64 |
| 1982 | 214.406 | 672.589 | 31,88 |
| 1983 | 549.550 | 748.371 | 73,43 |
| 1984 | 496.653 | 679.386 | 73,10 |
| 1985 | 573.383 | 759.141 | 75,53 |
| 1986 | 619.854 | 815.152 | 76,04 |
| 1987 | 388.321 | 683.380 | 56,82 |
| 1988 | 492.967 | 782.411 | 63,01 |
| 1989 | 345.605 | 730.992 | 47,28 |
| 1990 | 71.523 | 663.084 | 10,79 |
| 1991 | 128.857 | 705.303 | 18,27 |
| 1992 | 163.127 | 815.959 | 19,99 |
| 1993 | 227.684 | 1.100.278 | 20,69 |
| 1994 | 120.177 | 1.248.773 | 9,62 |
| 1995 | 32.628 | 1.297.467 | 2,51 |
| 1996 | 6.373 | 1.458.576 | 0,44 |
| 1997 | 1.075 | 1.677.858 | 0,06 |
| 1998 | 1.188 | 1.254.016 | 0,09 |
| 1999 | 10.197 | 1.109.509 | 0,92 |
| 2000 | 9.428 | 1.361.721 | 0,69 |
| 2001 | 15.406 | 1.501.586 | 1,03 |
| 2002 | 48.022 | 1.521.431 | 3,16 |
| 2003 | 71.571 | 1.504.998 | 4,76 |

Fonte: Anfavea in: <http://www.única.com.br/estatísticas> acesso em 10/12/2003

Outro aspecto interessante, comentado por Vian (2003) é a busca de alternativas a partir dos anos 90 para viabilizar a expansão da capacidade produtiva, como a co-geração de energia elétrica e o uso dos subprodutos, embargado pela dependência de investimentos em tecnologia e pesquisa.

Em 1996, relata Vian (2003), é publicada a Portaria 64 do Ministério da Fazenda que liberava os preços da cana-de-açúcar, álcool e açúcar de todos os tipos, a partir de janeiro de 1997. Esta medida foi revista devido aos pedidos dos agricultores, fazendo com que o álcool anidro fosse liberado em maio daquele ano e a cana, o hidratado e o açúcar cristal ser protelado para maio de 1998. Em abril de 1998 a liberação foi novamente adiada¹⁴ sob o argumento do Estado de que seria necessária uma ampla discussão a respeito da “comercialização do álcool hidratado, da manutenção e financiamento dos estoques reguladores e o papel do álcool na matriz energética” (Vian, 2003, p.103)

Todavia, as discussões sobre a liberação dos preços provocaram disputas entre os usineiros e as distribuidoras. Se por um lado os usineiros alegavam que as distribuidoras estavam montando cartéis e depreciando o preço do álcool hidratado em 30%, no outro estavam as distribuidoras que defendiam a liberação de preços como condição primeira para poder competir com os preços praticados pelo mercado negro.

As indefinições e mudanças no setor sucroalcooleiro também subdividiu a agroindústria canavieira. A União da Agroindústria Canavieira de São Paulo – ÚNICA, consolidada na década de 1990 como uma entidade de representação dos interesses do Estado de São Paulo com a

¹⁴ Maiores informações ver Portaria 102 do Ministério da Fazenda.

função de coordenar a colocação dos produtos canavieiros no mercado, posiciona-se a favor da desregulamentação total do Complexo Canavieiro, garantindo o direito de colocar a superprodução de álcool e salvaguardando as usinas e destilarias da proeminência de falir.

Por outro lado, a Sociedade dos Produtores de Açúcar e Álcool – SOPRAL, representada em maioria por produtores de álcool hidratado, era contrária a liberação dos preços, alegando que tal ação representava uma ameaça a sobrevivência do PROÁLCOOL.

Diante deste impasse, o Governo voltou a fixar os preços do álcool hidratado e da cana-de-açúcar, estabelecendo também cotas de produção e comercialização do combustível através de medida provisória¹⁵. Bray *et al.* (2000) descrevem a intervenção estatal como uma forma de remontar o IAA, o que foi severamente negado pelo então secretário-executivo do Ministério da Indústria, Comércio e Turismo (MICT) Paulo Jobim. Este Ministério junto com da Fazenda e das Minas e Energia, criaram um comitê que homologava um acordo que já existia na prática entre os produtores, usineiros e distribuidoras. Tal acordo regulamentaria o envio ao MICT, por parte dos produtores, dos direitos de venda do álcool, enquanto as distribuidoras informariam a recém-criada Agência Nacional de Petróleo (ANP) sua previsão de demanda para o mês seguinte (Lima & Marcondes, 2002; Vian, 2003).

Outra medida alternativa para escoar o estoque excessivo proporcionado pela safra 98/99 era a adição de álcool ao diesel. Na abordagem feita por Bray *et al.* (2000), alguns empresários aprovaram

¹⁵ Ver Medida Provisória (MP) número 1.670. Por esta portaria, o governo continuaria detendo o controle sobre a comercialização, mesmo depois da liberação do preço do álcool combustível. A intenção do governo com este novo modelo de intervenção era de proteger os pequenos produtores e manter empregos.

inicialmente o projeto, argumentando a redução do custo do transporte carga e contribuição para preservar o ambiente. Os primeiros testes mostraram que o acréscimo de 10% em mistura com o diesel representaria uma redução de 30 a 50% na emissão de fumaça poluente. Em contrapartida, o desempenho e desgaste excessivo dos motores demonstrados através dos testes, somados a uma série de problemas técnicos, inviabilizaram a mistura.

Assim, as usinas decidiram antecipar o fim da safra 98/99 e reduzir o plantio para a safra seguinte como forma de equilibrar o mercado. Estas medidas de redução de plantio geraram expectativas de elevação dos preços para a safra de 99/2000.

Como ressalta Vian (2003), corroborava com tais expectativas o aumento da demanda por carros a álcool em decorrência ao baixo preço do combustível e, finalmente, a liberação dos preços do álcool hidratado, do açúcar cristal *standard* e da cana em fevereiro de 1999.

Os empresários não se organizaram para a pré-liberação de preços o que resultou em mais uma crise para o setor. Tal era a disparidade de preços que em algumas regiões o preço de álcool era cotado em R\$ 0,16 o litro, enquanto o custo estimado de produção representava cerca de R\$ 0,30 por litro (Vian, 2003).

A adversidade que se apresentava fez com que aproximadamente 170 usinas fundassem a Bolsa Brasileira de Álcool – BBA com o objetivo de controlar a comercialização dos produtos das empresas associadas¹⁶. Atuando como uma corretora, a BBA passou a centralizar a venda do

¹⁶ Tal era a dificuldades enfrentadas pelo setor que, segundo a Gazeta Mercantil de 27/05/99, as empresas produtoras encaminharam um pedido para que os órgãos fiscalizadores permitissem a cartelização dos preços, abrandando a legislação antitruste por dois anos (até abril de 2001).

álcool e as distribuidoras foram obrigadas a comprar o álcool bem acima do preço praticado anteriormente, proporcionando um equilíbrio de forças.

Vian (2003, p.109) menciona que a BBA estipulou o preço inicial do álcool em R\$ 0,36 por litro, prevendo “descontos às distribuidoras de acordo com critérios de fidelidade, antecipação de pedidos, volumes e distância das usinas às bases de distribuição”.

A atuação da BBA atingiu seu intento. Durante a safra de 99/2000, os preços do álcool aumentaram continuamente¹⁷. Isto não foi suficiente para que a BBA se fortalecesse. A falta de coordenação e a visão oportunista de alguns agentes provocaram a sua extinção neste mesmo ano.

Estes fatores revelam a diversidade de interesses e a dificuldade de conciliação dos mesmos no Complexo Canavieiro. Os problemas regionais e internos são tão díspares que o consenso só ocorre em fases de crises agudas (Vian, 2003, p. 111)

Talvez um dos grandes ganhos com a crise de 1999 seja o aprendizado e o amadurecimento do setor, visualizado através da formação de grupos de comercialização. Como conclui Vian (2003 p. 111) o Complexo Canavieiro está conseguindo “construir uma autogestão das atividades produtivas e políticas”. A disponibilidade percebida no setor em discutir os problemas organizacionais e comerciais em grupos menores, nos quais os interesses comuns transpassam o individual, está estimulando a cooperação e diminuição da competição entre os agentes.

¹⁷ O aumento acumulado até setembro deste ano chegou a 73,75%, passando de R\$ 0,29 para R\$ 0,695 no final da safra.

CAPÍTULO V

A MUDANÇA ESTRATÉGICA NA ALPOX, NUMA PERSPECTIVA HISTÓRICO-INTERPRETATIVA 1984-2003

Neste capítulo apresentam-se os resultados da investigação sobre as mudanças estratégicas ocorridas na ALPOX nas dimensões de contexto, processo e conteúdo (Pettigrew, 1987), no período compreendido entre 1984-2003. Constitui-se numa parte importante do trabalho porque busca respostas ao problema e aos objetivos da pesquisa.

A organização deste capítulo parte inicialmente da caracterização da empresa ALPOX, observando aspectos de sua história e de sua situação em 2003. O objetivo desta seção consiste em dar uma idéia quanto seu porte e sua estrutura, bem como, do que representa esta organização na atualidade.

Em seguida, apresentam-se os eventos críticos e os períodos estratégicos definidos a partir da análise das informações coletadas através das entrevistas e pesquisas documentais.

5.1 CARACTERIZAÇÃO E FASE ATUAL DA ALPOX

O cenário econômico e político no início dos anos 80 era propício para o setor sucroalcooleiro. O segundo choque do petróleo e a estimativas do esgotamento das reservas do óleo, desencadeou uma proliferação de usinas anexas e autônomas em todo o País. O apoio governamental intensivo para subsidiar o desenvolvimento desse setor ia além de uma alternativa energética. Visava, sobretudo, a substituição da gasolina.

Motivado pelo exemplo da usina instalada em Santo Antonio da Patrulha de propriedade do Estado, o prefeito de Porto Xavier daquela época, Sr. Ovideo Kaiser, reuniu um grupo composto de 13 pessoas interessadas em investir no projeto. Constituiu-se, desta forma, a destilaria Álcool Porto Xavier S/A – ALPOX em 1984 com uma estrutura societária 156 acionistas, sendo 143 pequenos agricultores representando 49% das ações e 13 empresários e profissionais liberais urbanos, com 51% do poder acionário.

Para financiar o empreendimento foram obtidos recursos do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD, agenciado pelo Banco do Brasil. A liberação do empréstimo somente foi possível com apresentação garantias reais no qual fazia parte a penhora do parque industrial, de aproximadamente 1800 hectares de terras dos pequenos agricultores e o aval dos 13 maiores acionistas do projeto. Assim, deu-se início a construção do parque industrial com capacidade de produção de 9 milhões de litros/ano de álcool hidratado, instalado a 3 km da cidade.

Caracterizado por um projeto exclusivamente de cunho político alguns aspectos que garantiam a viabilidade do empreendimento não foram observados. A mobilização dos produtores para organização dos canaviais, a localização da destilaria, a necessidade de mão-de-obra especializada, as alternativas para o tratamento dos resíduos gerados, podem ser citados como alguns destes aspectos.

A tempestuosa história vivenciada pela ALPOX ao longo dos anos atingiu o seu máximo com a falência em dezembro de 1999. Assume a partir daí, uma cooperativa formada pelos produtores de cana, funcionários e outras pessoas do município com o intuito de reparar os danos sociais e econômicos provocados pelo fechamento definitivo da destilaria. Assim, em fevereiro de 1999, a COOPERCANA assume o comando da indústria e dá continuidade ao trabalho.

Uma das principais preocupações, bem expressa pelo seu presidente, o Sr. Gildo Bratz, retrata a proposta da atual administração:

“Talvez economicamente não seja viável como socialmente. A gente tentou encontrar mecanismos de assegurar o produtor nas pequenas propriedades. Buscamos então mudar o sistema de produzir tentando descentralizar das grandes propriedades. Por ser uma monocultura visa concentrar renda. Nós fizemos isso e vimos que temos que resolver esta dependência. No entanto, mesmo criando um problema, nos conseguimos resolver o problema social: o homem passou a ficar mais no campo”.

O contrato de arrendamento da usina, inicialmente de dois anos, foi prorrogado até fevereiro de 2004. A direção da cooperativa está se articulando para, assim que a usina for a leilão, efetuar a compra. Para isso, conta com recursos próprios, de acordo estabelecido na renegociação das

dívidas trabalhistas e se, preciso, linha de crédito disponível em instituições financeiras.

No ano de 2003 a usina atingiu a maior produção de álcool hidratado de sua história. O Sr. Gildo Bratz estima que estão próximos de 2000 hectares de canaviais plantados, localizados principalmente nos municípios de Porto Xavier e Roque Gonzáles.

Outros projetos também estão sendo desenvolvidos pela cooperativa para dar continuidade aos trabalhos da destilaria, que consistem na:

- elaboração de medidas atenuantes para os danos ambientais provenientes do processo de produção e industrialização da cana-de-açúcar e álcool;
- constituição de uma distribuidora de combustíveis para aumentar o ganho real por litro vendido;
- busca de alternativas para a produção de co-energia e outros produtos, tanto para o aproveitamento dos materiais resultantes do processo como para aumentar a rentabilidade;
- promover o desenvolvimento do município através da agricultura familiar.

5.2 FASES DO PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA DA ALPOX

A ALPOX passou por mudanças estruturais substanciais (Javidan, 1990) que resultaram em implicações estratégicas não somente para ela como para todo a região de Porto Xavier. Com o intuito de explicar o

processo de mudanças estratégicas no período compreendido entre 84/2003, identificaram-se eventos críticos de maior relevância para a organização. No caso da ALPOX, o período investigado foi marcado por 11 eventos críticos (Quadro 5).

O termo *evento crítico* pode ser entendido como uma mudança ou decisão estratégica que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização (Cunha, 1996).

QUADRO 6: Eventos críticos

| Evento Crítico | Ano |
|--|------------|
| 1. Implantação do parque industrial e estruturação dos primeiros canaviais | 1984 |
| 2. Frustração da primeira safra | 1986 |
| 3. Primeira crise financeira e criação da Associação dos Produtores de Cana – ASPLACAN | 1988 |
| 4. Agravamento da crise financeira com ameaça da execução das penhoras | 1991 |
| 5. Aprovação da proposta da primeira proposta de arrendamento para grupo Paulista | 1992 |
| 6. Processo judicial aprova a reintegração de posse e forma uma junta provisória para dirigir a empresa. | 1993 |
| 7. Aprovação da proposta de arrendamento para uma Administradora de Porto Alegre. | 1994 |
| 8. A Associação dos Produtores de Cana junto com os acionistas ganha liminar na justiça para a saída da administradora de Porto Alegre | 1997 |
| 9. Renegociação das dívidas junto ao Banco do Brasil | 1998 |
| 10. Pedido de Falência e Constituição da COOPERCANA | 1998 |
| 11. Justiça aprova o pedido de arrendamento feito pela COOPERCANA | 1999 |

Fonte: Dados coletados através das entrevistas realizadas

Por conseguinte, através dos eventos críticos inerentes a história da ALPOX torna-se possível identificar e definir os períodos estratégicos da organização. Tais períodos abrangem um conjunto de decisões que criam

um padrão de comportamento estratégico característico a ele (Cunha, 1996; Rossetto, 1998; Sausen, 2002). Desse modo, entre 84/2003, foram identificados três períodos estratégicos na ALPOX.

QUADRO 7: Períodos estratégicos vivenciados pela ALPOX

| Descrição | Período |
|--|----------------|
| 1. Implantação da destilaria em Porto Xavier e mobilização para a estruturação dos primeiros canaviais | 1984-1990 |
| 2. Arrendamento da empresa como medida estratégica para sair da crise financeira | 1991-1996 |
| 3. Decisão estratégica pela falência da destilaria e o arrendamento pela COOPERCANA | 1997-2003 |

O estudo de cada período estratégico versará num primeiro momento na descrição dos eventos críticos que caracterizaram as mudanças estratégicas verificadas através da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante (apresentadas no capítulo 4). Num segundo momento, efetuar-se a análise teórica de cada período estudado. Nesta será utilizada abordagens teóricas que tornará possível uma melhor compreensão das mudanças estratégicas. Portanto, a explicação teórica constitui-se na compreensão dos acontecimentos que marcaram o período e do que isto representou para os membros da coalizão dominante. As constatações decorrentes desta compreensão partem de abordagens teóricas sobre o assunto como também da capacidade de percepção do pesquisador.

Nesse capítulo apresentar-se-á a perspectiva contextualista proposta por Pettigrew (1987). A análise do *contexto externo* – ambiente geral e específico – das mudanças estratégicas do período compreendido entre 1970 a 2003 já foi relatada no capítulo 4. Por sua vez, o *contexto interno*

será exposto juntamente com a descrição dos eventos críticos. Ao mesmo tempo, o *conteúdo* das mudanças – “o quê mudou” – é notório tanto na descrição dos eventos críticos de cada período quanto na análise teórica onde as estratégias são expressas de forma mais clara. O mesmo procedimento será adotado no relato de como essas mudanças foram concebidas e implementadas – o *processo* das mudanças.

5.2.1 Período Estratégico 1: Implantação da Destilaria em Porto Xavier e mobilização para a estruturação dos primeiros canaviais (1984-1990)

Os eventos críticos que caracterizam o primeiro período estratégico da ALPOX (1984/90) compreendem o processo de implantação da destilaria desde a instalação do parque industrial até a estruturação dos canaviais, a frustração da primeira safra e a primeira grande crise financeira a qual resultou na criação da Associação dos Plantadores de Cana – ASPLACAN.

5.2.1.1 Evento Crítico 1: Implantação do Parque Industrial e estruturação dos primeiros canaviais(1984)

A arrojada idéia de implantar uma usina de álcool na cidade de Porto Xavier, região das Missões do Estado do Rio Grande do Sul, surgiu numa reunião realizada em Uruguaiana (RS) onde se discutia alternativas para o

desenvolvimento dos municípios de maneira a aplacar os danos causados pela frustração de safra ocorridas em 1983.

Após a aprovação do projeto pelo grupo formado por 13 pessoas que ficou conhecido como “Grupo dos 13”, fazia-se necessário mobilizar e sensibilizar a comunidade dos benefícios que o projeto traria para o município e região. As ações empreendidas para o convencimento quanto a viabilidade do empreendimento pode ser vislumbrado pelo comentário feito pelo Sr. Danilo Girardi, integrante do “Grupo dos 13” e diretor administrativo da destilaria no período de 1997-1999:

“... era uma chance de trazer um projeto desta envergadura para um município. Trazer alternativa agrícola. A cana, por exemplo, é uma cultura que te dá uma série de vantagens sobre as outras culturas. Você planta cana a cada 5 anos praticamente e só renova a touceira. Não é como a soja que quando amadureceu tem um dia para colher e pronto. A cana não tem problema, você pode deixar quando tá madura, um mês; quando cortada 1 ou 2 dias. Claro que perde alguma coisa, mas não é como a soja.”

Ao convencer a comunidade sobre a importância do projeto, acreditavam ter contornado a idéia de que o perfil agrícola do município não era condizente para o cultivo extensivo da cana. No entanto, esta visão equivocada comprometeu a viabilidade do projeto, pois encobriu uma serie de fatores determinantes para a concretização do empreendimento. Enfim, a aprovação do projeto apenas desencadeava o processo para outras etapas importantes que consistiam na tecnologia, recursos financeiros, mão-de-obra especializada e de técnicas adequadas para o cultivo.

5.2.1.2 Evento Crítico 2: Frustração da Primeira Safra (1986)

Com acentuado cunho político, o projeto não apresentava um planejamento técnico para o plantio. As primeiras lavouras acabaram sendo implantadas nas encostas de morros ou em terras de pouca profundidade. As áreas planas eram destinadas ao binômio soja-trigo, culturas difundidas na década de 70 para fins de exportação.

A destilaria estava pronta para a primeira moagem em 1986. Para desanimar as expectativas quanto a sua inauguração, ocorre a primeira frustração de safra. O Sr. Edegar Sommer, acionista responsável naquele período pela organização da produção da matéria-prima junto aos produtores, relaciona que os principais aspectos desse resultado negativo se devem principalmente a:

- falta de infra-estrutura para o plantio dos canaviais;
- escolha da variedade de cana inadequada para a produção de álcool e;
- soberba de que, dentre os produtos agrícolas, a cana era fácil de produzir.

Ao expor esses motivos, o Sr. Edegar Sommer ainda comenta o seguinte:

“Mesmo aprovando o projeto, as pessoas não acreditavam totalmente nele. Acharam que era mais uma coisa de políticos. Os agricultores estavam bastante desanimados com as últimas safras e, ainda deu uma doença nas canas. Não conseguimos nem pagar o empréstimo da compra das mudas”.

Estes acontecimentos prejudicaram e muito o desempenho da destilaria. Segundo os diretores, o valor obtido com a venda dos primeiros

litros de álcool produzidos seria destinado a conclusão de alguns reparos na destilaria e para o pagamento dos encargos provenientes do financiamento adquirido para implantação do projeto.

Na continuação do seu relato, o Sr. Edegar Sommer menciona outro agravante: a falta de profissional especializados na produção de álcool.

“Nós apostamos neste projeto. Não entendíamos muito o que acontecia e ficamos nas mãos de pessoas que detinham a tecnologia, que sabiam produzir álcool. Tivemos que trazer gente de fora a um preço alto”.

Neste sentido, houve uma aproximação com o Complexo Canavieiro de São Paulo. Num primeiro momento, o objetivo consistia em identificar e contratar profissionais para atuarem no processo produtivo como também abrir possibilidades de estágios para o pessoal da própria destilaria. Concomitantemente a isso, tentar encontrar uma variedade de cana adequada tanto para a produção de álcool como para clima da região.

Superando parte dessas adversidades, a produção de cana ao poucos foi ganhando importância e a destilaria passou a ser o centro econômico do município e região. Tendo em vista o significativo aproveitamento da mão-de-obra e o sucesso da maior parte dos setores econômicos estarem condicionados ao funcionamento da destilaria faz com que sua operação se torne bem mais complexa do que a simples manutenção de uma atividade econômica.

5.2.1.3 Evento Crítico 3: Primeira crise financeira e criação da Associação dos Produtores Rurais – ASPLACAN (1988)

As safras de 1985/86 a 1987/88 marcaram o contexto do setor alcooleiro. Enquanto nos estados de São Paulo e Paraná eram discutidas questões relacionadas à superprodução de álcool e a estagnação do setor, na ALPOX eram examinadas alternativas para minimizar a crise financeira decorrente das frustrações de safra consecutivas e das dificuldades em comercializar o seu produto devido a superoferta de álcool no mercado.

Outro agravante, destacado por Vian (2003), foi à suspensão dos financiamentos e subsídios para as novas destilarias. A necessidade de se adaptar as novas condições e políticas traçadas para o setor pela Nova República provocou um verdadeiro caos no setor, resultando no fechamento de muitas usinas, inclusive a de Santo Antonio da Patrulha (1987).

No caso da ALPOX esta situação de crise acabou por estimular a criação da Associação dos Produtores de Cana – ASPLACAN (1988). O objetivo principal da entidade consistia em reger as relações dos produtores rurais com a indústria, de forma a melhorar as condições de comercialização da cana.

O reconhecimento da ASPLACAN como uma entidade representativa aconteceu em 1990 quando questionou fortemente a estratégia adotada pelos dirigentes da destilaria. Tal estratégia consistia no desconto compulsório de 5% do valor da cana produzida a título de integralização de capital. Essa medida previa equacionar os prejuízos das últimas safras e todo o contexto desfavorável.

Após isso a ASPLACAN passou desempenhar papel importante na articulação destes pequenos agricultores e funcionários, que se estenderá por toda década de 90.

5.2.1.4 Análise Teórica do Primeiro Período Estratégico

A busca de alternativas e novas oportunidades em prol do desenvolvimento do município e a mobilização da comunidade para este grande projeto demonstra que o primeiro período estratégico foi intensamente marcado por uma postura empreendedora. Esta postura é percebida primeiro pela similaridade com a estrutura básica de organizações empreendedoras que, segundo Mintzberg (2001, p.231) são caracterizada por estruturas simples, onde “muito pouco de sua atividade é formalizado e a organização faz um uso mínimo de procedimentos de planejamento”.

O projeto da destilaria trouxe grandes investimentos para o município, alterando significativamente o perfil da região e da pequena propriedade agrícola. A forma empreendedora de estabelecer estratégias (Mintzberg, 2001) preponderou na dinâmica de conduzir e mobilizar a comunidade para a implantação do projeto. Considera-se assim que uma “mudança estratégica de tal magnitude parece exigir uma mudança no modo de pensar, antes que uma nova estratégia possa ser concebida” (Mintzberg, 2001, p.237).

No entanto, muitas coisas haviam por fazer para consolidar a indústria a começar pela busca de um aprendizado a partir da estruturação

dos canaviais e organização da produção da matéria-prima. Houve necessidade também do desenvolvimento de um contingente de recursos humanos capaz de dar suporte as atividades, da busca de tecnologia de processo e da concentração de grande parte dos esforços da empresa para o desenvolvimento dos canais de distribuição, restritos a região Sudeste.

O primeiro período estratégico da indústria foi de grande importância para a configuração de uma *rede de colaboradores atuais e potenciais* (Child & Smith, 1987), presentes no estabelecimento de alianças estratégicas de forma a permitir um controle melhor dos recursos, que no caso referia-se a criação e fixação da produção da matéria-prima (cana).

Tais acordos estratégicos tiveram cunho interno. A maior complexidade não estava na implantação da indústria propriamente dita, mas na construção de uma nova perspectiva agrícola para o município e região: desvincular-se da produção centrada no binômio soja-trigo destinada ao mercado externo para uma monocultura destinada ao mercado interno, a produção de cana.

O espírito empreendedor e a capacidade de liderança dos empresários que fundaram a empresa, neste período, tiveram grande significância. Numa ação arrojada, conseguem solidificar um empreendimento firmado numa visão oportunista de mercado, superando as dificuldades da distância das distribuidoras (São Paulo) ao mesmo tempo em que consolidavam uma nova atividade comercial e de produção.

Por conseguinte, surge uma interpretação alternativa em relação à estratégia e ao modo de como foi formulada. Andrews (2001) caracteriza a decisão pelo empreendimento a ser realizado como *estratégia econômica* na qual avaliam-se as alternativas estratégicas que resultam de

oportunidades equivalentes e capacidades empresariais em um nível aceitável de risco. A escolha estratégica possui um caráter ético, pois ao mesmo tempo em que as alternativas podem ser classificadas em termos de grau de risco (lucro), também precisam ser examinadas contra os padrões de reação das expectativas da sociedade eleita.

A idéia de diversificação econômica do município sempre esteve presente no projeto da destilaria caracterizando tal estratégia como uma decisão política para fugir dos problemas sociais causados pelo empobrecimento do campo, como o alto índice de êxodo rural e a concentração de renda. A decisão de diversificar refere-se à entrada em um negócio que não esteja na mesma cadeia de operações (Ansoff, 1977; Mintzberg, 2001). Esta estratégia constitui em uma estratégia como *plano* (Mintzberg, 2001) porque envolveram a deliberação e escolha intencional de parte dos seus dirigentes e representantes políticos daquela comunidade, com o franco propósito de desenvolver a economia e ampliar o número de segmentos produtivos daquela comunidade.

A estratégia de diversificação foi *pretendida*. No entanto, a opção pelo segmento não foi resultado de uma intenção, tendo em vista que tanto no município de Porto Xavier como no próprio estado do Rio Grande do Sul, a produção da cana-de-açúcar não apresentava índices representativos de produção agrícola. A escolha do segmento está vinculada ao intenso subsídio e incentivos ofertados pelo governo para a produção de álcool. Conclui-se assim, que a opção pelo segmento é fruto do surgimento de oportunidades ao longo do caminho, ou seja, *não pretendidas*.

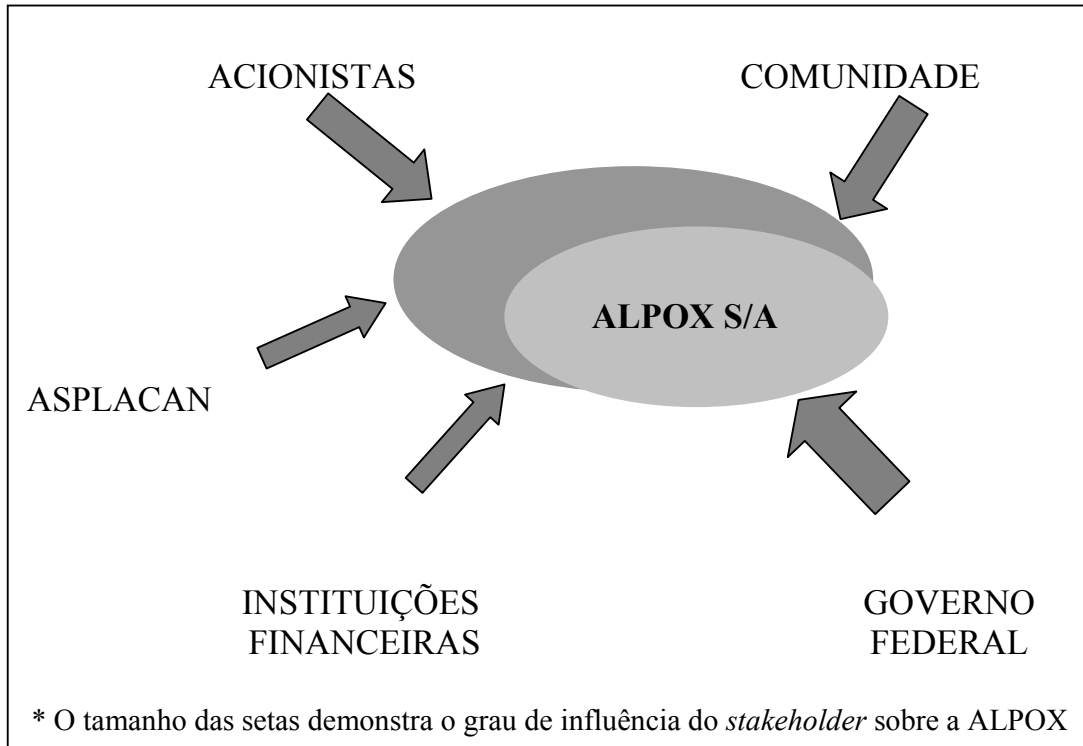
No entendimento de Mintzberg (2001), as estratégias *pretendidas* realizadas são caracterizadas como *deliberadas* enquanto as estratégias não

pretendidas, mas que, em algum momento, foram realizadas, de *emergentes*. Desta forma, pode-se concluir que a implantação da destilaria na cidade de Porto Xavier é resultante de uma estratégia *deliberada emergente*, uma vez que contemplou as características destes dois tipos de estratégias propostas pelo autor.

Outro aspecto a ser ressaltado consiste na análise do segundo evento crítico: a frustração da primeira safra. Este evento é consequência de uma *estratégia planejada*¹⁸ que resultou num efeito negativo, representando a primeira mudança estratégica da ALPOX. Em contrapartida, a reação da empresa foi a formação de alianças estratégicas (Lewis, 1992) com outras destilarias anexas e autônomas localizadas, principalmente, em São Paulo, em busca de novas tecnologias e novas variedades de cana, mais propícias ao clima, ao solo e a produção de álcool. A formação de tais alianças culminou numa *estratégia de expansão* de desenvolvimento de mercados (Ansoff, 1977, p.99), pois auxiliou escoamento da produção, tendo em vista a elevada oferta de álcool decorrente da supersafra do Centro-Sul.

No que tange a análise do ambiente externo, a influência predominante de alguns agentes foram decisivas no decorrer deste primeiro período estratégico. Estes indivíduos ou grupos de indivíduos que tem a capacidade de afetar o alcance dos objetivos organizacionais ou é afetado pelo alcance destes objetivos são denominados *stakeholders* (Sausen, 2002). Os principais *stakeholders* e a amplitude de influência destes no primeiro período estratégico da ALPOX estão representados no Quadro 4.

¹⁸ Ver Mintzberg (2001, p.29)

QUADRO 8 – *Stakeholders* relevantes do Período Estratégico I.

Uma característica importante do setor alcooleiro é a grande influência do Governo e a sua forma de intervenção. Javidan (1990) descreve que devido à mudanças substanciais na importância do setor para a política econômica do Estado, as normas e processos organizacionais existentes são questionados. Em resumo, 45% das estratégias diretivas da indústria ficam sujeitas as diretrizes traçadas pelo governo. A forma de regulamentação exercida pelo governo no caso do setor alcooleiro permeia por toda a história da destilaria e iconografa uma das principais características de *stakeholders* deste setor.

A comunidade local e regional, representada principalmente pela sua hierarquia política, pelos produtores e profissionais liberais, também constitui um grupo importante de influência. Segundo o Sr. Danilo Girardi, Edemar Sommer e Gildo Bratz, a comunidade influenciou em cerca de 30% o processo de formulação das estratégias. Sua força estava localizada na necessidade de manutenção da força política dos representantes do município.

Outros grupos que desempenham o papel de *stakeholders* são personalizados pelas instituições financeiras. Na maneira como procederam neste primeiro período estratégico, essas instituições representaram cerca de 15% de influência, pois ao mesmo tempo em que proveram a usina de recursos, orientaram as decisões de financiamento.

Outrossim, ao desempenhar o papel de entidade representativa, a ASPLACAN pode ser considerada um grupo de relevante influência(10%). A sua importância social consiste em articular os produtores e funcionários e estabelecer uma relação de negociação com a destilaria.

Desse modo, para concluir a análise desse primeiro período estratégico, faz-se referência a Jarvidan (1990), quando menciona que a mudança estratégica ocorre em situações nas quais tanto o equilíbrio externo quanto interno tem que sofrer mudanças substanciais as quais consistem numa atividade organizacional demorada, porém abrangente.

No caso da ALPOX, mudanças substanciais foram ocorrendo ao longo de sua história e estão alicerçadas nas atividades organizacionais que determinaram a sua origem e nas primeiras decisões estratégias citadas no decorrer deste período estratégico.

QUADRO 9 – Resumo do ambiente geral, ambiente específico, ambiente subjetivo, eventos e estratégias do Período Estratégico I (1984-1990)

| ANO | CONTEXTO EXTERNO DA ALPOX S/A | | | ARENA COGNITIVA | EVENTOS | ESTRATÉGIA |
|------|---|---|---|---|--|--|
| | AMBIENTE GERAL | AMBIENTE ESPECÍFICO | | | | |
| | | SETOR AGRÍCOLA | SETOR SUCROALCOOLEIRO | | | |
| 1984 | Desvalorização cambial, aumento das taxas de juros, cortes de subsídios do petróleo e trigo. Retomada (pequena) do crescimento da economia com a recuperação da economia americana. | Retirada quase que total dos subsídios da política de crédito rural. Indiferença na orientação das políticas de crédito agrícola – volta a tornar-se expansiva. Equilíbrio entre os custos de produção e a política de preços mínimos. | Período de expansão do setor sucroalcooleiro. A produção de álcool ia além de uma alternativa energética: substituição da gasolina. | Euforia quanto ao projeto devido a experiência da usina de Santo Antonio da Patrulha e a visita da usina de açúcar argentino (a menos 100 km). | Implantação da empresa ALPOX S/A | Estratégia econômica (Mintzberg,2001) |
| 1985 | Período político marcado pelo processo das “Diretas Já” o Fim do governo militar e início da Nova República. | Mudanças nas medidas de estímulo à produção – favorecimento dos pequenos produtores | Fomento a destilarias autônomas. A produção de álcool carburante atinge 10,7milhões de m ³ , a meta estipulada em 1980. | Busca de alternativas agrícolas para o desenvolvimento da região. O mercado do álcool é atrativo pelos incentivos e subsídios concedido pelo Governo. | Mobilização dos produtores e plantio dos canaviais | Estratégica de diversificação (Ansoff,1977; Mintzberg, 2001) |
| 1986 | Plano Cruzado: mudança de moeda, desaquecimento da economia pela queda da demanda (congelamento de preços e salários) e profunda desestruturação das condições de oferta. | Maior disponibilidade de recursos do Sistema Nacional de Crédito Rural, com aumento da taxa de juros. | Suspensão de financiamentos e subsídios para novas destilarias: a necessidade de adaptação às novas condições do mercado alcooleiro e às novas políticas traçadas pelo Governo da Nova República | Falta de planejamento dos canaviais (plantio em áreas impróprias como encostas de morros, lajes) aliada a uma doença da cana dificulta ainda mais o fechamento do primeiro ciclo produtivo. | Frustração de Safra | Estratégia de planejada (Mintzberg, 2001) - resultado negativo. |
| 1987 | Plano Bresser - plano emergencial para evitar a hiper-inflação, queda da produção industrial e o recrudescimento da inflação | A produção agropecuária atinge a maior taxa de crescimento da década – reflexo dos investimentos feitos por ocasião da manutenção dos elevados subsídios destinados pelo Sistema Nacional de Credito Rural. | A venda de carros à álcool representa 90 a 96% do total vendido. | Variedade a cana não é própria para a produção de álcool. A supersafra de álcool da região Centro Sul prejudica a colocação do produto no mercado. | | Estratégia cooperativa – redes colaborativas (Child & Smith, 1987)/ Alianças estratégicas(Lewis, 1992) |
| 1989 | Plano Verão - política do <i>feijão-com-arroz</i> . Proposição frustrada do governo de um pacto social entre governo, empresários e trabalhadores, para impedir a hiper-inflação e o desastre econômico. A situação política e econômica do País se caracteriza por um verdadeiro caos. Ano de eleições presidências. | Endividamento e descapitalização dos produtores rurais Colapso do modelo agrícolas dependente do estado Financiamento da produção agrícola a uma situação de juros reais O setor constitui numa das principais vítimas do fraco desempenho da economia e da ineficiência das medidas para a superação da crise | Decreto n.87140 reduz o IPI para veículos novos à álcool com menos de 1000 cilindradas. Desabastecimento de álcool hidratado e importação de metanol que causou sérios problemas aos veículos a álcool. Estagnação do mercado alcooleiro | O descontentamento faz com que os produtores de mobilizem criando ASPLACAN com o objetivo de negociar melhores condições de comercialização da cana. | Primeira crise financeira e criação de uma associação sindical | |

5.2.3 Período Estratégico 2: Arrendamento da usina como medida estratégica para sair da crise financeira(1991-1996)

Na década de 90, as contradições que marcaram a evolução da política agrícola tornaram-se mais evidentes. O pacote agrícola lançado pelo governo, em 1991, retrata o objetivo de reviver os instrumentos e modalidades de intervenção dos anos 80: expansão do crédito, taxas de juros preferenciais e preços mínimos mais elevados (Vian, 2003).

A resposta positiva a estas medidas ocasiona uma expansão da produção da safra em 1992. Entretanto, o ambiente continua recessivo e o governo não consegue manter os preços acordados. Os produtores precisam vender aos baixos preços de mercado, tendo em vista que o crédito inicial alcançava apenas uma pequena parte dos produtores. Aqueles que financiaram no mercado, aceitando taxa de juros e variações da Taxa Referencial (TR), não conseguiram saldar seus compromissos e eram obrigados a rolar a dívida e a arcar com os prejuízos.

Neste contexto, o segundo período estratégico da ALPOX caracteriza-se pelo agravamento da crise em 1992 e a decisão estratégica corporativa de vender a destilaria.

5.2.3.1 Evento Crítico 4: Agravamento da crise financeira com ameaça de execução de penhoras (1992)

O reflexo desta crise no setor agrícola atingiu diretamente o Banco do Brasil e a suas operações de crédito. A ascensão dos bancos privados neste período faz com que o Banco do Brasil comece a pressionar os seus

credores para pagar as dívidas em atraso. O montante da dívida da ALPOX junto ao Banco do Brasil era de um valor representativo. O sr. Danilo Girardi comenta que:

“...a dívida chegava a uns 2 milhões de reais. Para agravar ainda mais a situação o Banco ameaçou executar as penhoras. Quando foi feito o financiamento o banco exigia garantias reais de 25% do projeto e os agricultores¹⁹ alienaram as terras, umas 1800 hectares, mais os bens do pessoal da diretoria. Já pensou o caos que isto representaria?”

A situação da empresa agravava-se cada vez mais. Os diretores e acionistas tentaram vislumbrar novas alternativas e alianças, mas convenceram-se de que a melhor saída seria a venda. A partir de tal decisão iniciaram a procura de interessados em investir naquele ramo de negócio. Concomitante a isto, a destilaria começou a ser preparada internamente para a liquidação.

5.2.3.2 Evento Crítico 5: Primeiro Arrendamento da empresa (1993)

Na safra 1992/93 foi convocada uma assembléia com os acionistas da ALPOX cujo objetivo era transferir parte das ações dos agricultores para um grupo paulista coordenado pelo Sr. José Eduardo Barreto. Dentre as condições pré-estabelecidas para efetivar o contrato de arrendamento, havia uma clausula onde ficava determinado que o grupo paulista deveria liberar os bens dos produtores e dos acionistas junto ao Banco do Brasil. Sobre este período o Sr. Danilo Girardi, comenta:

¹⁹ Eram 150 produtores rurais.

“... a gente tentou uma saída. Apareceu uma gente de São Paulo que queriam comprar a indústria ou arrendarem a indústria. Prometeram desvincular os agricultores da dívida... Tocaram um ano e pouco e foi um desastre. Eles em vez de cumprir o prometido, não fizeram nada. Agravaram o problema.”

O Sr. Edegar Sommer ao relatar tal fato em sua entrevista destaca outro agravante significativo deste período:

“... os caras [os paulistas] simplesmente pegaram uns 20 funcionários e mandaram embora, sem pagar os direitos nem nada (...) Uns 10 ou 12 entraram com um pedido no Ministério do Trabalho alegando que não tinham recebido os direitos... e ganharam a causa. Só ali a dívida da empresa ficou em quase 1 milhão de reais”.

O descontentamento dos produtores somados ao dos funcionários, fortaleceu a ASPLACAN. Na safra 1993/1994, preocupados com o rumo que estava tomando a destilaria, a ASPLACAN mobilizou os produtores, os caminhoneiros e funcionários. Eles reclamavam pela falta de pagamento, a redução do preço da cana, redução dos valores a receber. As reclamações tiveram apoio dos acionistas majoritários (Grupo dos 13), pois estes perceberam que o grupo não estava cumprindo cláusulas contratuais.

Neste sentido, o Sr. Danilo Girardi expõe a situação deste período através do seguinte comentário:

“...daí se fez um movimento. Aí através dos funcionários, através de uma parte dos acionistas e tal, se tirou dos paulistas a direção da empresa. Se entrou na justiça e aí o juiz então formou uma junta administrativa de 3 diretores – 1 funcionário, 1 produtor, 1 acionista – para tocar por mais um ano e pouco.

Em sua narrativa, o acionista Sr. Gumercindo Rigo, menciona este fato da seguinte maneira:

“O ruim é que quando eles assumiram a indústria ela era administrável(...) só que quando nos reassumimos, a situação tava bastante complicada .”

A fuga dos Srs. José Eduardo Barreto, Maurício e Roberto Medina para São Paulo, somou ao saldo negativo deste episódio uma caminhonete à álcool de propriedade da indústria, o valor em espécie correspondente a venda de 370 mil litros de álcool e uma dívida deixada por inúmeros cheques frios espalhados pela cidade. Assim, o valor da dívida em 1994 chegava aproximadamente a 8 milhões de reais. O Banco do Brasil faz uma tentativa de renegociação para a qual não houve acordo, e a indústria permaneceu na sua condição de inadimplente.

5.2.3.3 Evento Crítico 7: Arrendamento para uma administradora de Porto Alegre (1994)

A junta provisória determinada pelo juiz administrou a indústria durante a safra seguinte (1994/95). Após a análise da situação em que se encontrava a destilaria, os dirigentes optaram por contratar uma empresa de Porto Alegre, a fim de assessorar na organização financeira e nas questões jurídicas cujo prazo estavam por vencer.

A participação efetiva desta empresa na administração da destilaria assegurou os acionistas na realização de um novo contrato de

arrendamento. O Sr. Edegar Sommer fez o seguinte comentário a respeito deste período:

“Daí se achou outra alternativa de novo e vieram um pessoal de Porto Alegre com a mesma promessa... Vieram primeiro assessorar a empresa, para tocar a empresa. Foram tomando conta da coisa [empresa], assumindo a direção, né, as pessoas que estavam na direção se colocaram a disposição. Naquela época tinha o prefeito, seu Paulo Sommer e mais dois acionistas faziam parte da direção. O pessoal de Porto Alegre tomaram conta da empresa por umas duas safras e também foi outro desastre. Não prestaram conta, não pagaram os impostos, não fizeram a contabilidade da empresa, não fizeram nada....”

A inquietação resultante desta nova ação, segundo comenta o Sr. Gildo Bratz, presidente da ASPLACAN na época, expressa a insegurança dos produtores quanto ao futuro da destilaria. Em sua entrevista, manifesta o seu estarrecimento quanto a ingenuidade administrativa demonstrada por parte dos dirigentes da empresa naquele período:

“Não se admite que as pessoas caiam mais de uma vez no conto do vigário. Este tipo de coisa mostra como os diretores da usina não tinham interesse nela. Era só política”.

5.3.2.4 Análise Teórica do Segundo Período Estratégico

As transformações ocorridas no final da década de 80 no cenário macro-econômico do país, que passou de uma situação favorável em termos de negócios e linhas de crédito subsidiadas, para uma situação de recessão econômica, enalteceram os erros das decisões estratégicas tomadas pela coalizão dominante no período anterior.

Mintzberg (2001) entende por decisões estratégicas aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível. Desta forma, o segundo período estratégico da ALPOX é marcado principalmente por mudanças não planejadas, decorrentes da imprevisibilidade do setor em que atuavam.

Tais estratégias *emergentes*²⁰ deviam-se em parte pela falta de perspectivas quanto a ações governamentais para impulsionar o setor alcooleiro. O governo alicerçado nos planos econômicos estava potencializando outros setores da economia, objetivando assim reduzir o *déficit* público. Concomitante a isto, o País ainda enfrentava uma intensa crise política que atingiu seu ápice com o *impeachment* do Presidente Collor.

Assim, em observância às condições não favoráveis para a manutenção do empreendimento, em parte representado pelo ônus pesado relativo aos financiamentos contraídos no período anterior, e as constantes mobilizações concitadas pela ASPLACAN para expressar o descontentamento dos produtores de cana e funcionários, subvencionaram a decisão dos dirigentes da ALPOX quanto a venda da destilaria.

A formação de estratégia, neste caso, configura um processo incremental de ações tipicamente fragmentadas, evolucionárias e intuitivas, não resultante de um processo analítico-racional. Segundo Quinn & Voyer (2001, p.109) “a verdadeira estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as providências a serem tomadas”.

²⁰ Ver Mintzberg (2001)

O processo de decisão estratégica, no entanto, dentro da definição clássica, é visto como totalmente livre e racional. Machado-da-Silva *et al.* (2002) explica que é livre porque está desconectado da ação que lhe é subordinada e racional porque este pensamento segue apenas o processo concebido e conveniente para os dirigentes”. Neste último observa-se uma racionalidade elaborada, as vezes, como integração entre fins (os objetivos estratégicos) e meios (as ações estratégicas) e/ou como consequência lógica de etapas de um raciocínio (diagnóstico, avaliação das alternativas, escolha, implementação).

O processo evidenciado na ALPOX segue esta definição. Não são observadas *estratégias planejadas* quanto atuação da empresa no longo prazo, apenas uma reação aos condicionantes ambientais que a afetavam diretamente. Por sua vez, a decisão quanto liquidar a destilaria era tida como conveniente para a coalizão dominante, que decorrente dos sucessivos malogros, estavam perdendo prestígio político junto à comunidade. Dentro da abordagem adaptativa, a decisão pela venda da destilaria consiste na perspectiva de *escolha estratégica* pois enfatiza a existência da vontade organizacional (Child, 1972).

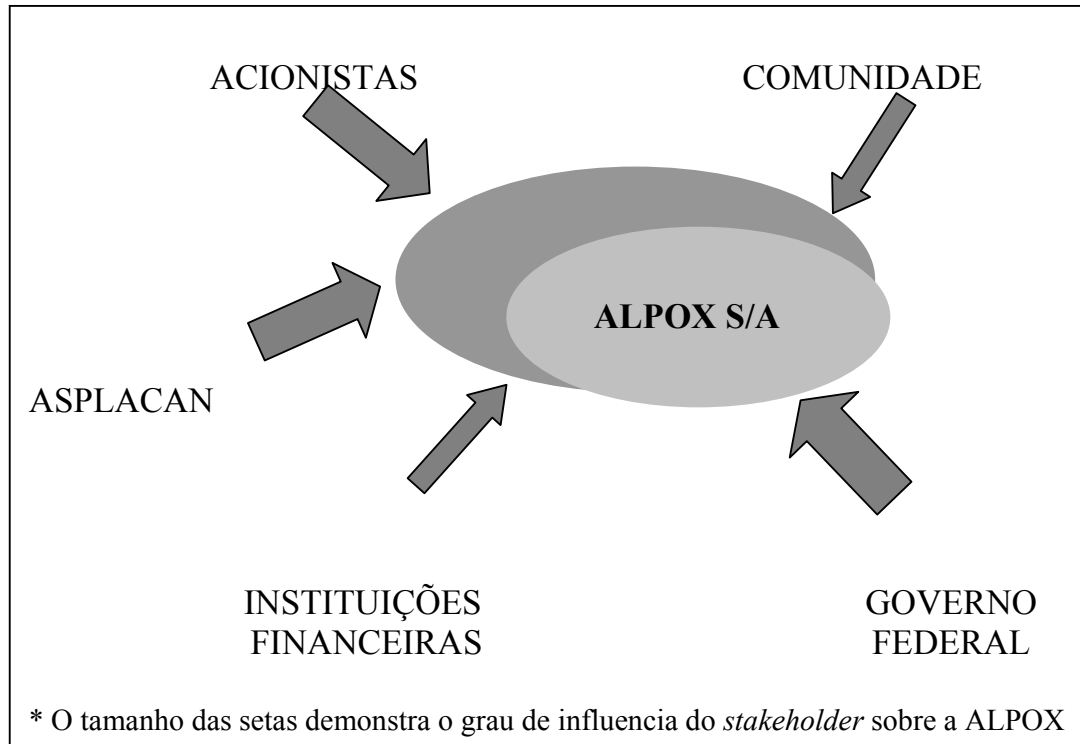
Se a análise ocorrer sob o enfoque de estratégia como um *padrão* (Mintzberg, 2001), pode-se observar que, enquanto o primeiro período a organização adotou um comportamento estratégico marcado fortemente por uma postura *prospectora* (Miles & Snow, 1978) experimentando as oportunidades emergentes do ambiente, em contrapartida, no segundo período o comportamento foi predominantemente *defensivo* (Miles & Snow, 1978). Ao reassumir a empresa após o desastroso período na qual foi gerenciada pelo grupo paulista, a junta provisória formada pelo jurídico

concentrou esforços no sentido de reestruturar a organização, reduzindo os custos através de ações de melhorias da eficiência interna e aumentando a produtividade nos canaviais.

No entanto, ênfase dada a essas medidas não produziu os resultados esperados. A interferência política dos membros da coalizão dominante (grupo dos 13) restringiu a atuação impedindo que tais medidas atingissem a totalidade da empresa.

Com base nisto, o padrão de comportamento e todo o processo decisório neste período estratégico continuaram a sofrer influência dos *stakeholders*, representado pelo Quadro 10.

QUADRO 10 – *Stakeholders* relevantes do Período Estratégico 2



Na classificação do Sr. Danilo Girardi, o grau aproximado de influência que cada *stakeholders* exercem no processo de formulação de estratégia no segundo período estratégico da ALPOX pode ser assim distribuídos:

1. o governo federal representa 30 % de influência pela resposta a crise política e econômica vivenciada nesta fase e pela retirada dos subsídios e incentivos para o setor alcooleiro.
2. as instituições financeiras representam 20% pela pressão quanto ao pagamento da dívida.
3. ressalta-se a ASPLACAN, consolidada como uma entidade representativa da classe produtora e dos funcionários passou a desempenhar 20%.
4. os interesses políticos e individuais dos maiores acionistas perfazem 20 %.
5. a comunidade e acionistas influenciam em 10% em decorrência ao problema social(desemprego) e ambiental (poluição e desgaste do solo) desencadeados pela instalação da destilaria no município.

QUADRO 11 – Resumo do ambiente geral, ambiente específico, ambiente subjetivo, eventos e estratégias do Período Estratégico II (1991-1996)

| ANO | CONTEXTO EXTERNO | | ARENA COGNITIVA | EVENTOS | ESTRATÉGIA | |
|------|--|--|---|--|---|--|
| | AMBIENTE GERAL | AMBIENTE ESPECÍFICO | | | | |
| | | SETOR AGRÍCOLA | | | | SETOR SUCROALCOOLEIRO |
| 1991 | Governo Collor – política neo-liberal e perspectiva de um capitalismo moderno. Lança dois Planos (Collor I e II) para estabilização econômica. Aumento da concorrência devido a abertura econômica. Grande onda de privatizações como estratégia para reduzir o <i>déficit</i> público | O choque dos Planos Governo Collor na agricultura causaram a diminuição a presença do governo nas funções de financiamento e comercialização da produção agrícola; correção das dívidas dos produtores num índice superior a 80%, da correção dos preços dos produtos agrícolas em apenas 40%. Tais medidas provocam a descapitalização e o endividamento do setor. | A baixa procura por carros a álcool faz com que as montadoras deixem de produzir. Extinção do principal órgão de pesquisa PLANALSUCAR (1990) e do IAA (1991). Busca de produtos alternativos para viabilizar a expansão da capacidade produtiva. Algumas empresa adotaram a estratégia de diversificação do álcool pelo açúcar e buscaram uma utilização mais racional dos subprodutos do processo industrial (bagaço, levedura) | Incentivam o plantio de cana para atender a demanda necessária da indústria. O custo da destilaria era muito elevado e a produção de álcool não era suficiente para cobrir tais desembolsos. Dificuldade de colocação do produto devido a supersafra nas regiões Centro/Sul (Paraná e São Paulo) | Agravamento da crise financeira | Estratégia corporativa: desenvolvimento de mercado (Ansoff, 1997) Estratégia de liderança em custo (Porter, 1986) |
| 1992 | Forte recessão com descontrole da inflação e queda no PIB. Impeachment do Presidente Collor | | | Com receio de agravar a situação ainda mais, começaram a pensar em vender a empresa. | Ameaça de execução das penhoras | |
| 1993 | Plano Real – estabilização da moeda e combate da inflação | Pacote agrícola visa reviver instrumentos e modalidades de intervenção: expansão do crédito, taxas de juros preferenciais e preços mínimos elevados. “Ancora verde” – a agricultura entra com a quota de sacrificio para sustentar a nova moeda. A perda do crédito fácil e a necessidade de serem reduzidos os custos-médios de produção promove um aumento da produtividade das lavouras. | | Fazem a transferência de parte das ações para grupo paulista interessado na empresa. O contrato de arrendamento previa a liberação dos bens penhorados. | Arrendamento da usina para Grupo Paulista | Estratégia de negócio (Mintzberg, 2001) – mudança estrutural |

Continuação:

QUADRO 11 – Resumo do ambiente geral, ambiente específico, ambiente subjetivo, eventos e estratégias do Período Estratégico II (1991-1996)

| ANO | CONTEXTO EXTERNO | | | ARENA COGNITIVA | EVENTOS | ESTRATÉGIA |
|------|---|--|--|--|--|---|
| | AMBIENTE GERAL | AMBIENTE ESPECÍFICO | | | | |
| | | SETOR AGRÍCOLA | SETOR SUCROALCOOLEIRO | | | |
| 1994 | <p>Exigência de modernização das empresas, com vistas à inserção competitiva na economia internacional, no contexto da globalização da economia</p> <p>O sucesso do Plano Real garante a eleição de Fernando H. Cardoso para a Presidência da República</p> | <p>A sobrevalorização do câmbio mantém baixo os preços dos produtos agrícolas</p> <p>A inadimplência das dívidas contraídas junto aos bancos é grande no meio rural.</p> <p>O governo tenta amenizar a crise do setor através da renegociação das dívidas agrícolas e securitização, da concessão de novos empréstimos e de apoio especial do governo à produção para o mercado interno (PRONAF)</p> | <p>Aumentam as divergências no Complexo Canavieiro. As discussões giram em torno da regulamentação estatal.</p> <p>Portaria 64 do Ministério da Fazenda liberando os preços da cana, do álcool e açúcar de todos os tipos a partir de janeiro de 1997.</p> <p>Pressões fazem o governo revogar a liberação dos produtos.</p> | <p>Movimento dos acionistas em parceria com a ASPLACAN para embargar judicialmente o contrato de arrendamento.</p> <p>Formação de junta provisória para assumir a direção da usina.</p> <p>O endividamento da destilaria triplica de valor e pouco pode ser feito para recuperar a saúde financeira.</p> | <p>Ordem judicial para que uma junta provisória assumira a direção da empresa</p> <p>Arrendamento da empresa para Administradora de Porto Alegre</p> | <p>Estratégia de configuração (Mintzberg, 2001)</p> <p>Estratégia de negócio mudança estrutural</p> |

5.3.3. Período Estratégico 3: Decisão estratégica pela falência e arrendamento pela COOPERCANA (97/2003)

O contexto externo da ALPOX neste período é de intensa reestruturação motivada pela retirada da intervenção governamental em 1998. Como já mencionado no capítulo 4, a intervenção consistia na regulamentação do preço do açúcar no mercado interno e externo e, com isso, subsídios que garantiam a rentabilidade do setor. Pela análise do contexto deste período, observa-se que todo o Complexo Canavieiro estava se adaptado a estas novas condições.

Os dirigentes da ALPOX, frente a frustração das expectativas no que tange as decisões de arrendamento e o acentuado aumento da dívida, adotam ações para minimizar os danos. Pode-se dizer que o terceiro período estratégico é marcado principalmente pela busca de renegociação das dívidas junto ao Banco do Brasil, de forma a liberar as garantias dadas pelos produtores e acionistas, e a preparação interna para o processo inevitável da falência, dadas as circunstâncias que se apresentavam.

5.3.3.1 Evento Crítico 8: Renegociação das dívidas junto ao Banco do Brasil (1998)

A situação da empresa se tornava cada vez mais alarmante. Os problemas deixados pelo grupo paulista adicionado com a empresa de assessoria de Porto Alegre exterminaram praticamente todas as alternativas de recuperação da usina.

Não obstante, é dado início ao processo de execuções das dívidas trabalhistas herança “dos paulistas”, dos tributos federais, estaduais e

dentre outros credores. A situação catastrófica chegava a ponto da justiça exigir penhora de litros de álcool da produção vindoura.

O Sr. Danilo Girardi menciona que, mesmo entrevedo uma ínfima possibilidade de salvar a empresa,

“...em fevereiro de 1997, fizemos um movimento de novo para tirar eles [empresa de Porto Alegre] da direção da empresa. Daí eu assumi a direção da empresa. Daí nos vimos o que dava para fazer, tentar salvar a empresa nós mesmos e decidimos tocar a empresa nós mesmos(...)Mas o passivo da empresa era grande que era uma loucura. Eles deixaram uns 6 a 8 meses de salários atrasados de uns 20 funcionários que ficaram direto para fazer a manutenção²¹.”

Continuando seu relato, o Sr. Danilo Girardi menciona as principais medidas que marcaram a retomada objetivando ao menos manter a empresa como estava, foram o replantio da cana e a renegociação das dívidas junto aos credores.

As incertezas e a falta de incentivos para o cultivo da cana desencorajou os produtores desde o primeiro arrendamento. Assim, ao estimular o replantio da cana e implantar novos canaviais tinha como objetivo primeiro de garantir o abastecimento de matéria-prima para suprir a necessidade produtiva da destilaria e gerar recursos para mantê-la funcionando. Em segundo lugar, minimizar os descontentamentos e a interferência da ASPLACAN nos direcionamentos gerenciais. No final de 1997, os resultados desta estratégia representaram um aumento de aproximadamente 400 hectares de cana plantada a mais que nos anos anteriores.

²¹ No período de entressafra, a usina mantém uma equipe para realizar a manutenção. Esta equipe é responsável pelo bom andamento da produção durante a safra período em que a carga de trabalho corresponde a 24 horas. O valor da manutenção sem a mão-de-obra chega a cifra de R\$ 100.000,00 ano, segundo informações do Sr. Gildo Bratz.

A outra medida que fundamentava a retomada consistia na renegociação das dívidas junto aos credores. A prioridade era a renegociação da dívida junto ao Banco do Brasil referente as penhoras dos bens dos produtores e acionistas. As dívidas trabalhistas provenientes do primeiro contrato de arrendamento²² e os impostos e encargos sociais em atraso seriam negociados num segundo momento.

Quanto a isto, o Sr. Danilo Girardi menciona o seguinte:

“Quando, em 98, saiu pelo Banco Central um programa para o refinanciamento das dívidas agrárias, daí nos entramos neste benefício e negociamos com o Banco do Brasil... conseguimos liberar todos os agricultores. Nós juntamos naquela época 270 mil reais que nós tínhamos que pagar e a dívida ficaria. A dívida nossa de 7 a 8 milhões de reais ficariam em 1,8 milhões para pagar em 20 anos... daí nos fizemos aquela escritura e desvinculamos todo mundo daquela responsabilidade solidária, até os acionistas. Na realidade nos ajeitamos a casa para o pedido de falência.”

Como já comentado na descrição do contexto específico (capítulo 4), a partir de 1997, o Complexo Canavieiro passava por mudanças significativas, o que vem dificultar a reestruturação da ALPOX. Neste período dá-se um início ao processo de desregulamentação estatal e ocorrem alterações nas formas de representação dos interesses (extinção do IAA). Concomitante a isto, a superprodução e o fortalecimento do comércio ilegal (“mercado negro”) de álcool provoca a desvalorização do produto, atingindo os preços mais baixos de sua história.

As várias tentativas frustradas para recuperar a usina, “*a constante falta de dinheiro*”, conforme diz o Sr. Edemar Sommer, faz com que, em

²² Quanto as dívidas trabalhistas é importante frisar que não houve acordo na primeira audiência realizada em Santo Ângelo. Neste momento a dívida chegava a um milhão de reais.

1998, “*começamos a pensar na oportunidade até de falir a empresa, autofalência.*”

5.3.3.2 Evento Crítico 9: Falência da ALPOX S.A (1999)

O Sr. Gumercindo Rigo descreve a situação que se apresentava no final de 98 através da seguinte afirmação

“...para pagar o parcelamento acabamos deixando de pagar o ICMS de novo.”

Para pesar novamente as alternativas de forma a evitar a falência fazem um novo levantamento do passivo da empresa. A dívida passava de cifra de seis milhões de reais e, mesmo projetando um parcelamento de 200 meses, a taxa de 1% a.m pagar-se-ia aproximadamente um milhão de reais somente de em juros por ano. Estes valores somados a parte de amortização do capital, representaria uma parcela astronômica.

Segundo informações concedidas pelo Sr. Gildo Bratz, a safra de 1997/1998 representou a produção de aproximadamente cinco milhões de litros e o valor tabelado pelo governo correspondia a R\$ 0,35 por litro. Isto significava que sem aporte financeiro externo e/ou aumento de preço por litro, as chances de recuperação eram reduzidíssimas.

Outro fator determinante era a incerteza quanto a próxima safra (1998/99). As garantias de colocação do produto no mercado eram poucas se fosse analisada a conjuntura econômica do País e do próprio setor alcooleiro naquele período.

Os exemplos que justificam tamanha incerteza eram pressão do Governo para a redução do plantio e a conversão das destilarias autônomas em usinas de açúcar (Vian, 2003). Além disso, era a premência da execução das dívidas, correndo o risco do álcool produzido ser interditado e não haver recursos nem para pagar o produtor de cana.

Convencidos de que a falência seria a única saída possível diante da situação que se apresentava, começaram a projetar a criação de uma cooperativa que através de uma deliberação judicial assumiria a massa falida e daria continuidade ao trabalho.

A respeito disto, o Sr. Danilo Girardi comenta :

“...a Ferramentas Gerais entrou com o pedido de falência para cobrar uma dívida pequena e nos deixamos falir. Nos preparamos uma cooperativa para assumir a massa falida, porém por ignorância nos deixamos os nomes dos sócios. Esta cooperativa ia entrar com um pedido de arrendamento depois dos papéis da falência e assumir. Por ter acionistas e diretores da antiga massa falida a juíza não aceitou”

Ao mesmo tempo, o sindicato dos produtores (ASPLACAN) organiza a COOPERCANA e registra uma solicitação para o arrendamento da indústria, a qual é deferida quase que momentaneamente pela juíza responsável.

5.3.3.3 Evento 10: A reestruturação da destilaria através da COOPERCANA (99/2003)

Após a aprovação do contrato de arrendamento, a COOPERCANA começa a vigorar com base nos princípios do cooperativismo. Este período não é marcado por eventos críticos significativos, mas sua análise se faz

importante em decorrência das modificações quanto forma de atuação quer com os produtores rurais quer com os funcionários.

A equipe que coordena as ações da cooperativa representada pelo seu presidente Sr. Gildo Bratz, privilegia uma postura de sustentabilidade:

“...buscamos fazer com que o pequeno agricultor fique na sua propriedade rural e encontre maneiras alternativas para tornar sua propriedade rentável. Queremos que ele produza a cana, mas também buscamos incentivar outros produtos ou mesmo a criação de agroindústrias, de rapadura por exemplo. Eles não precisam plantar toda a sua terra com cana.”

Um dos problemas da indústria desde a sua implantação era a escassez de matéria-prima o que inviabilizava o atingimento do ponto de equilíbrio financeiro. A redução dos custos era primordial para torná-la competitiva e assim garantir a continuidade de suas atividades. Ao assumir isto meta, a COOPERCANA programou um aumento gradual no plantio das lavouras, objetivando chegar em 2003 com 2200 hectares de canaviais plantados.

Contudo, um aumento considerável de produção era diretamente proporcional a geração de resíduos e, conseqüentemente, problemas de ordem ambiental. Como no projeto inicial não havia previsões quanto ao tratamento dos efluentes, o impacto ambiental deveria ser analisado paralelamente ao aumento dos canaviais. Neste sentido, os dirigentes da COOPERCANA, em parceria com a Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI começaram, em 2000, a elaboração de um projeto para adequar a destilaria às normas regulamentadoras da FEPAM e do IBAMA.

Sobretudo, com as indefinições quanto ao leilão da massa falida programada para fevereiro de 2004 e da disponibilidade de recursos para COOPERCANA adquiri-la, a implantação das medidas para minimizar o impacto ambiental, que perfaz inicialmente a cifra de aproximadamente R\$ 100.000,00, não serão realizadas. Em entrevista, o Sr. Gildo Bratz expõe que tais melhorias são prioritárias assim que se defina situação.

5.3.3.4 Análise Teórica do Terceiro Período Estratégico

A análise do terceiro período estratégico configura um momento de transição importante para a destilaria. Inicialmente, caracteriza-se por um período fortemente marcado pelo esforço dos dirigentes da destilaria em recuperá-la. No entanto, o desequilíbrio da estrutura de capital, onde o grau de endividamento era bem superior à sua capacidade de pagamento em função das dívidas contraídas na implantação (1984) e dos contratos de arrendamento (1993 e 1995), impedia qualquer possibilidade de reversão do quadro financeiro pela simples maximização do resultado operacional. O grau elevado de endividamento e conseqüente risco financeiro determinavam uma situação de insolvência ou de comprometimento das condições de sobrevivência da empresa.

O cenário que apresentava não era dos melhores. A decisão pela falência desencadeou uma série de medidas e ajustes internos para prepará-la para este fim. É importante ressaltar a clareza com que os dirigentes conduziram o processo de falência e como o sistematizaram. Teoricamente, todo este preparo pode ser compreendido como o processo inicial de

planejamento estratégico, fato igual apenas ao percebido no período de implantação da destilaria.

A gestão baseada no modo de *planejamento*, segundo Mintzberg (2001), enfatiza que primeiramente os executivos principais assumem uma parcela significativa da responsabilidade pelo processo de formulação de estratégia para em seguida se concentrar na análise sistemática e no procedimento organizado, especificamente na avaliação da correlação custo-benefício das propostas correntes.

Na ALPOX estas características se fazem presentes na dinâmica de gestão, pois a decisão pela falência havia sido cuidadosamente avaliada. Pode-se perceber isto quando o Sr. Danilo Girardi diz que “*fizemos novamente um levantamento do passivo da empresa e vimos que era uma enormidade*”. Outro aspecto que evidencia a formulação de estratégia observa-se na constituição de uma cooperativa chamada AGROPOX para assumir a direção da massa falida.

A mudança estratégica estava toda sistematizada. Segundo Miles (1982) os administradores estratégicos (Grupo dos 13) representavam o papel que consistia tanto no entendimento das variáveis ambientais e desenvolvimento dos recursos organizacionais, como na necessidade de criar e manter um alinhamento efetivo entre a organização e seu ambiente.

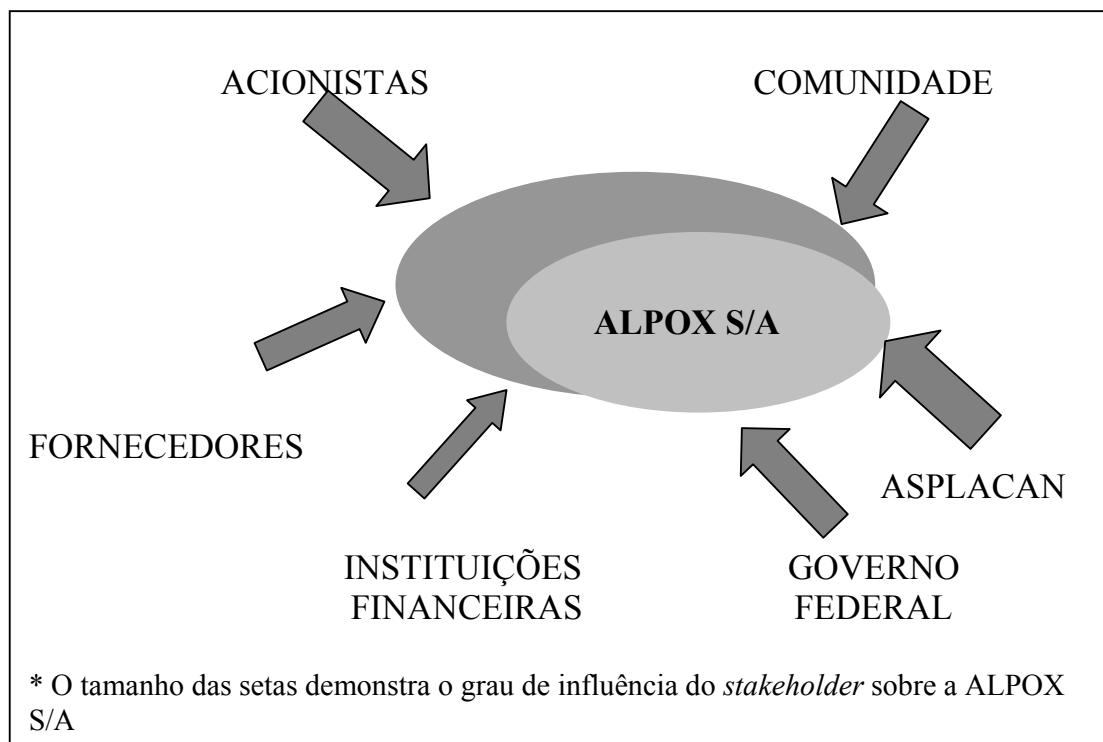
No entanto, a implementação da estratégia não transcorreu como planejado. A falta de orientação jurídica e dos descuidos destes assessores em manter na estrutura societária da cooperativa os nomes dos antigos sócios da ALPOX, ocasionou o indeferimento do pedido de arrendamento. A ASPLACAN, fortalecida pelas alianças estratégicas firmadas e pelo sucesso no desempenho do papel de entidade representativa de classe, cria

a COOPERCANA e assume o controle da destilaria, garantindo a continuidade do empreendimento embora com novas diretrizes administrativas.

O terceiro período estratégico caracteriza-se pela mudança de comando executivo da empresa, e por conseqüência, a mudança do modo de administrar e da estratégia empresarial em relação aos negócios da ALPOX. O novo estilo gerencial consistia na *cooperação através da ideologia* (Mintzberg, 2001), fundamentada na força de uma entidade de classe representada pela postura de cooperativa adotada pela ASPLACAN desde a sua formação.

A atuação da COOPERCANA até o ano de 2003 tem se mostrado muito mais participativa. A preocupação em manter o homem no campo através de condições que lhe garantam renda suficiente para uma vida digna é um dos princípios que norteiam as ações dos dirigentes. Entretanto as incertezas que permeiam o leilão e a compra da destilaria desestimulam quaisquer ajustes e investimentos que envolvam recursos financeiros, inibindo a atuação dos dirigentes da COOPERCANA.

Os *stakeholders* observados neste período (Quadro 12) são a ASPLACAN, o governo, a comunidade na qual ficam representado a influência do jurídico e dos políticos do município, os fornecedores (credores) e os acionistas da ALPOX que optaram pela falência para minimizar os danos sociais ocasionados pelo fechamento definitivo da destilaria.

QUADRO 12 – *Stakeholders* relevantes do Período Estratégico 3

Conforme a visão dos entrevistados²³, A ASPLACAN neste período estratégico representou 30% de influência nas decisões sobre a condução da destilaria. Pode-se observar o seu crescimento e solidez pela forma como conduziu a reestruturação da destilaria após assumir o comando. Em nenhum momento deixou de representar os interesses dos seus associados, além de estimular o pequeno produtor para ficar no campo.

Outro *stakeholder* importante neste período é o Governo (20%) pela pesada, mas necessária, legislação ambiental. O desgaste do solo provocado por este tipo de cultura e suas práticas de plantio (queimadas

²³ Os entrevistados são o Sr. Danilo Girardi, Edegar Sommer e Gildo Bratz.

dos canaviais) aliados aos resíduos produzidos pela destilaria²⁴ compõem um conjunto extremamente novo para o meio ambiente.

As instituições financeiras e os fornecedores tiveram uma participação significativa neste período estratégico. As pressões exercidas para que os dirigentes da destilaria efetuassem o pagamento das dívidas, serviu de estímulo para formulação de estratégias e, por conseguinte, a construção de um plano estratégico de atuação.

Como resultado destas influências, o aspecto mais importante evidenciado neste período estratégico foi o processo cooperativo que se instaurou na comunidade e região. Não é apenas decorrente da manutenção da destilaria como uma alternativa econômica para o município, mas principalmente pelo sentimento de participação e confiança depositada nos novos dirigentes.

²⁴ Um dos resíduos mais poluentes do processo de produção do álcool é o vinhoto, também denominado vinhaça ou restilho. É um subproduto resultante do processo de destilação e seu caráter poluente deve-se a sua alta carga de DBO₅ (Demanda Bioquímica de Oxigênio). Outro problema é a água utilizada pela lavagem da cana.

QUADRO 13 – Resumo do ambiente geral, ambiente específico, ambiente subjetivo, eventos e estratégias do Período Estratégico III (1997-2003)

| ANO | CONTEXTO EXTERNO | | ARENA COGNITIVA | EVENTOS | ESTRATÉGIA | |
|------|--|--|---|--|---|---|
| | AMBIENTE GERAL | AMBIENTE ESPECÍFICO | | | | |
| | | SETOR AGRÍCOLA | | | | SETOR SUCROALCOOLEIRO |
| 1997 | Reflexos da crise mundial, em especial mexicana, asiática e russa começam a afetar a economia brasileira. O governo eleva as taxas de juros reais no mercado. Fortalece-se o processo de privatização do governo | A política agrícola do governo é orientada: a) no estímulo à profissionalização dos agricultores; b) converter a propriedade rural em uma empresa agroindustrial; c) o produtor rural passa a ser visto como empresário rural, com ênfase na eficiente; d) começa a analisar os sistemas locais de produção, buscando fomentar o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva para competir no mercado globalizado e competitivo | O mercado agrícola apresenta-se estagnado e com pouca capacidade de absorção de produtos. Começam o processo de desregulamentação do setor, o que agrava a crise pois não estavam preparados para a independência estatal. Graves desavenças entre as entidades representativas (correntes contrárias sobre as medidas do governo para desregulamentar o setor). A supersafra faz com que os preços do litro de álcool sofra uma redução drástica. | Os prejuízos acumulados decorrentes dos arrendamentos torna impossível a recuperação da destilaria. Os dirigentes começam a avaliar a possibilidade de auto-falência. | A Associação dos Produtores de Cana junto com os acionistas ganha liminar na justiça para a saída da administradora de Porto Alegre | Estratégia cooperativa – Aliança Estratégica (Lewis, 1992) |
| 1998 | Ano de eleições presidenciais - re-eleição de Fernando Henrique Cardoso | O governo lança um pacote para a renegociação das dívidas agrícolas. | Elaboração do Programa Kyoto através do qual o Japão libera a mistura de 5% de álcool anidro na gasolina. Os países da Europa começam a conversar a adoção ou não de tal mistura. | Aproveitam pacote lançado pelo governo para renegociar as dívidas e liberar os bens dos produtores e acionistas. As causas trabalhistas são julgadas e não ocorre acordo entre as partes. Ocorre penhora judicial de 300 mil litros de álcool. Pela estagnação do mercado, provoca insegurança nos dirigentes pois não sabem se poderão pagar os produtores de cana na próxima safra. | Renegociação das dívidas junto ao Banco do Brasil | Estratégias corporativas-reorientação estratégica (Mintzberg, 2001) |

Continuação

QUADRO 13 – Resumo do ambiente geral, ambiente específico, ambiente subjetivo, eventos e estratégias do Período Estratégico III (1997-2003)

| ANO | CONTEXTO EXTERNO | | ARENA COGNITIVA | EVENTOS | ESTRATÉGIA | |
|------|--|--|--|---|---|--|
| | AMBIENTE GERAL | AMBIENTE ESPECÍFICO | | | | |
| | | SETOR AGRÍCOLA | | | | SETOR SUCROALCOOLEIRO |
| 1999 | <p>Fernando Henrique Cardoso assume a presidência da República para um mandato de mais quatro anos (1999-2002)</p> <p>Período de desvalorização cambial</p> <p>Instituição do regime de câmbio flexível</p> <p>Início do processo de queda das taxas de juros e aumento na oferta de crédito interno</p> | <p>A desvalorização do real amenizou os efeitos recessivos derivados da retração dos preços dos <i>commodities</i> no mercado internacional</p> <p>Aumento dos custos de produção, principalmente dos fertilizantes e insumos importados</p> <p>Queda dos preços em dólares da soja e do trigo na bolsa dos Estados Unidos</p> | | <p>A Ferramentas Gerais entra com o pedido de falência e os dirigentes decidem deixar correr o processo.</p> <p>Estruturam uma cooperativa (AGROPOX) para assumir a massa falida, solicitação negada pela juíza.</p> <p>A COOPERCANA assume a destilaria, enfocando a sustentabilidade e o associativismo</p> | <p>Pedido de Falência e Constituição da COOPERCANA</p> <p>Justiça aprova o pedido de arrendamento feito pela COOPERCANA</p> | <p>Mudança estratégica corporativa – estratégia planejada</p> <p>Estratégia planejada não realizada – erros de planejamento e falta de orientação técnica.</p> |
| 2000 | <p>A economia volta a crescer, apresentando sinais de recuperação da atividade industrial e uma melhora no mercado de trabalho</p> | <p>O governo cria novos programas de incentivo à agricultura e libera novos recursos para custeio da safra 2000/2001</p> | <p>Explosão das World Trade Center (2001) fomenta a discussão quanto a alternativas energéticas renováveis. O Brasil começa é convidado a participar</p> | | | |

CAPÍTULO VI

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste capítulo consiste em discorrer sobre as conclusões alcançadas com o presente trabalho de pesquisa e as recomendações que o pesquisador entende como relevantes. Primeiramente expõe-se sobre a adequação entre o problema e os objetivos de pesquisa e seus resultados. A seguir, expressam-se contribuições consideradas proeminentes ao mundo acadêmico e profissional. E, finalmente, apresenta-se recomendações pertinentes para o avanço das pesquisas nesta área do conhecimento.

6.1 ADEQUAÇÃO ENTRE OS OBJETIVOS DA PESQUISA E OS RESULTADOS

O objetivo que desencadeou esta pesquisa consiste na compreensão do contexto, do processo e do conteúdo das mudanças estratégicas que marcaram a história da destilaria de álcool situada na cidade de Porto Xavier, localizada no noroeste do Rio Grande do Sul, no período de 1984-2003. Através deste estudo buscou-se determinar quais foram as mudanças

estratégicas efetivas ocorridas na organização, descrever quais os fatores contextuais internos e externos que influenciaram estas transformações bem como constatar quais foram os resultados obtidos pela organização com a implementação destas modificações.

Os questionamentos que orientaram a busca de respostas para o problema e objetivos surgiram através da realização de um estudo longitudinal. Este estudo consiste na descrição da história da organização através da identificação dos principais eventos julgados relevantes na trajetória desta no período 1984-2003. Com base na percepção dos entrevistados e na sensibilidade teórica do pesquisador, foi possível distinguir três períodos estratégicos: a implantação da destilaria e a mobilização para estruturar os canaviais (1984/90), o arrendamento da destilaria como medida estratégica para superar a crise financeira (1991/96) e a decisão pela falência e arrendamento pela COOPERCANA (97/2003). Desta maneira, tornou-se possível explicitar o conteúdo das mudanças estratégicas e o modo como elas foram se desenvolvendo, ou seja, o processo de mudança.

Ao mesmo tempo, visando complementar a análise foi feita uma descrição histórica do contexto externo da ALPOX. Este foi caracterizado através do ambiente geral e ambiente específico o que permitiu uma melhor compreensão das relações e influências dos fatores externos com o qual se deparou a destilaria ao longo de sua trajetória.

À medida que este ensaio foi se desenvolvendo, começou-se a distinguir um conjunto de variáveis e fatores externos a ALPOX no âmbito do contexto político, econômico, social e cultural que exerceram forte influência sobre o comportamento da destilaria. Assim sendo conclui-se

que, em sua maioria, as mudanças estratégicas efetivas ocorridas na destilaria durante estes 20 anos estavam intrinsecamente relacionadas com o desempenho da política econômica do País (ambiente geral) e com o desempenho dos setores agrícolas e do sub setor alcooleiro (ambiente específico).

O período analisado para compor o ambiente geral se apresenta como um dos períodos mais intensos da história econômica e política do País. Neste espaço de tempo percebe-se um conjunto de mudanças que interferiram na dinâmica de tomada de decisão da empresa e que refletiram significativamente no processo de formulação de estratégias.

Mister ressaltar que as principais mudanças no ambiente geral podem ser descritas através de períodos de crescimento e recrudescimento da economia, em grande parte motivada pelas mudanças na economia internacional. Soma-se a isto, as oscilações dos níveis de inflação e sucessivos planos econômicos, o aumento atroz da dívida externa do país, as transformações nos níveis de produção e da atividade econômica e as constantes trocas de governo.

Por conseqüência, este conjunto de alterações no ambiente geral interferiram igualmente no ambiente específico da ALPOX, induzindo transformações na dinâmica e desempenho do setor agrícola e sub-setor alcooleiro. Tais mudanças também direcionaram as alterações no contexto interno da empresa, requerendo ações no sentido de adequar a destilaria às novas condições deste ambiente.

As variações no cenário do setor agrícola deste período podem ser resumidas através da concepção de um novo do padrão de comportamento da propriedade rural: o agricultor passa a ser visto como empresário rural.

Igualmente, este setor foi marcado por mudanças significativas quanto a política de crédito agrícola, aos critérios de financiamento da produção, os estímulos e subsídios à produção; os preços dos produtos agrícolas no processo de comercialização; as sucessivas frustrações de safras decorrentes de alterações climáticas, o endividamento dos produtores rurais por causa de medidas paliativas para reduzir os prejuízos, a busca de novas tecnologias objetivando aumentar a produtividade tendo em vista o aumento considerável dos custos da atividade agrícola.

Já no sub-setor alcooleiro verificam-se as seguintes mudanças:

- a) desregulamentação estatal no final dos anos 90;
- b) disparidades tecnológicas e de capacitação técnica entre as regiões produtoras, provocando graves divergências internas do Complexo Canavieiro;
- c) extinção de órgãos de pesquisa e entidades representativas(IAA);
- d) desdobramento da implantação da legislação ambiental;
- e) fomento a produção de álcool para substituir a gasolina e, ao mesmo tempo, para regular a produção de açúcar.
- f) períodos de fortes incentivos e subsídios à produção ocasionando supersafras e medidas de redução de áreas para cultivo.

Outrossim, além da interferência direta das mudanças provocadas por fatores exógenos relacionados acima, as mudanças estratégicas efetuadas internamente na ALPOX aconteceram também a partir da leitura e da interpretação feita pelos seus dirigentes deste ambiente objetivo. Ao subjugar-lo segundo um conjunto de crenças, valores e experiências vivenciadas por estes dirigentes admitiu que a destilaria estruturasse o seu próprio ambiente, ou seja, o ambiente subjetivo.

Corroboram com esta afirmativa as reações detectadas às indicações do ambiente, as quais obedeciam a padrões particulares de respostas em consonância com a memória organizacional (Miles & Cameron, 1982) e intimamente ligadas à cultura da empresa (Pettigrew, 1987). A memória organizacional é aquela que age, de certo modo, como um elemento condutor das ações organizacionais e, no caso da ALPOX, pode ser evidenciada por intermédio da decisão de vender ou arrendar a destilaria com o intuito de restringir ao máximo os prejuízos sociais e políticos pelo encerramento precoce de suas atividades. Os prejuízos sociais referem-se aos ocasionados pela execução das penhoras e pelas vicissitudes decorrentes do fechamento, enquanto os políticos estão relacionados diretamente com a imagem pública dos dirigentes e na atitude defensiva para manutenção do *status quo* por eles alcançados.

No exemplo acima, ainda se pode divisar a influência da cultura no processo de mudança. Pettigrew (1987) salienta que são as ações que refletem às crenças dominantes ou ideologias que permeiam na organização e que fornecem os significados e interpretação responsável por filtrar o ambiente interno e externo. Por conseguinte, estas ações devem ser vistas como processos representando a sobreposição entre o objetivo e as questões políticas e culturais da organização. Isto torna consistente a idéia da existência de filtros perceptivos como sendo inerentes à estrutura desta, aproximando-se da idéia de arena cognitiva de Child & Smith (1987).

Na ALPOX, o processo de formulação de estratégias organizacionais é fortemente conduzido pela coalizão dominante, representado pelo Grupo dos 13. Este grupo sempre decidiu os rumos da organização em função de

sua percepção do campo organizacional (Machado-da-Silva *et al.*, 1998) e das condições do contexto mais amplo.

Ao se considerar a tipologia adotada a respeito de mudança estratégica organizacional, pode-se concluir que, no caso da ALPOX, mesmo o processo de mudança algumas vezes tenha se desenvolvido de forma deliberada (planejada), em sua grande maioria aconteceu de maneira predominantemente emergente (reativa). Neste sentido, cabe ressaltar que há extrema dificuldade em se avaliar quando ocorreu uma ou outra, pois, freqüentemente a delimitação entre uma ou outra é somente uma questão de ponto de vista. Por exemplo, quando a empresa decidiu pela falência ou auto-falência, pode-se avaliar esta ação como tendo um estímulo essencialmente deliberado, havendo portanto uma mudança planejada. No entanto, ao se considerar o contexto ambiental à época, percebe-se que havia uma gama de estímulos externos na forma de desregulamentação governamental, supersafra e, por conseguinte, preço do litro beirando o custo de produção, além do alto endividamento interno, dando a entender que a empresa simplesmente respondeu (reagiu) a uma série de indicações existentes em seu setor, que invariavelmente determinavam o caminho.

Por tudo isso, julga-se que esta pesquisa responde, com êxito, o problema de pesquisa e concretiza os objetivos propostos.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa teve a intenção de compreender o contexto, processo e conteúdo das mudanças estratégicas ocorridas numa empresa do setor alcooleiro a partir da interpretação da coalizão dominante.

A contribuição que este estudo oferece à academia e ao campo empresarial centra-se principalmente na escolha da metodologia. Nesta pesquisa privilegiou-se a análise através da perspectiva contextualista proposta por Pettigrew (1987) onde o contexto é tido como um elemento fundamental para se entender o processo de mudanças organizacionais. Vale ressaltar que não se procurou estudar os eventos isoladamente, mas sim através de uma análise pormenorizada do contexto interno e externo no qual se desenrolou o processo. Buscou-se desta forma compreender o processo de mudança estratégica a partir da discussão sobre a relação homem – ambiente – organização.

Nas contribuições desta pesquisa pode ser relacionado o aspecto exploratório tendo em vista que não foram identificados outros estudos semelhantes em organizações do setor alcooleiro. Autores como Vian(2003), Lima e Marcondes (2002) e Bray, Ferreira e Ruas(2000) discutem a importância do complexo agroindustrial canavieiro no contexto do agronegócio brasileiro, sob o enfoque geral (regional ou nacional) e não de organizações específicas. Não obstante, por se tratar de uma das cadeias produtivas que mais sofreram mudanças no período recente, eles analisam o processo de como estes sistemas estão se adaptando às novas exigências sociais e ambientais, seja no âmbito interno à economia e sociedade, seja em termos mundiais, no que se refere a produção/oferta ou demanda/consumo de bens e serviços.

Outro aspecto que cabe mencionar é quanto a importância deste setor para o Estado do Rio Grande do Sul e para a região das Missões. Primeiramente por alterar o perfil produtivo agrícola daquela região (transição do binômio soja-trigo e pecuária extensiva para o canavieiro).

Em segundo, por oferecer uma importante contribuição à compreensão sobre as dificuldades, potencialidades e fatores que influenciam as ações e decisões de instituições que contribuem no processo de desenvolvimento daquela região.

Além disto, esta pesquisa representa uma fonte de informações para os dirigentes da destilaria, pois permitem uma compreensão teórica do processo de mudanças estratégicas ocorridas ao longo da história de vida da organização. Proporciona também, aos seus gestores e acionistas, uma rica reflexão e avaliação do comportamento estratégico adotado, como também subsídios para ações e decisões futuras.

6.3 RECOMENDAÇÕES

Entende-se oportuno registrar proposições finais a título de recomendações. A primeira refere-se a realização de pesquisas futuras que poderão ser feitas na forma de estudos de multicaso, permitindo assim comparações entre as evidências coletadas em cada etapa do estudo e proporcionando uma maior consistência com relação às evidências encontradas. Além disso, no desenvolvimento de um estudo multicaso com o modelo adotado poderia se dispor de padrões para comparação e avaliação do potencial desta ferramenta qualitativa de pesquisa, associada a uma situação múltipla.

A segunda seria a associação deste modelo qualitativo com os modelos quantitativos de forma a se avaliar os resultados obtidos em decorrência das ações estratégicas desenvolvidas pelas empresas. Com isso poder-se-ia evidenciar a extensão em que a competitividade foi alterada,

estabelecendo-se uma comparação entre os eventos anteriores e posteriores à ocorrência das mudanças estratégicas.

E, finalmente, poderia ser desenvolvido um estudo comparativo da evolução do setor canavieiro no Mundo e a evolução deste setor no Brasil, buscando avaliar a extensão em que os acontecimentos que afetaram as nossas empresas, também afetaram as empresas nos seus respectivos mercados locais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALDRICH, H. E. PFEFFER, J. **Environments of organizations**. Annual Review of Sociology, v.2, 1976.
- ANDREWS, K.R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZBERG, H., QUINN, B.J. **O processo da Estratégia**. 3 e. Porto Alegre: Bookman, 2001. 58-64p.
- ANSOFF, I H. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.
- ARBACE, A. P. **Economia Rural- Conceitos Básicos e Aplicações**. Chapecó: Grifos, 2000.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Pioneira, 1971.
- BATEMAN, J. SNELL, S. **Administração – Construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUMAN, R. O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- BERTALANFFY, L. Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1975. p.41
- BOWDITCH, J. I.; BUONO, A . F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRAY, S.V, FERREIRA, E.R.; RUAS, D.G.G **As políticas da Agroindústria Canavieira e o PROALCOOL no Brasil**. São Paulo: Unesp, 2000.
- BRUM, A. J. **Desenvolvimento econômico brasileiro**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- BUAINAIN, A.M.; SOUZA FILHO, H. M. Política agrícola no Brasil: Evolução e principais instrumentos. In: BATALHA, M. O. (coord.) **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais**. Vol. 1, São Paulo: Atlas, 2001.
- BUENO, R. **Proalcool: rumo ao desastre**. Petrópolis: Vozes, 1980.

- CARDOSO, E. **Economia Brasileira ao alcance de todos**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- CHANDLER, Jr. **Strategy e sructure: chapters in the history of industrial enterprise**. Cambrige, Mass.: MIT Press, 1962.
- CHILD, J. **Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice**. *Sociology*, v.6, 1972. p.2-22.
- CHILD, J., SMITH, C. **The context and process of organizational transformation**. Cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, v.24, n.6, nov. 1987, p.565-593.
- CHILD, J. **Strategic choice in the analysis of action, strucure, organizations and environmen**. *Organization Studies*, 1997, v. 18, n.1, p.43-76.
- CUNHA, C. J. **A Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. Florianópolis, 1996. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- DAFT, R A. **Teoria e projeto das organizações**. 6 e. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GREINER, L. R. **Evolução e revolução no desenvolvimento das organizações**. *Biblioteca Harvard de administração de empresas*, n.14, v.1, 1975.
- HALL, R. **Organizações – estrutura e processos**. Rio de Janeiro : Prentice-Hall, 1984.
- _____. **Desarrollos recientes en teoria organizational: una revision**. *Ciencia y Sociedad*, v. 25, n. 4, p. 376-411, 1990.
- HAMPTON, D. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J. **Organizational Ecology**. Cambrifge, MA: Harvard University Press, 1988.

HREBINIAK, L.G., JOYCE, W.F. **Organizational adaptation**: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, v.30, 1985, p.336-349.

JAVIDAN, M. *et al.* **Strategic change**: the search for new equilibria. *Journal of Organizational Change Management*, v. 3, n. 3, 1990, p. 59-76.

KATZ, D., KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

KIMBERLY, J.R. Issues in the design of longitudinal organizational research. **Sociological Methods e Research**, v.4, n.3, p. 321-347, 1976.

LAWRENCE, P.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, 1981. Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente : diferenciação e integração administrativa**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEWIS, J. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Pioneira, 1992.

LIMA, L.R., MARCONDES, A. A. **Álcool Carburante: uma estratégia brasileira**. Curitiba: Ed. Da UFPR, 2002.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES B. H. R. **Mudança e estratégia nas organizações**: perspectivas cognitiva e institucional. In; Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (1998: Foz do Iguaçu-PR). Anais.

MINAYO, M. C. de S. *Pesquisa social*. Petrópolis (RJ): Vozes, 1993.

MILES, R. H.; CAMERON, K. S. **Coffin nails an corporate strategies**. New Jersey: Prentice Hall inc, Englewood Cliffs, 1982.

MILES, R. G., SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A . Strategy formation in na adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985, p. 160-197.

MINTZBERG, H. **Crafting strategy**. *Harvard Business Review*, jul-ago. 1987, p. 66-75.

_____. **The fall and rise of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H, QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F.C.P., VASCONCELOS, I.F.G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOTTA, P. R.. **Transformação organizacional** – A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, L.C.P. **A estratégia como estratagema (PLOY)**: Um estudo de caso na indústria da construção civil – setor de edificações. Florianópolis, 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.

OLIVEIRA, D. P.R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva** – Como estabelecer, implementar e avaliar. São Paulo: Atlas,

ORSSATTO, Carlos H. **Mudança estratégica organizacional**: um caso na agroindústria catarinense. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.

ORSSATTO, C. H.; CUNHA, C. J. C. A . **Mudança estratégica organizacional**: o caso da S/A Indústria e Comércio Chapecó. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, v.1, n. 10, p. 193-214, 1995.

PAULILLO, L.F. Sobre o desenvolvimento da agricultura brasileira: Concepções clássicas e recentes. In: BATALHA, M. O. (coord.) Gestão Agroindustrial: **GEPAI**: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. Vol. 2, São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, L.C.B. **Economia Brasileira** – Introdução crítica. São Paulo: Ed.34, 1997.

PETTIGREW, A . M. *et al.* **Shaping strategic change**. London: Sage, 1992.p.1-30.

PETTIGREW, A . M. **Context and action in the transformation of the firm**. Journal of Management Studies, v.24, n.6, nov. 1987, p.649-670.

_____. **Contextualist research: a natural way to link theory and practice**. In: Lawler III, E. E. et al. (Ed.) Doing research that is useful for theory and practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985, p. 222-248.

_____. **The character and significance of strategy process research**. Strategic Management Journal, v. 13 (Special Issue, Winter): 5-16, 1992.

- PETTIGREW, A .M. et al. **The management of strategic change**. Oxford: Basil Blackwell, 1988.
- PETTIGREW, A .; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd. 1991.
- PINHO, D.B.; VASCONCELOS, M.A. S. de. **Manual de Economia**. 4 e. São Paulo: Saraiva, 2003.
- POLANYI, K. **A grande transformação – As origens da nossa época**. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- POPER, K. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1972.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro : Campus, 1990.
- RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROSSETTO, C. R.. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil - setor de edificações**. Florianópolis, 1998. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.
- SANDRONI, P. **Novíssimo Dicionário de Economia**. 12 e. São Paulo: Best Seller, 2003.
- SAUSEN, J. O.. **Adaptação Estratégica Organizacional: O caso da Kepler Weber S.A.** Florianópolis, 2002. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 10.e. São Paulo: Nova Cultural, 2002.
- SIMON, H. **Comportamento Administrativo: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3.e. Rio de janeiro: FGV, 1979. Tradução de Aluizio Loureiro Pinto.
- SUN TZU (adaptação Clavell, James) **A arte da Guerra**. Rio de Janeiro: Record, 1996.
- TOFFLER, A.. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M.L; NEWMAN, W.H; ROMANELLI, E. Convergência e tumulto. In:MINTZBERG, H., QUINN, B.J. **O processo da Estratégia**. 3 e. Porto Alegre: Bookman, 2001. 369-374p.

VASCONCELLOS, M.A.S.de; GREMAUD, A.P.;TONETO Jr., R.. **Economia brasileira contemporânea**. São Paulo: 1996.

VIAN, C.E.F. **Agroindústria Canavieira** – Estratégias Competitivas e Modernização. São Paulo, Átomo, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – Planejamento e Metodos. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

ZYLBERTSZTAJN, D., NEVES, M. F. **Economia & Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WOOD Jr., T. (org). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.