

OS *STAKEHOLDERS* NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: UM ESTUDO LONGITUDINAL

Carlos Ricardo Rossetto¹
Cristiano José C. de A. Cunha²
Carlos Henrique Orssatto³

SINOPSE

A questão do processo de adaptação estratégica da organização ao ambiente é crítica para a sociedade moderna. Esta é uma questão particularmente importante para o Brasil que, nas últimas décadas, apresentou um ambiente muito turbulento e que, atualmente, vem passando por rápidas e profundas mudanças nas esferas política, econômica e social. Neste sentido, a adaptação estratégica se refere ao processo de ajuste mútuo entre a organização e seu ambiente. A lógica do processo é interativa, com resultados emergindo não apenas como o produto de debates racionais ou fundamentados em uma racionalidade limitada, mas também moldado por interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, por forças burocráticas, por grandes mudanças no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural. Esta pesquisa procura explicar o processo de adaptação estratégica de uma empresa brasileira, a partir de elementos interpretativos e elementos objetivos, adotando um enfoque processual, contextual e histórico. A questão central de pesquisa, portanto, consiste em: como as organizações se adaptam e sobrevivem em ambientes turbulentos e com forte influência governamental?

Palavras-chaves: adaptação organizacional, grupos de influência, ambiente organizacional.

¹ Engenheiro civil, mestre e doutorando em Engenharia da Produção na UFSC. Professor e pesquisador do Centro Regional de Economia e Administração (CEA) da FEA-UPF.

² Engenheiro agrônomo, mestre em Engenharia da Produção, doutorando. Pesquisador do Núcleo de Estudos Estratégicos - Nest -, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFSC.

³ Engenheiro de minas, Dr. rel. pol., coordenador do Núcleo de Estudos Estratégicos - Nest -, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UFSC.

1 INTRODUÇÃO

A questão do processo de adaptação estratégica da organização ao ambiente é crítica para a sociedade moderna. Nós vivemos em um mundo no qual o bem-estar social depende, fundamentalmente, da capacidade de as organizações de se adaptarem a ambientes cada vez mais dinâmicos. Esta é uma questão particularmente importante para o Brasil que, nas últimas décadas, apresentou um ambiente muito turbulento e que, atualmente, vem passando por rápidas e profundas mudanças nas esferas política, econômica e social. Em uma situação com essas características, certamente, as organizações devem desenvolver uma grande capacidade de adaptação estratégica se quiserem sobreviver.

Nesse sentido, a adaptação estratégica se refere ao processo de ajuste mútuo entre a organização e seu ambiente; é um processo mútuo porque tanto a organização procura se modificar para atender às exigências do ambiente quanto procura moldá-lo de acordo com suas necessidades. Fundamentados em autores, como *Pettigrew* (1987), *Bower* (1970), *Mintzberg* (1973, 1978, 1983, 1987), *Mintzberg e Mchugh* (1985) e *Burgelman* (1983), podemos considerar que esse processo envolve vários níveis da organização e do ambiente e que é influenciado tanto por coalizões internas quanto externas. A lógica do processo é interativa, com resultados emergindo não apenas como o produto de debates racionais ou fundamentados em uma racionalidade limitada, mas também moldado por interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, por forças burocráticas, por grandes mudanças no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural.

Esta pesquisa procura explicar o processo de adaptação estratégica de uma empresa brasileira com base em elementos interpretativos e em elementos objetivos, adotando um enfoque processual, contextual e histórico. A questão central de pesquisa, portanto, consiste na questão: como as organizações se adaptam e sobrevivem em ambientes turbulentos e com forte influência governamental?

1.1 Aspectos teórico-metodológicos

No estudo da adaptação estratégica, três categorias são centrais para se explicar o fenômeno: processo, tempo e contexto.

Em relação à primeira categoria, vários autores têm chamado a atenção para a necessidade de se tratar a questão da adaptação estratégica com base em uma abordagem processual, mas poucos têm se aprofundado no tema. Buscando preencher esta lacuna, *Van de Ven* (1992) fez uma extensa revisão da literatura, na qual apresenta três sugestões: primeiro, é necessário se definir claramente o

significado do conceito *processo*; segundo, deve-se tornar explícita a teoria do processo, e, terceiro, é necessário estabelecer um *design* de pesquisa adequado para conhecer o processo.

Para o estudo do processo de mudança estratégica, adota-se o conceito de *processo* como uma seqüência de eventos que descrevem como as coisas mudam no decorrer do tempo, pois permite que dados sejam analisados através do tempo e que se realize uma análise holística e dinâmica do processo de mudança, não se preocupando com mudanças episódicas (*Pettigrew et al.*, 1992).

Dessa forma, o estudo da mudança estratégica não se concentrará em um único evento ou em um conjunto de episódios discretos, separados do mais imediato ou do mais distante antecedente, que são os que dão aos eventos a forma, o significado e a substância. A não consideração dos antecedentes faz com que se adote uma visão dos episódios como se tivessem um claro fim e um claro começo, não os analisando por meio de uma série de dados no tempo, portanto, falha em prover dados sobre os mecanismos e processos pelos quais a mudança é criada (*Pettigrew et al.*, 1992).

Com a necessidade de considerar os aspectos temporais das organizações, o que representa uma tendência significativa nas ciências organizacionais, a pesquisa longitudinal passa a constituir forte aliada dos estudos de mudança estratégica. O estudo longitudinal é necessário para se desvendar as complexidades dos processos de mudança estratégica, portanto, explicará o *como* a mudança estratégica ocorre.

Difícilmente, pode-se explicar uma decisão estratégica sem conhecer decisões e eventos ocorridos anteriormente, já que os efeitos de decisões estratégicas se fazem sentir por um prazo mais longo e suas conseqüências atingem um número maior de setores da organização. Portanto, é pela análise longitudinal que se pode descrever a natureza do processo de mudança estratégica, resgatando a magnitude e a freqüência do processo de mudança das organizações.

2 ANÁLISE DO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA SOCIEDADE ANÔNIMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO CHAPECÓ

2.1 Fases do processo de adaptação estratégica da SAIC

Ao longo de mais de quarenta anos de existência, a SAIC procurou se adaptar ao campo organizacional de várias maneiras, umas mais importantes, outras menos. Para podermos proceder à análise teórica do processo de adaptação, precisamos separar os eventos críticos, ou seja, aqueles que realmente têm uma influência decisiva no curso do processo, dos que são meros coadjuvantes.

No caso do processo de adaptação estratégica, o conceito de *evento crítico* se confunde com o de *decisão estratégica*, que, segundo Quinn (1980, 1992), “são aquelas que determinam a direção geral de um empresa e, em última análise, sua viabilidade, à luz das mudanças previsíveis, imprevisíveis e incognoscíveis que podem ocorrer nos seus ambientes externos mais importantes”.

Para definirmos as decisões estratégicas críticas, usamos o método da “tabela de incidentes críticos” proposta por Miles e Huberman (1984), trabalhando em duas etapas:

a) durante as entrevistas, já procuramos obter indícios da importância dos eventos, considerando dois critérios: primeiro, a ênfase e o tempo que os entrevistados dedicavam ao tema; segundo, a visão que os entrevistados tinham das relações entre os eventos e acontecimentos futuros e dos reflexos (positivos ou negativos) dos eventos no desempenho da empresa a longo prazo;

b) na segunda etapa, conhecendo a interpretação dos entrevistados e de posse dos dados secundários, procuramos, com base numa análise do processo de adaptação da SAIC, identificar aqueles eventos realmente decisivos para explicar o processo de adaptação estratégica da organização.

Com base nos eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos da SAIC. O período estratégico é caracterizado por um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período. Entre 1952 e 1994, foram identificados sete períodos estratégicos (Quadro 1), que descreveremos na seção seguinte.

Quadro 1 - Períodos estratégicos da SAIC

Descrição
Entrada e consolidação na suinocultura
Consolidação dos canais de distribuição
Entrada na avicultura
Exportação
Reestruturação e ampliação dos canais de distribuição
Reestruturação da organização
Busca de internacionalização

Fonte: Elaboração do autor.

2.2 Adaptação estratégica da SAIC até 1994: uma perspectiva histórico-interpretativa

2.2.1 Período 1: Entrada e consolidação na suinocultura (1952-1967)

No período 1952-1967, houve apenas um evento crítico caracterizado pela criação da SAIC. Como veremos a seguir, este é um período caracterizado pela preocupação da empresa em se consolidar e garantir o fornecimento de matéria-prima.

2.2.1.1 Análise teórica do período

Do ponto de vista teórico, este foi um período de formação dominado por uma estratégia de configuração *gestalt strategy*. Segundo Mintzberg (1983), esta estratégia apresenta duas características: primeiro, coloca a empresa em um nicho de mercado que lhe permite se proteger dos ataques dos concorrentes e, segundo, estabelece um conjunto de elementos altamente integrados, que, normalmente, apresentam sinergia. A estratégia de configuração cria os fundamentos da ação organizacional e influi no seu desenvolvimento ao longo do tempo.

Esse começo fez com que o líder construísse sua estratégia de configuração fundamentada em cinco elementos: três que normalmente são tratados na literatura e que podemos considerar relacionados com a dimensão técnico-econômica

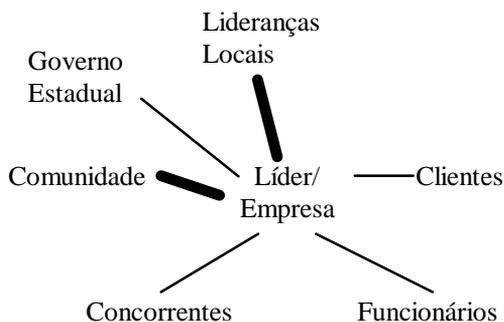
da estratégia - os clientes, os concorrentes e os funcionários - e dois, menos discutidos nos textos sobre adaptação estratégica, que dizem respeito à dimensão institucional - as lideranças locais e a comunidade.

Em relação à dimensão técnica, a empresa agiu de forma diferenciada e específica em relação a cada um dos elementos: buscou ampliar o número de clientes pela implantação e ampliação dos canais de distribuição; utilizou os concorrentes, principalmente as grandes empresas do setor, como referência tanto no que se referia às decisões mercadológicas quanto às tecnológicas; em relação aos funcionários, procurou melhorar suas condições de vida, criando a cooperativa e a Fundação Plínio Arlindo De Nes.

No âmbito institucional, as ações da empresa já não são tão específicas e diferenciadas, pois comunidade e lideranças se interpenetram e sofrem influências mútuas. As relações entre estes elementos e a empresa são complexas, mútuas e circulares, no sentido atribuído por *Weick* (1973).

O processo de construção da estratégia de configuração confere à SAIC fortes características de uma “organização empreendedora”: o líder administra a empresa de forma autocrática, a estrutura organizacional é simples, o poder e o controle são centralizados no líder/fundador, e o *staff* é reduzido. Nessas condições, o líder se confunde com a própria coalizão dominante, como definida por *Child* (1972). É ele quem avalia o campo organizacional da empresa e define suas estratégias.

Os dados demonstram que a SAIC tem seu comportamento estratégico fortemente influenciado pelos principais *stakeholders*, representados na Figura 1.



Até 1968

Figura 1 - Principais *stakeholders* envolvidos no processo decisório¹.

¹ Em todas as figuras, as linhas mais fortes representam relações mais importantes.

2.2.2 Período 2: Consolidação dos canais de distribuição (1968-1973)

No período 1968-1973, o evento crítico é a criação da Chapecó Distribuidora de Produtos Alimentícios Ltda.

2.2.2.1 Análise teórica do período

Do ponto de vista teórico, nesta fase, a empresa procura expandir seu negócio essencial para manter a competitividade. A maneira que a SAIC encontra para efetivar a expansão é pela integração da cadeia produtiva, passando a atuar em uma etapa (a distribuição) posterior à que atuava na cadeia. A explicação desta mudança estratégica pode ser resgatada em alguns aspectos do campo organizacional.

Do ponto de vista técnico-econômico, a SAIC utilizou a estratégia de integração da cadeia para frente com os objetivos de reduzir custos e ter acesso direto à demanda, garantindo maior controle da comercialização.

Essa análise da dimensão técnico-econômica da diversificação pode ser enriquecida com algumas considerações sobre a dimensão institucional. Deste ponto de vista, existem padrões institucionalizados que afetam o crescimento e a evolução das empresas e as fazem adotar um comportamento mimético, materializado pela importação de um certo tipo de estrutura que outras empresas adotam, conseguindo bons resultados. No caso da SAIC, as empresas líderes do setor (Sadia e Perdigão) já tinham suas distribuidoras, e isso pode ter influenciado na sua decisão. Segundo *Scott* (1971, 1987), quando uma nova estrutura é adotada pela empresa, a explicação institucional *concorre* com a explicação técnico-econômica. A nossa posição é que essas explicações não concorrem, mas, sim, se *complementam*. A SAIC conhecia as estruturas das concorrentes, mas não as adotou apenas porque as conhecia, mas, principalmente, porque queria aumentar sua competitividade.

2.2.3 Período 3: Entrada na avicultura (1974-1976)

No período 1974-1976, o evento crítico é a criação da Chapecó Avícola S.A. em Xaxim (SC).

2.2.3.1 Análise teórica do período

A SAIC começa este período com uma reorientação estratégica, caracterizada por importantes mudanças que assumiram a forma de câmbios radicais e simultâneos em várias dimensões estratégicas. Essas reorientações foram profundas e afetaram não apenas as estratégias, mas também a estrutura, as pessoas e os processos, de tal maneira que a natureza da organização, na sua totalidade, mudou.

A reorientação foi induzida, em grande parte, pela expansão do negócio essencial (*core business*) da SAIC, que adotou, para tal, uma complexa estratégia de diversificação. De uma empresa baseada em um negócio essencial (a suinocultura), ela passa a ter dois negócios essenciais (começa, também, a atuar na avicultura). Essa primeira etapa do processo de reorientação se fundamenta em uma estratégia de diversificação relacionada (ou concêntrica), uma vez que havia uma grande sinergia potencial entre o novo negócio (a avicultura) e o antigo (a suinocultura).

Até 1974, todas as novas unidades produtivas do Grupo Chapecó tinham sido negociadas e incentivadas pela comunidade. Eram unidades que estavam em torno de Chapecó e cujos *incentivos* para suas implantações vinham da própria comunidade. Por isso, neste período, formou-se o forte vínculo lideranças locais-empresa-comunidade (Figura 2A).

Em 1975, o campo organizacional muda. As concorrentes começam a exportar frangos, e entra em cena um importante *stakeholder*, o governo federal, que oferece incentivos. Estes passam a ser, agora, as principais referências no processo de decisão (Figura 2B). No próximo período (1977-1979), veremos que a comunidade e as lideranças locais voltam a influir, de forma mais significativa, no processo decisório. Portanto, a maior importância emprestada aos concorrentes e ao governo federal, no período em análise, não caracteriza uma mudança cultural, mas trata-se apenas de uma questão situacional.

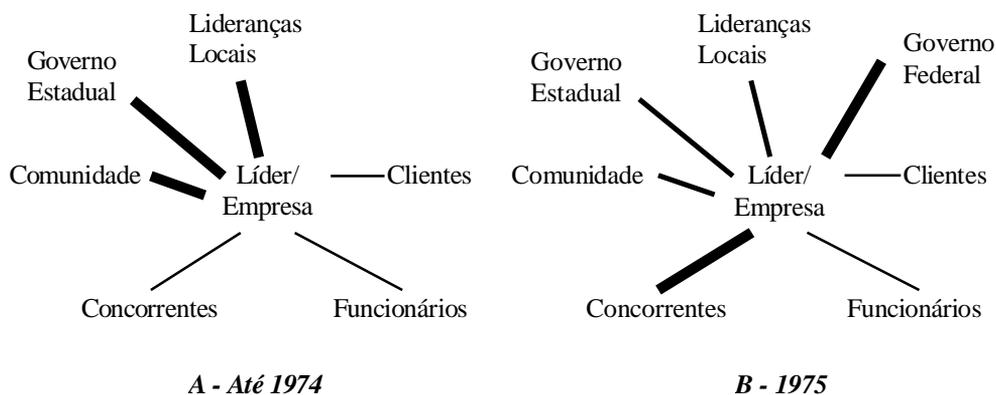


Figura 2 - Relações com *stakeholders* em diferentes períodos.

2.2.4 Período 4: Exportação (1977-1979)

No período 1977-1979, ocorrem dois eventos críticos: a SAIC começa a exportar frangos para o Oriente Médio e cria a Chapecó Paraná S.A. Indústria e Comércio, em Francisco Beltrão (PR).

2.2.4.1 Análise teórica do período

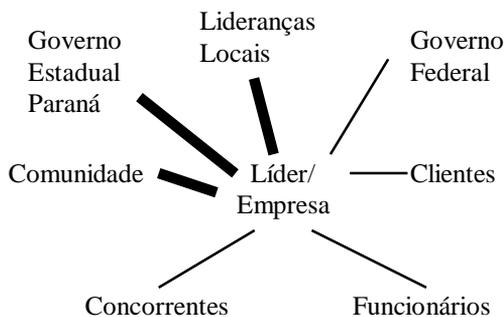
Do ponto de vista teórico, este período apresenta dois importantes movimentos que estão fortemente relacionados: expansão geográfica da produção e exportação de frangos.

O primeiro movimento, de expansão geográfica da produção, materializa-se com a criação da unidade de Francisco Beltrão, no Paraná, e se insere no grupo de estratégias que *Mintzberg* (1992) denomina *elaboração do negócio central* (*elaborating the core business*). A estratégia de expansão geográfica da SAIC envolve duas decisões: a de expansão da capacidade de produção e a de localização da unidade.

A decisão de expandir a capacidade de produção se fundamentou no fato de o mercado estar crescendo rapidamente e na possibilidade de exportar para o Japão. Podemos dizer, portanto, que foi uma decisão eminentemente técnico-econômica.

A decisão quanto à localização tem outro caráter. É bem verdade que a SAIC levou em consideração questões como distância do mercado, fornecimento de matéria-prima, disponibilidade de mão-de-obra e outras variáveis relacionadas com o problema da localização. Entretanto, um dos fatores que mais pesou nesta decisão foi a relação com a comunidade e os líderes locais e estaduais, que prometeram à empresa incentivos e ajuda financeira para implantar a unidade. Isso indica que a decisão de localização foi fortemente influenciada pelo processo institucional de *indução da estrutura organizacional (inducement of organizational structure)*, que promove mudanças na organização pela oferta de incentivos.

Nessa decisão, a empresa adota um padrão de relação com os *stakeholders* semelhante ao da década de 1950 (Figura 3), quando dava mais importância ao governo estadual, às lideranças locais e à comunidade. Isso demonstra que a aparente mudança cultural, no que se refere ao comportamento da empresa em relação à comunidade, ocorrida em 1974 com a criação da Chapecó Avícola, na realidade, tratava-se apenas de um comportamento conjuntural.



1975 - Francisco Beltrão

Figura 3 - Intensidade das relações com os *stakeholders*.

O segundo movimento estratégico da SAIC, neste período, foi o início das exportações de frango para o Oriente Médio. Segundo alguns autores, esta é a via mais fácil e de mais baixo risco para se entrar em um mercado estrangeiro. A empresa percebeu que o mercado externo representava uma oportunidade de ampliar suas vendas e reduzir as incertezas do mercado interno.

A SAIC, na sua decisão de exportar, foi fortemente influenciada por três fatores institucionais: seus principais concorrentes exportavam desde 1975; foi criado

um *pool* de empresas para impulsionar a exportação e o governo federal oferecia incentivos para as exportadoras.

A influência dos concorrentes na decisão da SAIC de exportar se dá por meio de um mecanismo institucional mimético, segundo definição de *DiMaggio e Powell* (1991). A empresa escolheu de forma deliberada uma estratégia organizacional utilizada pelas concorrentes quando percebeu que elas estavam exportando com sucesso e que sua competitividade poderia ser reduzida se não participasse desse processo.

Do ponto de vista estratégico, a formação do *pool* representa a adoção de uma *aliança estratégica* com o objetivo de gerar *sinergia comercial* e aumentar o *poder de barganha* dos associados, de modo a poder atingir um objetivo comum: a entrada em um mercado potencialmente importante, mas com fortes diferenças culturais. A SAIC estava “começando a aprender o que as nações sempre souberam: em um mundo complexo e incerto, cheio de competidores perigosos, é melhor não entrar sozinho”. A formação da aliança estratégica, da perspectiva do modelo de *Child e Smith* (1987), significa uma ampliação da *rede colaborativa*.

O terceiro fator institucional que influenciou na decisão da SAIC de exportar foi o fato de o governo federal estar oferecendo incentivos para as exportadoras. Este é um processo de indução da estrutura organizacional, pois a SAIC promoveu uma mudança estimulada pela oferta de recursos financeiros provenientes do Governo Federal.

Durante a decisão de exportar, a importância dada aos *stakeholders* (Figura 4) é significativamente diferente da que foi dada na decisão de implantar uma unidade produtiva em Francisco Beltrão. Enquanto lá os *stakeholders* mais importantes eram o governo do estado do Paraná, as lideranças locais e a comunidade, aqui os mais importantes são o Governo Federal e os concorrentes, seguidos pelos clientes.

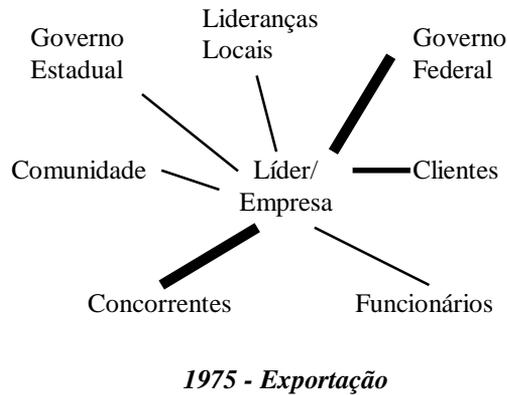


Figura 4 - Intensidade das relações com os *stakeholders*.

2.2.5 Período 5: Reestruturação dos canais de distribuição (1980-1987)

No período 1980-1987, a SAIC passa por um profundo processo de reestruturação dos canais de distribuição.

2.2.5.1 Análise teórica do período

O período foi marcado pelo fortalecimento dos canais de distribuição. É um período em que as empresas não podem estabelecer estratégias baseadas no preço, pois eles são controlados pelo CIP. Além disso, é detectado um movimento dos consumidores em direção aos produtos de maior valor agregado. A reestruturação dos canais de distribuição surge, então, como uma maneira de atender melhor a estes consumidores e de superar as barreiras às estratégias baseadas no preço.

No Brasil, o controle dos preços, a diferenciação mínima do mercado e a concentração na indústria conspiram para eliminar a diferenciação entre os competidores. Isso faz com que as empresas comercializem produtos muito similares com níveis baixos de diferenciação. Nessas condições, que eram as condições da

indústria de carnes no período que estamos analisando, o autor sugere que os canais de distribuição passam a ser o ponto-chave da competição.

2.2.6 Período 6: Reestruturação da organização (1988-1991)

No período 1988-1991, a SAIC passa por um profundo processo que culmina com a troca do presidente. Os eventos críticos deste período são a reestruturação da empresa e a substituição do presidente.

2.2.6.1 Análise teórica do período

Pela segunda vez, a empresa passa por uma fase de reorientação estratégica, no sentido atribuído por *Tushman, Newman e Romanelli* (1986) - a primeira foi quando entrou na avicultura, em 1974.

Diferentemente da outra reorientação, que ocorreu em um momento de expansão e saúde financeira da empresa, esta ocorreu em meio a uma crise. No campo organizacional, as perspectivas eram pessimistas: os preços estavam tabelados, as taxas de juros eram elevadas e o país estava discutindo a nova Constituição. No âmbito interno, a empresa vinha apresentando resultados negativos em função dos prejuízos com a unidade de Francisco Beltrão. Vemos, portanto, que a SAIC procurou se adaptar a uma situação já consolidada, caracterizando um comportamento proativo.

Um outro importante evento deste período, que influiu no processo de adaptação estratégica da SAIC, foi a venda da Chapecó Paraná. Ela resultou de uma série de erros que se originaram com a própria decisão de implantar uma unidade produtora no Paraná. O padrão de decisão adotado deu grande importância ao aspecto institucional-cultural (forte relação com a comunidade) e colocou em segundo plano os aspectos técnico-econômicos. A principal causa do insucesso foi uma engenharia financeira imprópria que obrigou a empresa a utilizar empréstimos de curto prazo e parte do capital de giro na implantação do projeto.

A venda da unidade teve dois impactos no Grupo Chapecó: primeiro, com os recursos oriundos da venda, foi possível resolver parte dos problemas financeiros que vinham se acumulando ao longo dos anos; o segundo impacto, talvez o mais importante, foi cultural. Foi como um choque: as pessoas vinculadas ao grupo ficaram tão traumatizadas com a venda que resolveram recuperar o espaço perdido, buscando de forma incisiva o aumento da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos.

2.2.7 Período 7: Busca da Internacionalização (1992-1994)

No período 1992-1994, a SAIC resolve internacionalizar suas atividades. Os eventos críticos deste período são a criação da Chapecó Sudamericana, na Argentina, a participação acionária da IFC e a implantação do Núcleo de Genética em Santa Catarina.

2.2.7.1 Análise teórica do período

Do ponto de vista estratégico, este período é caracterizado pela busca do aprofundamento da internacionalização, que iniciou na década de 1970 com as exportações de frangos. A preocupação com a melhoria da genética dos animais e a redução dos danos ambientais, quando analisados sob uma perspectiva mais ampla, tornam-se pequenos passos no padrão de decisões (*pattern of decision*) relacionado com o movimento maior de internacionalização.

A internacionalização é uma das etapas do processo de crescimento da organização e, segundo *Martinet* (1983), foi um dos movimentos estratégicos mais importantes da segunda metade deste século. O processo de internacionalização pode seguir três padrões: exportação, investimento direto e sistemas contratuais. Normalmente, ao adotar o padrão de internacionalização por meio do investimento direto, a empresa, primeiro, implanta uma filial de distribuição em outro país e, em uma segunda etapa, uma filial de produção.

A SAIC criou o Núcleo de Genética visando reforçar suas competências essenciais, o que, portanto, em termos teóricos, é uma estratégia de suporte. Pela melhoria genética, a empresa pôde reduzir os custos de produção, principalmente melhorando a taxa de conversão e diminuindo a idade de abate. Segundo estimativas, a genética está reduzindo a idade de abate do frango em um dia por ano.

Além de investir na genética como apoio à estratégia de internacionalização, a SAIC também investiu em sistemas de tratamento de efluentes. Esta estratégia está atrelada ao fato de que, para a empresa poder comercializar seus produtos em alguns importantes mercados, como Japão e Europa, os sistemas de produção devem atender a demandas institucionais. No caso em pauta, devem atender a exigências da legislação ambiental, como o selo verde ou, mais recentemente, a ISO 14000.

3 CONTRIBUIÇÕES E PROPOSIÇÕES

A estratégia de pesquisa e a apresentação e análise dos dados desta investigação trilharam caminhos pouco usuais. Muitos dos estudos relacionados com a adaptação estratégica buscam investigar o impacto de algumas variáveis ambientais sobre diferentes aspectos da mudança organizacional, partindo de um modelo teórico definido *a priori*. Embora esses estudos estabeleçam relações estatísticas significativas entre variáveis que interferem no processo de mudança, não fornecem descrições ou explicações de como este processo, cheio de mudanças radicais, e muitas vezes dramáticas, ocorre.

Optamos por uma abordagem que enfatiza a interpretação dos atores e que permite a construção da teoria durante o processo de pesquisa, um caminho mais difícil, mas que se justifica: primeiro, porque permite trabalhar a essência do processo de adaptação estratégica; segundo, porque partimos da suposição de que o indivíduo, como ator social, é parte fundamental do processo de adaptação estratégica e, terceiro, porque temos a firme convicção de que a construção de uma teoria adaptada e útil à realidade brasileira só é possível se adotarmos, pelo menos para sua geração, uma estratégia indutiva de pesquisa.

Ao formular as estratégias, a empresa considerava sempre seis *stakeholders* principais: a comunidade, o governo, as forças políticas locais, o mercado, os concorrentes e os funcionários.

A comunidade teve um papel muito importante no primeiro período estratégico da organização, dominado pelas *gestalt strategies*. Neste *stakeholder*, a empresa buscava apoio institucional e parceiros para participarem do sistema de integrados. Eventualmente, eles poderiam representar uma fonte de recursos para investimento, como no caso de Francisco Beltrão.

O governo representa uma categoria formada pelos governos federal e estadual. As relações com estes *stakeholders* eram paradoxais e complexas, pois ao mesmo tempo em que eles representavam uma fonte importante de apoio para a empresa, gerando estabilidade, eram considerados as grandes fontes de instabilidade ambiental.

O apoio do governo à empresa se concretizava de duas maneiras: primeiro, pela dimensão técnico-econômica, na forma de incentivos e subsídios de diversos tipos, como redução de impostos, prêmio pela exportação, recursos subsidiados para modernização do sistema produtivo, etc.; segundo, pela dimensão institucional, modificando e criando regras que beneficiavam tipos específicos de empresas, como algumas normas de higiene e sanidade que dificilmente podem ser atendidas pelos pequenos frigoríficos.

O governo funcionava como uma fonte de instabilidade por meio de três mecanismos: primeiro, pela sua atuação no mercado tanto interno quanto externo; em ambos os casos, o grande problema era a constante mudança de regras. No mercado interno, alternavam-se períodos de forte crescimento com períodos de depressão em uma seqüência extremamente rápida, dificultando a adaptação da empresa. Em relação ao mercado externo, as exportações estavam fortemente atreladas à possibilidade ou não de exportar (houve períodos em que o governo federal vetou a exportação) e à taxa de câmbio.

A proximidade com as forças políticas locais possibilitava à empresa maior controle das dimensões técnico-econômicas e institucionais na região onde estava localizada a unidade. Havia uma relação triangular complexa entre as forças políticas locais, a comunidade e a empresa: por um lado, a empresa, com o auxílio das forças políticas, conseguia a credibilidade e o apoio da comunidade, necessários para a implantação do sistema integrado; por outro, por meio da comunidade, a empresa conseguia influir nas forças políticas. Além disso, principalmente no período inicial da empresa, as forças políticas locais representavam um canal de comunicação com as esferas estaduais.

Apesar de ser considerado importante, tanto pelos entrevistados quanto pelo conteúdo dos documentos, o mercado, enquanto conjunto de clientes, foi um *stakeholder* secundário, pelo menos até meados da década de 1980. Isso se justifica porque, nesse período, havia baixa diferenciação dos produtos, sendo a principal preocupação da empresa reduzir custos. A partir da segunda metade da década de 1980, o mercado começou a ficar mais diferenciado e passou a ser mais considerado nas decisões estratégicas.

Para a SAIC, os concorrentes, principalmente as grandes empresas do setor, sempre foram tratados como um *stakeholder* importante. Muitas decisões da empresa foram tomadas por meio de um processo mimético de adoção de soluções já testadas e aprovadas pelos concorrentes. Os concorrentes são fontes de instabilidade no campo organizacional da SAIC na medida em que geram mudanças importantes, como as exportações capitaneadas pela Sadia na década de 1970.

4 O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

Durante o processo de adaptação da SAIC, fica evidente a alternância entre períodos de mudança gradual evolucionária e mudanças descontínuas em larga escala. Na realidade, durante o período investigado, ocorrem apenas três mudanças quânticas: a entrada na avicultura, em 1975, a reestruturação de 1988 e a reestruturação de 1991. Esse tipo de comportamento é descrito pelos modelos de equilíbrio pontuados (*Tushman, Romanelli*, 1985). Reconhece-se a importância do

modelo de equilíbrio pontuado quando contrastam períodos de mudança incremental com períodos de mudanças descontínuas. Os autores argumentam que, normalmente, é mais eficiente para as organizações adotarem períodos de calma pontuados por mudanças quânticas, do que mudarem estratégia e estrutura de forma incremental. O argumento baseia-se na suposição de que mudanças em apenas alguns elementos da organização quebraria a harmonia entre estrutura e estratégia, gerando redução da eficiência.

O processo de adaptação estratégica da SAIC apresenta algumas características marcantes. Primeiro, a utilização da estratégia de diversificação foi tímida, sendo, em sua grande maioria, movimentos de diversificação de suporte, que transformaram setores da organização em empresas. Ocorreu apenas um movimento de diversificação relacionada quando a empresa entrou na avicultura, criando, a partir daí, uma situação na qual coexistiam dois negócios essenciais (*core business*): a avicultura e a suinocultura.

Segundo, durante o processo de adaptação estratégica, ocorreu um deslocamento do centro de gravidade da empresa da montante para a jusante, tanto na cadeia suinícola quanto na avícola. Esse movimento se intensificou no final da década de 1980, com a diversificação dos mercados e a necessidade daí decorrente de a empresa reduzir a sua dependência das *commodities* e de desenvolver produtos mais elaborados e de maior valor agregado.

Terceiro, na maior parte dos casos de expansão ou diversificação, a empresa optou pelo desenvolvimento interno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOWER, J. L. *Managing the resource allocation process*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1970.
- BURGELMAN, R. A. A model of the interaction of strategic behaviour, corporate context and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 1, p. 61-70, 1983.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: role of strategic choice. *Sociology*, v. 6, p. 2-22, 1972.
- CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation - cadbury Limited in its sector. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 565-593, nov. 1987.

- DiMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W., DiMAGGIO, P. J. (ed.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 41-62, 1991.
- MARTINET, A. Ch. *Stratégie*. Paris: Librairie Vuibert, 1983.
- MILES, M. B., HUBERMAN, M. A. *Qualitative data analysis: a source book of new methods*. Beverly Hills, CA : Sage Publ., 1984.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter 1973.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. In: VAN MAANEN, John. (ed.). *Qualitative methodology*. London: Sage Publications, p. 105-116, 1983.
- MINTZBERG, H. Crafting strategy. *Harvard Business Review*, p. 66-75, July/Aug. 1987.
- MINTZBERG, H. The entrepreneurial organization. In: _____, QUINN, J. B. *The strategy process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1992.
- MINTZBERG, H., McHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 160-197, 1985.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PETTIGREW, A., WHIPP, R. *Managing change for competitive success*. Oxford, UK : Blackwell, 1991.
- QUINN, J. B. *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, IL: Irwin, 1980.
- QUINN, J. B. Strategies for change. In: MINTZBERG, H., QUINN, J. B. (ed.). *The strategy process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 4-12, 1992.
- SCOTT, B. R. *Stages of corporate development*. Boston, MA: Harvard Business School, unpublished paper, 1971.

SCOTT, W.R. The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v. 32, p. 493-511, 1987.

TUSHMAN, M. L., NEWMAN, W. H., ROMANELLI, E. Convergence and upheaval: managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, v. 29, n. 1, p. 29-44, 1986.

TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. Organizational evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. In: *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, C.T.: JAI Press, v. 7, p. 171-222, 1985.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 169-188, 1992.

WEICK, Karl. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

SYNOPSIS

THE STAKEHOLDERS IN THE STRATEGIC ADAPTATION PROCESS: A LONGITUDINAL STUDY

A question of the strategic adaptation on the organization to the environment is critical for the modern society. In this way, the strategic adaptation refers to a mutual fit process between organization and its environment. The logic of the process is interactive, with results emerging not only like a product of rational debates or reported in a limited rationality, but also moulded by interests and compromises of people and groups, by bureaucratic powers, by changes in the environment and by manipulation of the structural context. This research intends to explain the strategic adaptation of the organization in a Brazilian company, departing from interpretative elements and objective elements, following a processual, contextual and historical focus. The main question of the research, however, consists of : How do some organizations adapt and survive themselves in turbulent environments and strong governmental influency?

Key-words: organizational adaptation, stakeholders, organizational environment.

SINOPSIS

LOS STAKEHOLDERS EN EL PROCESO DE ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA: UN ESTUDIO LONGITUDINAL

El proceso de adaptación de la organización al ambiente es crítico para la sociedad moderna. Esta es una cuestión particularmente importante para Brasil que en las últimas décadas, presentó un ambiente muy turbulento y que actualmente está pasando por rápidos y profundos cambios en la esfera: política, económica y social. En este sentido, la adaptación estratégica se refiere al proceso de ajuste mutuo entre la organización y su ambiente. La lógica del proceso es interactiva con resultados emergendo no sólo como el producto de debates nacionales o fundamentados en una racionalidad limitada, sino que también moldado por intereses y comprometimientos de individuos y grupos, por fuerzas burocráticas, por grandes cambios en el ambiente y por la manipulación del contexto estructural. Esta pesquisa busca explicar el proceso de adaptación estratégica de una empresa brasileña, a partir de elementos interpretativos y elementos objetivos, adoptando un enfoque procesual, contextual e histórico. La cuestión central de pesquisa, por lo tanto, consiste en: ¿Cómo las organizaciones se adaptan y sobreviven en ambientes turbulentos y con fuerte influencia gubernamental?

Palabras claves: adaptación organizacional, grupos de influencia, ambiente organizacional.