

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO

Estevão Anselmo

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO
1995

Prof. Dr. Flávio Fava de Moraes
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Denisard Cnéio de Oliveira Alves
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Marcos Cortez Campomar
Chefe do Departamento de Administração

ESTEVÃO ANSELMO

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NAS EMPRESAS:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann

SÃO PAULO

1995

FICHA CATALOGRÁFICA

Anselmo, Estevão

Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso /
Estevão Anselmo. -- São Paulo, 1995.

139 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 1995
Bibliografia

1. Administração 2. Gestão de Mudanças;
3. Estratégia I. Universidade de São Paulo.
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
III. Título.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto do estímulo e colaboração de muitas pessoas, com as quais tenho tido o privilégio de conviver durante os últimos anos no ambiente acadêmico, profissional e pessoal.

Quero, entretanto, deixar registrado meus sinceros agradecimentos a algumas pessoas, que tiveram papel especial na realização deste trabalho:

Prof. Adalberto Américo Fischmann, pelo estímulo e competente orientação;

Robert Max Mangels, por ter facilitado a realização da pesquisa na Empresa;

Executivos, acionistas e colegas da Mangels, por terem dedicado parte de seu tempo às entrevistas;

Soraya Moura e Maria Elizabeth Totini, pela inestimável contribuição no levantamento de dados históricos e realização das entrevistas;

Cristina Abud, pela dedicação e competência na edição do trabalho;

Marisa, pelo apoio na revisão do texto;

Meus filhos e familiares, pelo apoio emocional;

Solange, pelo carinho, compreensão e apoio.

A todos, minha gratidão

ABSTRACT

The purpose of this study is to answer three basic questions: *what* kind of strategic changes have been observed in companies which increased and diversified their businesses; *why* these changes occur; and *how* they were managed.

To answer these questions the case study methodology was used on the "Mangels" company. The following issues were analysed: *changes* to the business strategy, organizational structure, culture and internal politics; the external and internal *context* in which these changes occurred; and the *processes* used to implement these changes.

The conclusion is that Mangels moved through five distinct life phases (birth, growth, maturity, decline and revitalization), in each of which specific changes to the business strategy, organizational structure, culture and internal politics were observed. These changes occurred in response to external and internal environment pressures, and were implemented by different approaches, gradual or radical, depending on intensity of these environment pressures.

RESUMO

O objetivo deste estudo é responder a três perguntas básicas: "*que*" mudanças estratégicas têm sido observadas nas empresas que cresceram e diversificaram seus negócios; "*por que*" essas mudanças ocorrem; e "*como*" elas são gerenciadas.

Para responder a essas perguntas utilizou-se a metodologia do estudo de caso na empresa Mangels, onde foram analisados: o *conteúdo* das mudanças na estratégia de negócios, na estrutura organizacional, na cultura e na política interna; o *contexto* externo e interno em que essas mudanças ocorreram; e os *processos* utilizados para implementá-las.

Conclui-se que a Mangels passou por fases distintas de evolução (nascimento, crescimento, maturidade, declínio e revitalização), durante as quais apresentou mudanças características em sua estratégia de negócios, estrutura organizacional, cultura e política interna. Tais mudanças foram provocadas por pressões do ambiente externo (macroeconômico e competitivo) e interno (resultados econômico-financeiros, cultura e política interna), e foram implementadas através de mecanismos graduais ou radicais, dependendo da intensidade das pressões do ambiente.

RELAÇÃO DAS ILUSTRAÇÕES

FIGURAS:

2.1.	Conceito de projeto organizacional	7
2.2.	Modelo conceitual de organização.....	8
2.3.	Contexto, conteúdo e processo no estudo das mudanças estratégicas	10
2.4.	Estágios de suprimento em uma cadeia industrial.....	14
2.5.	Poder ao longo do ciclo de vida das organizações	23
4.1.	Estrutura organizacional Mangels - 1973.....	84
4.2.	Estrutura organizacional Mangels - 1975/1976.....	91
4.3.	Estrutura organizacional Mangels - 1979.....	92
4.4.	Estrutura organizacional Mangels - 1988/1989 (abril).....	104
4.5.	Estrutura organizacional Mangels - 1989/1990 (abril).....	105
4.6.	Estrutura organizacional Mangels - 1990 (abril).....	110
4.7.	Estrutura organizacional Mangels - 1994.....	112

QUADROS:

2.1.	Relação entre estratégia e estrutura.....	19
2.2.	Configurações básicas de poder.....	23
2.3.	Ciclos de vida do produto / negócio e tipos culturais	28
2.4.	Estágios de crescimento das organizações e questões culturais	29
2.5.	Fases de desenvolvimento e características organizacionais.....	31
2.6.	Modos de atuação na intervenção cultural.....	40
3.1.	Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa	46
4.1.	Crescimento setorial da indústria brasileira - 1929/1938	60
4.2.	Desempenho da Mangels & Kreutzberg no período de 1933 a 1938	62
4.3.	Produção industrial brasileira - 1950/1960.....	68
4.4.	Portfólio de produtos da Mangels - 1959 (nov.)	71
4.5.	Crescimento industrial do Brasil - 1947/1967.....	72
4.6.	Mercado brasileiro de rodas em unidades consumidas - 1969 e participação Mangels	76
4.7.	Evolução do portfólio de produtos Mangels em participação sobre as vendas - 1972/1980	86
4.8.	Evolução das exportações da Mangels - 1970/1979	89
4.9.	Evolução do faturamento e lucratividade da Mangels - 1970/1979	89
4.10.	Indicadores macroeconômicos do Brasil - 1986/1989	97
4.11.	Evolução do faturamento e lucratividade da Mangels - 1980/1989	103
4.12.	Evolução do faturamento e lucratividade da Mangels - 1990/1993	113
5.1.	Fases de evolução e conteúdo das mudanças estratégicas da Mangels ..	116
5.2.	Contexto externo e fases de desenvolvimento da Mangels.....	122

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
1.1.	Tema e objetivo do estudo	1
1.2.	Formulação do problema.....	2
1.3.	Hipóteses de estudo	3
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	5
2.1.	Organização e o conceito de mudança estratégica	5
2.2.	Conteúdo, contexto e processo de mudança estratégica	9
2.3.	O conteúdo das mudanças estratégicas.....	11
2.3.1.	Estratégias e fases de desenvolvimento das empresas	11
2.3.2.	Estratégia e estrutura	17
2.3.3.	Política e mudança organizacional	21
2.3.4.	Cultura e mudança organizacional.....	24
2.3.5.	Fases de desenvolvimento e características organizacionais	30
2.4.	O contexto das mudanças estratégicas.....	31
2.5.	O processo de mudança estratégica	34
2.5.1.	O processo de mudança política	37
2.5.2.	O processo de mudança cultural	38
3.	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	44
3.1.	Aspectos conceituais e definição do tipo de pesquisa	44
3.2.	Definição do caso e unidades de análise.....	48
3.2.1.	Caracterização da empresa pesquisada.....	48
3.2.2.	Unidades de análise e horizonte temporal	50
3.3.	Metodologia e fontes de coleta de dados	52
3.4.	Notas sobre a validade, confiabilidade e limitações da pesquisa.....	54
4.	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1.	Anos 20	55
4.1.1.	A industrialização de São Paulo	55
4.1.2.	O espírito empreendedor dos imigrantes.....	57
4.1.3.	Mangels & Kreutzberg	58
4.2.	Anos 30	58
4.2.1.	A substituição das importações	58
4.2.2.	Paternalismo e criatividade.....	61
4.2.3.	Dos baldes ao botijão de gás.....	62
4.3.	Anos 40	63
4.3.1.	Mudanças na economia.....	63
4.3.2.	As dificuldades da guerra	64
4.3.3.	Da sobrevivência à expansão e diversificação.....	66
4.4.	Anos 50	67
4.4.1.	Do nacionalismo ao desenvolvimentismo	67
4.4.2.	A segunda geração dos Mangels	69
4.4.3.	Mudanças nos negócios	69

4.5.	Anos 60	71
4.5.1.	Da crise ao milagre econômico.....	71
4.5.2.	O novo contexto das empresas multinacionais e a formação dos oligopólios	73
4.5.3.	Estilo de gestão e divisão de tarefas	74
4.5.4.	Expansão e diversificação	76
4.6.	Anos 70	79
4.6.1.	Do milagre econômico ao difícil ajustamento.....	79
4.6.2.	impacto da crise nos mercados da Mangels.....	81
4.6.3.	Crise interna e orgulho de ser grande	82
4.6.4.	Mudanças no portfólio e busca do mercado externo.....	85
4.6.5.	Ajustes estruturais e divisionalização	90
4.6.6.	O processo de desenvolvimento organizacional	92
4.7.	Anos 80	95
4.7.1.	Do crescimento à recessão	95
4.7.2.	O acirramento da concorrência.....	98
4.7.3.	Forças de mudanças versus forças de resistência	99
4.7.4.	Diversificação versus desativação	101
4.7.5.	Muda o poder e a estrutura	103
4.7.6.	O processo de mudança nos anos 80	106
4.7.7.	O processo de sucessão	107
4.8.	Anos 90	108
4.8.1.	A busca da estabilidade econômica e da integração competitiva	108
4.8.2.	novos paradigmas de competição	109
4.8.3.	Nova coalizão de forças internas.....	109
4.8.4.	Nova visão estratégica e organizacional.....	110
4.8.5.	O processo da mudança.....	112
4.9.	Visão do futuro e os desafios da empresa.....	114
5.	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	115
5.1.	Análise do conteúdo das mudanças estratégicas da Mangels.....	115
5.2.	Análise do contexto das mudanças estratégicas da Mangels.....	120
5.3.	Análise dos processos de mudanças estratégicas da Mangels	124
6.	CONCLUSÕES	127
6.1.	A metodologia para o estudo das mudanças estratégicas.....	127
6.2.	A pesquisa efetuada.....	128
6.3.	Avaliação final do estudo.....	129
7.	BIBLIOGRAFIA.....	130

ANEXOS:

1. Missão da Mangels (1976 - 1993)
2. Filosofia da Mangels (1976 - 1993)
3. Missão da Mangels (1994)

1- INTRODUÇÃO

1.1. TEMA E OBJETIVO DO ESTUDO

O tema do presente estudo pode ser sintetizado na frase final da entrevista realizada com o atual Presidente da Mangels, durante o desenvolvimento da pesquisa:

"A organização deverá estar permanentemente mudando. O mercado muda o tempo todo, logo nós deveremos mudar também. O que eu não quero é passar novamente por uma mudança (na organização) como a de 1990. Quero crer que estaremos mais atentos às mudanças (do ambiente externo) e não demoraremos tanto tempo para agir."

Essa frase expressa um dos problemas principais enfrentados pelas empresas nos dias de hoje: antecipar-se às mudanças do ambiente externo, mudando a organização a fim de garantir o seu desenvolvimento futuro.

Ao nível teórico, tal preocupação passou a ser enfatizada a partir da década de 60, quando o ambiente externo começou a ficar mais turbulento e as organizações começaram a enfrentar maiores desafios. As teorias de Administração passaram a considerar as organizações como sistemas abertos interagindo com o ambiente.

Uma das vertentes de estudos passou a se preocupar com os aspectos racionais do problema, buscando correlacionar os tipos de ambiente com as estratégias e as estruturas das empresas. Outra vertente passou a preocupar-se com os aspectos comportamentais dos processos de mudanças. Surgiram, também, diversos modelos que buscaram explicar a evolução e mudança das organizações com base no conceito de ciclo de vida, segundo o qual as organizações, assim como os organismos biológicos, passam por ciclos sucessivos de nascimento, crescimento, maturidade e declínio.

O presente estudo objetiva integrar essas vertentes teóricas ao analisar as mudanças observadas ao longo da existência de uma empresa, a influência do ambiente externo e interno sobre essas mudanças, e os aspectos comportamentais do gerenciamento dessas mudanças.

Focalizamos nossa atenção nas *mudanças estratégicas*, conceituadas, para efeito desse estudo, como aquelas relacionadas à estratégia de negócios, à estrutura organizacional, à cultura e às relações de poder, que são gerenciadas pela alta direção da empresa no sentido de garantir o seu desenvolvimento futuro.

1.2. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O presente estudo procura responder a três perguntas básicas: "*que*" tipos de mudanças estratégicas são observadas nas empresas que cresceram e diversificaram seus negócios; "*por que*" essas mudanças ocorrem; e "*como*" elas são gerenciadas.

A primeira pergunta, relativa a "*quê*" mudanças estratégicas são observadas nessas empresas, refere-se às mudanças na estratégia de negócios, na estrutura organizacional, na cultura e na política interna dessas empresas ao longo de sua

existência. Busca-se, também, verificar a existência de fases de evolução através das quais essas mudanças ocorrem.

A segunda pergunta, relativa ao "*por que*" essas mudanças ocorrem, refere-se às razões que levam a alta direção dessas empresas a implementar as mudanças.

A terceira pergunta, relativa ao "*como*" elas são gerenciadas, refere-se aos mecanismos utilizados pela alta direção dessas empresas para implementar as mudanças.

1.3. HIPÓTESES DE ESTUDO

Objetivando contextualizar e direcionar nosso esforço de pesquisa, definimos uma hipótese de estudo para cada uma das questões formuladas. Tais hipóteses consubstanciam nossas observações e conclusões relativas ao referencial teórico apresentado no Capítulo 2.

A primeira hipótese refere-se à questão de *que* mudanças estratégicas são observadas ao longo da existência de empresas de grande porte que cresceram e diversificaram seus negócios, podendo ser assim resumida: *As mudanças estratégicas ocorrem ao longo de fases de desenvolvimento das empresas - nascimento, crescimento, maturidade e declínio ou renovação. Dentro de cada fase as empresas apresentam características específicas em suas estratégias de negócios, estruturas, relações de poder e cultura, que buscam se ajustar a fim de obter o máximo desempenho possível.*

A segunda hipótese refere-se à questão do *por que* essas mudanças ocorrem, podendo ser assim resumida: *As mudanças estratégicas são determinadas pelo contexto organizacional, ou seja, pelo conjunto das forças externas e internas à*

organização. As forças externas, de natureza econômica, social, política, tecnológica e competitiva, na medida em que sofrem contínuas mudanças, condicionam o desempenho das empresas, que buscam compatibilizar suas estratégias, estruturas e sistemas, tendo em vista os objetivos individuais e coletivos traçados para a empresa. As forças internas, de natureza política e cultural, atuam sobre a organização de duas formas distintas: na manutenção das estratégias, estruturas e sistemas, a fim de preservar as relações de poder e os valores e pressupostos básicos compartilhados pela coalizão de poder dominante; ou na alteração das estratégias, estruturas e sistemas, a fim de compatibilizá-los com uma nova coalizão de poder que busca alterar a cultura vigente, tendo em vista novos objetivos e valores pretendidos para a empresa.

A terceira e última hipótese refere-se à questão do *como* essas mudanças são implementadas, podendo ser assim resumida: *Os mecanismos de mudança dependem do contexto e da fase em que a empresa se encontra. Na fase de nascimento e crescimento, dentro de um contexto externo e interno favorável, as mudanças ocorrem através de um processo de evolução natural autodirigida, bem como através da incorporação de pessoas-chave com outras experiências. Na fase de maturidade, quando o contexto externo torna-se menos favorável e surgem problemas internos de natureza administrativa e cultural, as mudanças ocorrem através de processos planejados e graduais de intervenção na estrutura e na cultura da empresa. Na fase de declínio, quando o contexto externo se torna mais agressivo e surgem grandes barreiras internas à mudança, a revitalização da empresa exige a adoção de processos de mudanças fortes e abrangentes na estrutura, cultura e relações internas de poder. Em qualquer dos casos, os processos de mudança estão associados a mudanças nas crenças e valores dos principais tomadores de decisão da empresa.*

2- REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentamos a revisão bibliográfica, que tem como escopo o embasamento teórico da pesquisa. Devido à vasta literatura existente sobre estratégia e mudanças organizacionais, procuramos focalizar nosso esforço no sentido de fundamentar as hipóteses de trabalho formuladas.

Inicialmente, procuramos sintetizar os principais conceitos sobre organização e mudança estratégica. A partir daí, e com base no modelo de pesquisa proposto por Pettigrew (1985) e no conceito de ciclo de vida das organizações, passamos a apresentar os principais referenciais teóricos sobre o conteúdo, contexto e processos de mudanças estratégicas.

2.1. ORGANIZAÇÃO E O CONCEITO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA

O conceito de organização é abstrato, carecendo de uma definição universalmente aceita. As diversas teorias de Administração enfatizam aspectos distintos relativos às organizações, a saber:

- a- Teoria Clássica: ênfase na divisão do trabalho e funções, sendo o homem motivado por fatores econômicos;
- b- Teoria das Relações Humanas: ênfase nas pessoas e na resolução de conflitos;
- c- Teoria da Burocracia: ênfase na estrutura, regras e autoridade formal;
- d- Teoria das Decisões: ênfase nos processos de informação e decisão;
- e- Teoria Neoclássica: ênfase nos processos de planejamento, organização e controle;

- f- Teoria do Desenvolvimento Organizacional: ênfase no ambiente, nas pessoas e nos processos de mudança;
- g- Teoria de Sistemas: ênfase no ambiente, nos sub-sistemas organizacionais e nos processos de "input", transformação e "output";
- h- Teoria da Contigência: ênfase no ambiente, na tecnologia, nas tarefas e no projeto organizacional.

Galbraith (1977:3) define organização como sendo: (a) constituída por pessoas e grupos de pessoas; (b) com a finalidade de alcançar objetivos comuns; (c) através da divisão do trabalho; (d) integradas por processos de informação e decisão; (e) continuamente através do tempo. A essa definição podemos agregar o elemento comum aos sistemas, ou seja, a contínua interação com o meio ambiente. Segundo Galbraith (1977:5), a eficiência e a eficácia de uma organização são determinadas por um adequado projeto organizacional, que busca ajustar essas diversas variáveis entre si e ao ambiente, tendo em vista seus objetivos estratégicos. O conceito de projeto organizacional está indicado na Figura 2.1.

O projeto organizacional teve seu desenvolvimento apoiado na Teoria da Contingência, a partir dos trabalhos pioneiros de Woodward (1965), Chandler (1962) e Lawrence e Lorsch (1967). As principais conclusões desses trabalhos foram: (1) não há uma melhor maneira de organizar; e (2) nem todas as maneiras de organizar são igualmente eficientes.

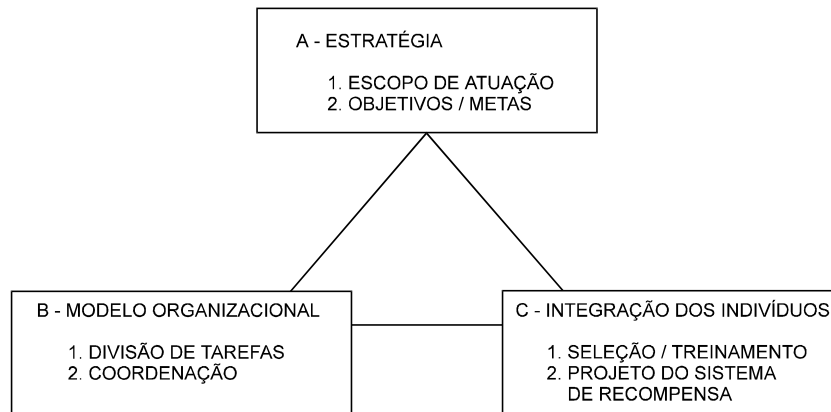


FIGURA 2.1 - CONCEITO DE PROJETO ORGANIZACIONAL (ADAPTADO DE GALBRAITH, 1977, P. 5)

O estudo de Lawrence e Lorsch (1967) consolidou a visão contingencial através dos conceitos de segmentação, diferenciação e integração das tarefas. O conceito de segmentação ou departamentalização reflete as noções de divisão do trabalho, responsabilidade e autoridade, através de departamentos ordenados na forma de uma estrutura hierárquica. O conceito de diferenciação reflete as diferenças cognitivas e orientações emocionais entre os gerentes dos diversos departamentos. Face a tais diferenças, cada gerente de departamento tende a focalizar a atenção no seu ambiente específico, o que dificulta a realização dos objetivos organizacionais comuns. O conceito de integração refere-se à qualidade da colaboração que existe entre os departamentos, necessária para alcançar a unidade de propósito que o ambiente demanda. O grau e a qualidade dessa integração agem como fatores determinantes do desempenho das empresas que operam em ambientes turbulentos.

Galbraith (1977:31), analisando os estudos anteriormente citados, observa que seus autores buscaram relacionar o tipo de tarefa - sua diversidade, dificuldade e variabilidade - às demais variáveis do projeto organizacional. Com base nessa observação, o mesmo autor propõe o modelo conceitual de organização indicado na Figura 2.2. Tal modelo consiste em cinco áreas de escolha: tarefas, estrutura, sistemas de informação e decisão, sistemas de recompensa, e pessoas.

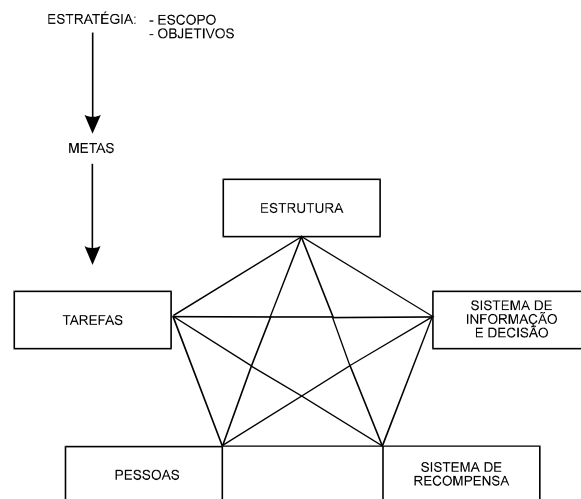


FIGURA 2.2 - MODELO CONCEITUAL DE ORGANIZAÇÃO (ADAPTADO DE GALBRAITH, 1977, P. 31).

Modelos mais recentes de organização têm agregado outras variáveis sociais para explicar o elevado desempenho de determinadas indústrias. Peters e Watermann (1982:10), utilizando o modelo dos "7 S" (Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style e Shared Values), enfatizam a dimensão cultural (valores compartilhados) como determinante do sucesso das empresas. Mintzberg (1979) enfatiza a dimensão do poder (externo e interno) como determinante no processo de definição das estratégias e objetivos organizacionais.

O conceito de mudança estratégica, portanto, inclui simultaneamente mudanças na estratégia e nas diferentes variáveis organizacionais anteriormente descritas. Na verdade, a implantação de qualquer nova estratégia, ou seja, a mudança do escopo de atuação da empresa e seus objetivos implica na mudança de suas tarefas e no adequado ajuste das demais variáveis organizacionais: estrutura, sistemas e, em muitos casos, da própria cultura e relações de poder da empresa. Por outro lado, as variáveis internas da organização, juntamente com o ambiente, constituem fatores determinantes na escolha estratégica, sendo a mudança o resultado do desalinhamento entre a organização, sua estratégia e o ambiente.

2.2. CONTEÚDO, CONTEXTO E PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA

Os estudos sobre mudanças estratégicas nos últimos 30 anos têm focalizado, principalmente, o *conteúdo* dessas mudanças, correlacionando as variáveis: estratégia, estrutura, sistemas e o desempenho das empresas (Chandler, 1962; Rumelt, 1974). Outra categoria de estudos tem procurado analisar o *contexto*, externo e interno, que determina essas mudanças, correlacionando as características do ambiente externo e as formas de organização (Woodward, 1965; Lawrence e Lorsch, 1967). Um número menor de estudos tem focalizado o processo de mudança estratégica, analisando como tais mudanças são decididas, implementadas e controladas (Leontíades, 1980; Pettigrew, 1985, 1989).

De acordo com Pettigrew (1989:146):

"... a pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre a tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre idéias a respeito do contexto (externo e interno) da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre as três. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudanças que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico, ou realmente a cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto o quê da mudança está contido no item conteúdo, muito do porquê da mudança deriva de uma análise do contexto externo e interno, e o como da mudança pode ser compreendida pela análise do processo".

A estrutura analítica de pesquisa proposta por Pettigrew está indicada na Figura 2.3.

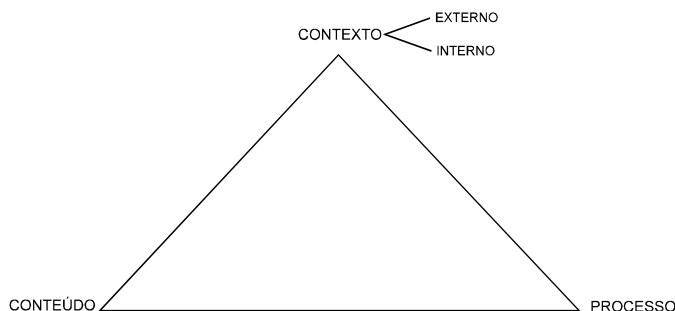


FIGURA 2.3 - CONTEXTO, CONTEÚDO E PROCESSO NO ESTUDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS (FONTE: PETTIGREW, 1989, P. 146)

Tal modelo de pesquisa considera, portanto, as principais questões envolvidas na mudança estratégica, permitindo, em dado instante, um corte transversal no estudo da mudança. Tal corte pode ser efetuado nos momentos de crise da organização, época em que o contexto externo e interno interagem no sentido de favorecer as mudanças (Fleury, 1989:26).

A análise longitudinal da mudança estratégica pode ser feita realizando-se cortes sucessivos ao longo de um período significativo da vida organizacional. Estudos nesse sentido indicam que as empresas apresentam fases de evolução (ciclos de vida), que correspondem a determinadas características nas suas estratégias, estruturas, sistemas, culturas e relações de poder (Chandler, 1962; Greiner, 1972; Galbraith e Nathanson, 1978; Leontíades, 1980; Miler e Friesen, 1980 a, b; Quinn e Cameron, 1983; Mintzberg, 1984; Tichy, 1983; Gray e Ariss, 1985; Adizes, 1990).

Seguindo o modelo analítico proposto por Pettigrew e os modelos de ciclo de vida das empresas, passamos à análise dos aspectos essenciais relacionados ao conteúdo, ao contexto e ao processo de mudança estratégica.

2.3. O CONTEÚDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

2.3.1. *Estratégias e Fases de Desenvolvimento das Empresas*

O primeiro estudo empírico evidenciando a existência de fases distintas no desenvolvimento estratégico das empresas foi devido a Chandler (1962), o qual analisou a história de grandes corporações americanas em dois períodos distintos: pré-1900 e pós-1900. O primeiro período (1880-1900) foi caracterizado pela estratégia de consolidação horizontal dos mercados e pela integração vertical dos estágios de produção. Ao final desse período, as grandes corporações americanas dos setores de petróleo, aço, tabaco e produtos elétricos estavam estabelecidas. No início do século XX, o crescimento dessas empresas foi comprometido pelo desequilíbrio entre a oferta e a demanda no mercado americano, obrigando-as a adotarem três estratégias básicas:

- 1- expansão geográfica dos mercados e das fontes de suprimento para o exterior;
- 2- expansão das linhas de produtos para os consumidores existentes;
- 3- desenvolvimento de novos produtos para novos consumidores.

Seguindo o trabalho pioneiro de Chandler, inúmeros autores aprimoraram o seu modelo nas décadas de 70 e 80, destacando-se os trabalhos de Scott (1973), Wrigley (1970), Rumelt (1974), Leontíades (1980), Galbraith (1983), Porter (1985), dentre outros.

Scott (1973), propôs um modelo de crescimento das empresas segundo três estágios, caracterizados por estratégias específicas de produtos. Assim, no primeiro estágio, caracterizado pelo crescimento no volume, a estratégia básica é a de produto único. No segundo estágio, caracterizado pela integração vertical, a

estratégia básica é a de uma linha de produtos. Já no terceiro e último estágio, caracterizado pela diversificação, a estratégia é a de múltiplas linhas de produtos.

Wrigley (1970), através do estudo das 500 maiores empresas da Revista Fortune, propôs um modelo de quatro estágios, o qual, de forma análoga ao modelo de Scott, se baseia em estratégias de produtos. O estágio I caracteriza-se pela estratégia de produto único. O estágio II caracteriza-se por um produto dominante, tendo a empresa efetuado uma pequena diversificação, porém concentrando ainda suas operações em uma determinada linha de produto. No estágio III a estratégia caracteriza-se por uma diversificação em "produtos relacionados". Já no estágio IV, a estratégia é a de diversificação em "produtos não relacionados". Segundo esse modelo, os produtos relacionados são aqueles que compartilham os mesmos recursos ou atendem necessidades semelhantes do mercado.

Rumelt (1974), baseado no modelo desenvolvido por Wrigley, propôs a utilização do conceito de "negócio" em substituição a "produto", sugerindo a existência de quatro grandes categorias de estratégia de negócios, a saber:

- negócio único: oferta de uma linha de produtos para um determinado mercado;
- negócio dominante: concentração das operações em uma linha de produtos para um determinado mercado, porém com pequena diversificação para outras linhas de produtos e mercados;
- negócios relacionados: mais de uma linha de produtos, porém compartilhando recursos e/ou mercados;
- negócios não relacionados: mais de uma linha de produtos, sem compartilhamento de recursos e/ou mercados.

Com base nessa categorização, Rumelt (1974) observou que de 1949 a 1959 as 500 maiores empresas da Fortune apresentaram uma mudança da estratégia de

negócio único para negócios relacionados, enquanto as categorias de negócios dominantes e negócios não relacionados apresentaram crescimentos modestos. De 1959 a 1962, entretanto, houve um grande salto na percentagem das empresas que se moveram para a estratégia de negócios não relacionados, enquanto as categorias de negócio único e negócio dominante declinaram em importância. Tais observações validaram o modelo de desenvolvimento estratégico proposto por Wrigley, e confirmaram a tendência de mudanças das estratégias das empresas para negócios não relacionados.

Leontíades (1980) propõe uma modificação no modelo de Wrigley, identificando dois grandes estágios de crescimento com duas subcategorias em cada um, conforme segue:

- estágio de negócio único, subdividido em:
 - negócio pequeno
 - negócio dominante (pequena diversificação)
- estágio de múltiplos negócios, subdividido em:
 - negócios relacionados
 - negócios não relacionados

Tal categorização em dois grandes estágios é justificada por Leontíades face às diferenças significativas das estratégias de crescimento em cada um deles. Enquanto no estágio de negócio único o crescimento ocorre pela expansão da produção e/ou do atendimento do mercado, no estágio de múltiplos negócios o crescimento ocorre através do desenvolvimento de novos negócios e/ou mercados.

Galbraith (1983), ao analisar a estratégia e o planejamento organizacional das 500 maiores empresas da Fortune, propõe um interessante modelo de mudança estratégica baseado nos estágios dentro de uma cadeia industrial, conforme indicado na Figura 2.4.

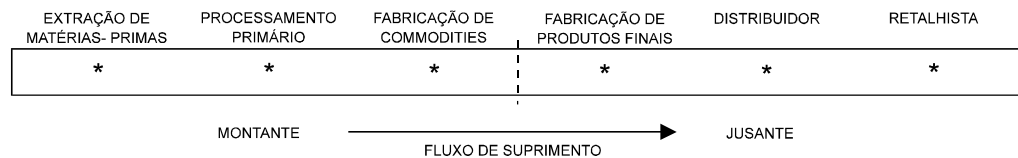


FIGURA 2.4 - ESTÁGIOS DE SUPRIMENTO EM UMA CADEIA INDUSTRIAL (ADAPTADO DE GALBRAITH, J.R.: IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT, 22, Nº 1/2, PP. 64-7, 1983)

Segundo esse modelo, cada tipo de indústria possui um número maior ou menor de estágios. A indústria de papel, por exemplo, pode possuir todos os seis estágios, desde a exploração da madeira, passando pela produção da pasta celulósica, produção do papel, produtos finais de papel, distribuição e retalhista. Outras indústrias, como as de serviço, possuem um menor número de estágios. Cada estágio da cadeia caracteriza uma indústria de natureza distinta, porém a linha divisória distingue dois grandes tipos de indústrias, a saber: (a) Indústrias a montante (upstream), cuja natureza é a de agregar valor através da redução da variedade de matérias-primas encontradas na natureza em "commodities" padronizadas, como o cimento e o aço. Tais indústrias caracterizam-se pela padronização, baixo custo, tecnologia de processos, capital intensivo, ênfase nas vendas. (b) Indústrias a jusante (downstream), cuja natureza é a de agregar valor através da produção de vários produtos para atender as necessidades dos consumidores. A agregação de valor é feita através do desenvolvimento e posicionamento dos produtos, da sua promoção e distribuição. A base da competição é distinta dentro desses dois grandes grupos de indústrias, bem como em cada ponto da cadeia de suprimento, sendo que as indústrias mais competitivas

são aquelas que definem um "centro de gravidade" ou "força motriz "(Tregoe e Zimmerman, 1980) dentro da cadeia.

Com base nesses conceitos, Galbraith (1983) propõe um modelo de mudança estratégica baseado em cinco estágios, não necessariamente obrigatórios:

a- Integração vertical dentro de um negócio único

É, normalmente, a primeira mudança estratégica de uma empresa de um único negócio. Tal mudança é feita ou pela integração para trás, garantindo as fontes de suprimento da cadeia, ou para a frente, garantindo mercados e volumes de investimento, bem como tornando-se um cliente que retorna informações para o desenvolvimento de novos produtos. Esta mudança não implica na alteração do "centro de gravidade" da empresa, sendo que a integração visa fortalecer sua vantagem competitiva.

b- Diversificação vertical de subprodutos

É o primeiro estágio de diversificação, no qual a empresa passa a vender subprodutos dentro de sua cadeia industrial. A empresa não muda seu centro de gravidade, mas apenas explora as possibilidades de receitas adicionais vendendo subprodutos. Tais produtos podem, inclusive, ser gerenciados como centros independentes de receitas e despesas.

c- Diversificação relacionada

É a mudança estratégica feita através da entrada em novos negócios, porém com o mesmo "centro de gravidade" ou força motriz do negócio original. Neste caso, uma empresa produtora de bens de consumo final pode diversificar-se para outros negócios que se utilizem de suas competências já desenvolvidas em marketing, desenvolvimento de produtos e canais de distribuição.

d- Diversificação unida

É uma diversificação semelhante à vertical de subprodutos, porém onde cada produto é gerido de forma independente. O centro de gravidade pode mudar, porém os negócios mantêm algum tipo de relação na cadeia industrial. Um exemplo é uma indústria de papel verticalizada, que passa a vender produtos de madeira como um negócio independente.

e- Diversificação não relacionada

Consiste na entrada em novos negócios, normalmente via aquisição, porém sem nenhuma relação entre as cadeias industriais e os centros de gravidade.

Os conceitos desenvolvidos por Galbraith (1983) foram posteriormente aprimorados por Porter (1985) ao analisar a vantagem competitiva dentro do conceito de "cadeia de valor". Segundo tal conceito, a empresa agrega valor através de atividades primárias (logística interna, operações, logística externa, marketing/vendas e serviços) e atividades de apoio (aquisição, desenvolvimento de tecnologia, gerência de recursos humanos e infra-estrutura da empresa). Com base nesse conceito, a empresa pode desenvolver uma vantagem competitiva através de elos verticais na cadeia de valor (integração vertical ou parcerias com fornecedores

e clientes) ou através de uma estratégia horizontal de diversificação relacionada, compartilhando atividades que agreguem valor nas cadeias dos negócios relacionados.

Segundo Rumelt (1974), Galbraith (1983) e Porter (1985), os melhores desempenhos são observados nas empresas que adotaram a diversificação relacionada, obtendo sinergia nas cadeias de valores dos diferentes negócios. Tal fato afetou a filosofia de diversificação a partir dos anos setenta, com ênfase na diversificação relacionada, levando ao expurgo dos negócios não relacionados dos portfólios de grandes empresas (Porter, 1985:193).

Conforme anteriormente discutimos no item 2.1 e seguindo o modelo conceitual de organização proposto por Galbraith (1977), a mudança na estratégia de uma empresa deverá levar a mudanças nas demais variáveis organizacionais: tarefas, estrutura, sistemas e pessoas. A mudança mais aparente em decorrência de uma nova estratégia reside na sua estrutura, porém as demais variáveis organizacionais deverão também ser ajustadas em conjunto, conforme discutiremos nos próximos itens.

2.3.2. *Estratégia e Estrutura*

A estrutura organizacional é o resultado da segmentação ou departamentalização das tarefas de acordo com sua especialidade, bem como da distribuição de autoridade e responsabilidade por tais tarefas (Lawrence e Lorsch, 1967).

As formas clássicas de departamentalização das empresas deram origem a duas categorias básicas de estruturas organizacionais: funcional e divisional. Na

prática, entretanto, muitas empresas apresentam combinações dessas duas formas básicas, resultando em estruturas híbridas (Hax e Majluf, 1984:382).

Na categoria funcional, a departamentalização considera as diferentes tarefas realizadas na empresa, dividindo-as nas funções clássicas de marketing, produção, finanças, engenharia, recursos humanos, etc. Na estrutura divisional, entretanto, a departamentalização é feita em torno dos "outputs" gerados pela empresa, geralmente produtos ou serviços, podendo também considerar os segmentos de mercado ou geográficos.

De acordo com os autores da Teoria da Contigência, não existe uma melhor maneira de organizar, sendo que cada organização deve buscar ajustar sua estrutura às características do ambiente (Lawrence e Lorsch, 1967). Entretanto, estudos empíricos de diversos autores levaram a identificação de um número reduzido de alternativas de estruturas organizacionais, as quais variam muito pouco em relação às formas clássicas anteriormente citadas.

Rumelt (1974:38) classifica as estruturas organizacionais em cinco tipos: (1) funcional; (2) funcional com subsidiárias; (3) divisional por produto; (4) divisional por regiões geográficas e (5) empresas holding. Galbraith (1983) apresenta uma classificação muito semelhante, porém acrescenta a chamada estrutura mista. Sua classificação comporta cinco tipos de estruturas, a saber: (1) funcional; (2) funcional com centros de lucros e despesas; (3) divisional; (4) estruturas mistas e (5) empresas holding.

Chandler (1962:14) evidenciou a relação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Sua tese mais conhecida foi a de que a estrutura segue a estratégia, sendo que as estruturas mais complexas foram o resultado da concatenação das diversas estratégias adotadas pelas grandes empresas americanas no período de

1880 a 1959. Assim, na medida em que as empresas cresceram e alteraram suas estratégias, novos problemas administrativos surgiram, exigindo alterações na estrutura de forma a se ajustar à nova estratégia. Embora o estudo de Chandler não tenha um caráter quantitativo, foi o pioneiro em evidenciar tal relação.

Rumelt (1974) desenvolveu um dos primeiros estudos quantitativos correlacionando a estratégia, a estrutura e o desempenho econômico das empresas. Com base em uma amostra das 500 maiores empresas da Revista Fortune, o estudo mostrou que no período de 1949 a 1969 a percentagem das empresas que apresentavam estruturas divisionais aumentou de 20% para 76%, ao passo que a percentagem das empresas que possuíam estruturas funcionais caiu de 62% para apenas 11%. No mesmo período, o estudo mostrou uma redução de 34,5% para 6,2% das empresas que adotavam a estratégia do "negócio único", ao passo que as empresas que adotavam as estratégias de "negócios relacionados" e "negócios não relacionados" aumentaram, respectivamente, de 26,7% para 45,2%, e de 3,4% para 19,4%. Tal resultado evidenciou uma alta correlação entre a estrutura divisional e a estratégia de negócios relacionados e não relacionados.

Com base nos estudos anteriormente citados, Galbraith (1983) propõe as seguintes relações mais prováveis entre as estratégias e as estruturas das empresas (Quadro 2.1).

ESTRATÉGIA	ESTRUTURA
<ul style="list-style-type: none"> - Negócio único - Diversificação vertical de produtos - Negócios relacionados - Negócios ligados - Negócios não relacionados 	<ul style="list-style-type: none"> - Funcional - Funcional com centros de receitas e despesas - Divisional - Mista - Holding

QUADRO 2.1 - RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA
 FONTE: GALBRAITH (1983).

As empresas com único negócio possuem, normalmente, uma estrutura funcional simples. O primeiro movimento de diversificação ocorre através da integração vertical e da venda de produtos intermediários. Neste caso, a estrutura continua centrada em seu negócio principal, na forma funcional, porém os produtos intermediários são gerenciados como centros de receitas e despesas. A estratégia de negócios relacionados leva as empresas a adotarem uma estrutura divisionalizada, geralmente por produtos, com centralização de algumas funções como marketing, recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento. A estratégia de negócios não relacionados, por outro lado, leva as empresas a adotarem uma estrutura descentralizada, na forma de holding, onde cada unidade possui suas funções independentes, cabendo à holding as funções corporativas, normalmente de caráter estratégico e financeiro. Entre estas duas últimas alternativas situa-se a estratégia de negócios ligados, sendo a estrutura do tipo mista (híbrida), adaptada a cada caso particular. A estrutura matricial, não citada por Galbraith, é mais comum em ambientes turbulentos e nas empresas de serviços (engenharia), bem como em centros de pesquisa e desenvolvimento (Vasconcellos e Hemsley, 1986).

Conforme observam Hammer e Champy (1994), a organização das empresas ao longo dos séculos XIX e XX foi baseada na descoberta de Adam Smith de que o trabalho industrial deve ser decomposto em suas tarefas mais simples. Tal descoberta levou ao desenvolvimento da estrutura funcional ou piramidal, com excessiva divisão das tarefas, agrupadas nas funções clássicas de produção, vendas, etc. Segundo esses autores, as novas condições de mercado e competição que o mundo dos negócios enfrenta têm exigido das empresas o "repensar" completo desse modelo. Como solução, os mesmos autores propõem a organização por "processos", ou conjunto de atividades que agregam valor para os clientes, tais como o atendimento de pedidos e o desenvolvimento de novos produtos. A nova forma de organização que decorre dessa mudança é chamada de "horizontal", baseada em processos e suportada pela moderna tecnologia de informação.

Hammer e Champy (1994) denominaram essa mudança da organização piramidal para a organização horizontal de "reengenharia". O desenvolvimento desse tipo de organização, entretanto, tem sido objeto de inúmeras críticas. Outros autores, como Rummler e Brache (1992), sugerem que a estrutura funcional, ou vertical, pode coexistir com a estrutura horizontal ou por processos. Tal debate, entretanto, ainda não levou a uma resposta conclusiva. Porém, qualquer que seja a mudança pretendida, os aspectos políticos e culturais deverão ser considerados, conforme discutimos a seguir.

2.3.3. *Política e Mudança Organizacional*

O conteúdo das mudanças estratégicas até aqui discutidas situam-se na dimensão técnica e racional do problema. Entretanto, a abordagem racional da mudança estratégica apresenta limitações graves, o que levou a uma abordagem político-cultural do problema (Gray e Ariss, 1985; Mintzberg, 1984; Pettigrew, 1985).

Conforme observam Gray e Ariss (1985), a abordagem racional da mudança estratégica é limitada em função de quatro argumentos: (1) limite cognitivo da racionalidade e tomada de decisões sobre condições de incertezas; (2) o papel dos valores e ideologias na escolha estratégica; (3) comprometimento dos tomadores de decisão com a estratégia passada e (4) múltiplos objetivos organizacionais e diferentes interessados. Tais argumentos, segundo os autores, exigem uma abordagem político-cultural no estudo das mudanças estratégicas.

Mintzberg (1984), na mesma linha do raciocínio anterior, observa que, na década de 70, a literatura sobre mudanças estratégicas deixou de concentrar-se apenas nos aspectos da estrutura, passando a considerar as questões do poder, ou seja, a capacidade dos indivíduos e grupos de afetar, ou efetuar, mudanças organizacionais.

Analisando as definições de política organizacional sugeridas por diversos autores, Gray e Ariss (1985) sugerem a seguinte definição: "*política organizacional consiste em atos intencionais de influência desenvolvidos por indivíduos ou grupos para valorizar ou proteger seus próprios interesses quando cursos de ação conflitantes são possíveis*". Tal definição focaliza o sistema interno de poder que controla o comportamento dos membros da organização.

Pettigrew (1973), ao estudar as mudanças estratégicas, propõe um modelo de organização como sistema político. Neste modelo o processo político ocorre ao nível individual (associado aos sistemas de remuneração, carreira e status) e ao nível de grupos que se formam em torno de objetivos comuns.

Mintzberg (1984), por outro lado, propõe uma tipologia para o estudo das mudanças a partir de considerações a respeito das coalizões do poder externo e interno à organização. Segundo essa tipologia, a coalizão do poder externo é classificada em três tipos: *dominante*, quando um indivíduo ou grupo detém o poder; *dividida*, quando poucos indivíduos ou grupos dividem o poder; ou *passiva*, quando nenhum indivíduo ou grupo externo detém o poder. A coalizão interna de poder, por outro lado, é classificada em cinco tipos: *personalizada*, quando o controle é exercido por um líder dominante; *burocrática*, quando o poder é exercido através de regras formais; *ideológica*, quando uma forte ideologia interna define normas de conduta; *profissional*, quando o poder advém da competência técnica; e *politizada*, quando imperam forças políticas conflitantes. Com base nas combinações possíveis das coalizões externas e internas, Mintzberg propõe seis configurações básicas de poder, conforme o Quadro 2.2.

Na configuração instrumental, a organização é controlada por uma coalizão externa de poder, normalmente através de padrões de desempenho e mecanismos formais de controle, o que leva a uma coalizão interna burocrática. Esta, no sistema

fechado, controla a organização através de mecanismos formais. Na configuração autocrática, a organização é controlada por um único líder através de mecanismos pessoais de controle. Uma coalizão interna baseada em uma forte ideologia leva a uma configuração missionária, ao passo que a configuração meritocrática ocorre quando uma coalizão interna dominante se baseia no conhecimento profissional. Por último, quando não existe uma coalizão dominante, a organização passa a ser gerida através de conflitos e negociações, levando a uma configuração estável de arena política.

COALIZÃO EXTERNA	COALIZÃO INTERNA	CONFIGURAÇÕES DE PODER
DOMINANTE	BUROCRÁTICA	INSTRUMENTAL
PASSIVA	BUROCRÁTICA	SISTEMA FECHADO
PASSIVA	PERSONALIZADA	AUTOCRÁTICA
PASSIVA	IDEOLÓGICA	MISSIONÁRIA
PASSIVA	PROFISSIONAL	MERITOCRÁTICA
DIVIDIDA	POLITIZADA	ARENA POLÍTICA

QUADRO 2.2 - CONFIGURAÇÕES BÁSICAS DE PODER
 FONTE: MINTZBERG (1984)

Segundo Mintzberg (1984), a transição de uma forma de configuração de poder para outra é função das mudanças nas forças externas e, principalmente, internas à organização. Existem nove transições mais comuns na configuração de poder, associadas ao ciclo de vida das organizações, conforme indica a Figura 2.5.

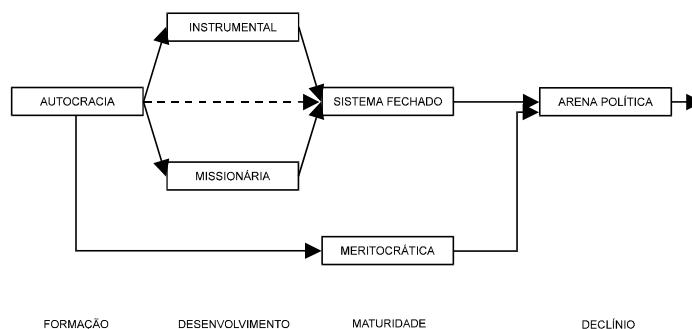


FIGURA 2.5 - PODER AO LONGO DO CICLO DE VIDA DAS ORGANIZAÇÕES.
 FONTE: MINTZBERG (1984).

Segundo esse modelo, o estágio de formação é caracterizado por uma configuração de poder autocrático, baseado na liderança do fundador. No estágio de desenvolvimento a configuração pode ser instrumental, quando uma coalizão externa assume o controle, ou missionária, quando uma forte ideologia interna é desenvolvida, normalmente em torno dos valores do fundador. No estágio de maturidade, o domínio de sistemas formais e padronizados de controle, ou da gestão baseada na competência técnica, leva às configurações de sistema fechado ou meritocrático, respectivamente. No estágio de declínio, a configuração dominante é a da arena política, exigindo o retorno ao estágio empreendedor ou autocrático, a fim de revitalizar a organização.

Gray e Ariss (1985) propõem um modelo de ciclo de vida político baseado em três estágios de desenvolvimento: (1) estágio de nascimento e início de crescimento, no qual a empresa é tipicamente de produto único, com pouca ou nenhuma estrutura formal, onde a atividade política é desenvolvida pelo fundador na forma de um gerenciamento simbólico; (2) estágio de maturidade, no qual a empresa diversifica-se e o poder e a ideologia institucionalizam-se na forma de coalizões, e (3) estágio de declínio ou redesenvolvimento, no qual os mercados estão saturados e a estratégia precisa ser mudada, levando a conflitos de interesses entre as unidades.

2.3.4. Cultura e Mudança Organizacional

Segundo observa Freitas (1991:4) não existe consenso quanto à contribuição da Antropologia Cultural nas pesquisas existentes sobre cultura organizacional. O grande debate situa-se em duas visões distintas que consideram a cultura organizacional como: (a) uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é, e (b) como uma variável, considerando a cultura algo que a organização tem.

Ao nível das pesquisas, especificamente aquelas relacionadas com os aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacional, observa-se uma ênfase na visão da cultura como uma variável.

Fugindo desse debate, Schein (1985) apresenta a seguinte definição de cultura organizacional: *"A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas"*.

Segundo o mesmo autor, a cultura subdivide-se em três níveis: (1) nível dos artefatos visíveis, tais como o ambiente, padrões de comportamento, que, embora visíveis, não são freqüentemente decifrados; (2) nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, sendo, entretanto, idealizações ou racionalizações de conteúdos inconscientes, e (3) nível dos pressupostos básicos inconscientes, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem a respeito da natureza e dos relacionamentos humanos.

Incorporando a dimensão política inerente ao fenômeno cultural, Fleury (1989) apresenta a seguinte proposta conceitual: *"cultura organizacional é o conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação"*.

A definição de cultura proposta por Schein (1985.b) contempla duas dimensões básicas inerentes ao conceito de estratégia: a adaptação ao ambiente externo e a integração interna. A adaptação ao ambiente externo, de um lado, pode significar a mudança da estratégia tendo em vista as oportunidades e ameaças e demais forças atuantes na indústria. A integração interna, por outro lado, pode significar a adoção de normas de conduta e sistemas adequados àquela adaptação.

Schein (1985.b) explora a relação entre cultura e estratégia através das seguintes áreas:

- 1- Consenso sobre a missão central ou tarefa principal da empresa, que passa a fazer parte da cultura. Caso o ambiente mude, exigindo a mudança dessa missão, a cultura deve mudar para garantir a sobrevivência da empresa;
- 2- Consenso sobre metas e meios específicos de estabelecê-las, os quais, se bem sucedidos, passam a fazer parte da cultura;
- 3- Consenso sobre recursos a serem usados na realização das metas, incluindo o projeto das tarefas, a estrutura da organização, a divisão da mão-de-obra, os incentivos e recompensas e o sistema gerencial usado para integrar os esforços;
- 4- Consenso sobre como medir o progresso em direção às metas, incluindo os sistemas de informação e controle;
- 5- Consenso sobre estratégias corretivas ou reparadoras frente ao mal desempenho da organização.

Analisando-se essas relações, observa-se uma perfeita compatibilidade com os modelos de organização anteriormente discutidos, sugerindo que, ao nível estratégico, a cultura organizacional pode ser considerada o resultado do consenso com respeito à estratégia, estrutura e sistemas desenvolvidos pela empresa para fazer frente aos problemas de adaptação externa e integração interna.

O mesmo autor observa que a cultura pode ser uma força inibidora do processo de adaptação, o que, em ambientes turbulentos, pode levar ao desajuste da organização em relação às pressões ambientais. Nesse caso, a cultura deve ser mudada, exigindo um processo complicado e ainda pouco claro.

As dificuldades inerentes ao estudo da cultura organizacional têm levado os pesquisadores a proporem diferentes tipologias culturais (Handy, 1976; Harrison, 1972; Deal & Kennedy, 1982). Embora úteis ao nível das pesquisas, nenhuma tipologia corresponde à realidade em todos os seus matizes, permitindo, entretanto, algumas generalizações (Freitas, 1991:51).

Deal & Kennedy (1982) propõem uma tipologia de quatro tipos culturais determinados por dois fatores de mercado: o grau de risco associado às atividades da empresa, e a velocidade de "feedback" do mercado sobre se as decisões e as estratégias foram bem-sucedidas. Com base nesses dois fatores, os autores propõem os seguintes tipos de culturas:

- 1- Cultura do macho (the tough-guy / macho culture), onde se encontra um mundo de individualistas que assumem altos riscos e recebem um rápido "feedback" sobre suas ações;
- 2- Cultura trabalho duro / diverte muito (work hard / play hard), caracterizada pelo baixo risco e rápido "feedback";
- 3- Cultura apostar em sua companhia (bet-your-company), combinando alto risco e lento "feedback";
- 4- Cultura do processo (the process culture), que combina lento "feedback" e baixo risco.

Freitas (1991:99) associa essa tipologia aos modelos de ciclo de vida dos produtos / negócios e da matriz de crescimento e participação (Boston Consulting Group), conforme indicado no Quadro 2.3.

FASE DO PRODUTO / NEGÓCIO	TIPO DE PRODUTO / NEGÓCIO	CULTURA ASSOCIADA
INTRODUÇÃO	CRIANÇA PROBLEMA	MACHO
CRESCIMENTO	ESTRELAS	APOSTE NA SUA COMPANHIA
MATURIDADE	VACAS LEITEIRAS	TRABALHO DURO / DIVERTE MUITO
DECLÍNIO	ABACAXIS	PROCESSO

QUADRO 2.3 - CICLOS DE VIDA DO PRODUTO / NEGÓCIO E TIPOS CULTURAIS.
 FONTE: ADAPTADO DE FREITAS (1991:99 - 100).

A mesma autora, citando Schein (1985.a), analisa as principais questões culturais associadas aos estágios de desenvolvimento das organizações, conforme indicado no Quadro 2.4.

FASE ORGANIZACIONAL	QUESTÕES CULTURAIS / MECANISMOS DE MUDANÇA
<p>Nascimento, primeiros momentos, dominação do fundador, sucessão para uma administração profissional</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1- Cultura como uma "cola" que mantém a organização unida 2- Cultura como fonte de identidade e competência distinta 3- Esforço na busca de integração e clarificação de uma cultura 4- Grande ênfase e cuidado na seleção e socialização 5- Sucessores potenciais julgados com base na tendência de preservar a cultura <p>Mecanismos de Mudança: a- Evolução natural; b- Evolução auto-dirigida; c- Evolução através de híbridos; d- Evolução através da incorporação de pessoas-chave com outras experiências.</p>
<p>Diversificação e meia-idade da organização</p> <p>Fase intermediária:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Novos produtos / mercados . Expansão geográfica . Aquisições / fusões . integração vertical 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Integração cultural declinante com o aparecimento de subculturas 2- Crise de identidade, perda de objetivos-chave, valores e pressupostos básicos 3- Oportunidade para gerenciar a direção da mudança cultural 4- Decisão pela uniformização cultural ou pela diversificação 5- Auto-discernimento cultural como fator importante <p>Mecanismos de Mudança: a- Mudança planejada e DO; b- Sedução tecnológica; c- Mudança por escândalo ou explosão de mitos; d- Incrementalismo.</p>
<p>Maturidade organizacional, estagnação, declínio</p> <ul style="list-style-type: none"> . Maturidade dos mercados . Estabilização dos relacionamentos internos . Falta de motivação para mudança . Opção de transformação ou destruição 	<ol style="list-style-type: none"> 1- Cultura torna-se barreira à inovação 2- Cultura preservando as glórias do passado e avaliada como fonte de auto-estima e defesa 3- Mudança cultural necessária e inevitável 4- Autodiscernimento cultural importante para preservar o que é essencial na cultura <p>Mecanismos de Mudança: a- Mudanças fortes e abrangentes (turn arounds); b- Reorganizações, fusões, aquisições, substituição massiva de pessoas; c- Renascimento ou destruição.</p>

QUADRO 2.4 - ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES E QUESTÕES CULTURAIS.
 FONTE: FREITAS, M.E. CULTURA ORGANIZACIONAL - FORMAÇÃO, TIPOLOGIAS E IMPACTO. MAKRON, 1991, PP. 40/41.

A visão proposta por Schein nos parece mais consistente e útil, ao fornecer um modelo descritivo e prescritivo de como lidar com a questão cultural ao longo do ciclo de vida das empresas.

2.3.5. *Fases de Desenvolvimento e Características Organizacionais*

Do exposto anteriormente, observa-se que as empresas apresentam características específicas em cada fase de desenvolvimento. Assim, na fase de nascimento, as empresas possuem normalmente um produto único, com pouca ou nenhuma estrutura formal, e sistemas centralizados na figura do fundador. O poder é concentrado no fundador, que também imprime seus valores aos demais membros do grupo. No extremo oposto, as organizações em fase de declínio ou revitalização são normalmente diversificadas, com pouca ou nenhuma relação entre os negócios, possuindo estrutura e sistemas descentralizados. O poder é dividido, levando a uma cultura de processo, com pouca flexibilidade para mudanças.

Com base no referencial teórico até aqui apresentado, propomos, no Quadro 2.5, um resumo das principais características apresentadas pelas organizações ao longo de suas fases de desenvolvimento. Obviamente, as características apresentadas não são obrigatoriamente encontradas em todas as organizações, porém servem de referencial para nossos estudos.

FASES VARIÁVEIS	NASCIMENTO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO OU REVITALIZAÇÃO
<i>ESTRATÉGIA</i>	Negócio Único	Negócio dominante	Negócios relacionados	Negócios não relacionados
<i>ESTRUTURA</i>	Informal	Funcional centralizada	Divisional com funções centralizadas	Holding (descentralizada)
<i>CONFIGURAÇÃO POLÍTICA</i>	Autocracia	Instrumental ou missionária	Sistema fechado ou meritocrático	Arena política
<i>QUESTÕES CULTURAIS</i>	Cultura como uma cola que mantém a organização unida	Esforço para clarificação de uma cultura	Integração cultural declinante com sub-culturas	Cultura torna-se barreira à mudança

QUADRO 2.5 - FASES DE DESENVOLVIMENTO E CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

O Quadro 2.5 resume o "conteúdo" das mudanças estratégicas e indica a necessidade de ajuste (fit), entre as diferentes variáveis organizacionais. Nos itens seguintes, analisaremos as principais causas (porque) dessas mudanças, e os principais processos (como) utilizados para gerenciar essas mudanças.

2.4. O CONTEXTO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS

Conforme observamos anteriormente (item 2.1), as variáveis do contexto externo e interno à organização constituem forças determinantes da escolha estratégica, sendo a mudança o resultado do desalinhamento entre as forças externas e internas e a estratégia da empresa.

Segundo Pettigrew (1989), muito do *porquê* da mudança deriva de uma análise do contexto externo e interno à empresa. O contexto externo refere-se às forças econômicas, sociais, políticas e competitivas. Já o contexto interno, refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir.

A influência do ambiente externo sobre as organizações foi a base da Teoria da Contingência, a qual propõe que o tipo de ambiente condiciona a estratégia, a estrutura e os sistemas administrativos (Woodward, 1965; Laerence e Lorsch, 1967).

Ao nível estratégico, o ambiente empresarial pode ser classificado em duas categorias: (1) o macro-ambiente e (2) o ambiente competitivo. O macro-ambiente refere-se às forças que afetam, em maior ou menor grau, todos os tipos de empresas e sobre as quais estas possuem controle e/ou influência limitados. Dentro dessa categoria incluem-se as forças econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. O ambiente competitivo, por outro lado, refere-se ao contexto particular em que uma empresa opera. Segundo Porter (1980), as forças que dirigem a concorrência em uma indústria são: (1) o poder de negociação dos fornecedores; (2) o poder de negociação dos compradores; (3) a ameaça de novos entrantes; (4) a ameaça de produtos ou serviços substitutos e (5) a rivalidade entre as empresas existentes. Segundo o mesmo autor, quanto mais intensas forem essas forças, a lucratividade da indústria tende a ser menor. Neste caso, a empresa deverá acompanhar as mudanças nessas cinco forças e adotar, em relação aos concorrentes, uma das três estratégias genéricas possíveis: (1) liderança no custo total; (2) diferenciação, ou (3) enfoque.

Mintzberg (1979), por outro lado, analisa o contexto da mudança sob o enfoque do poder. Ao nível do contexto externo, o mesmo autor identifica quatro grandes grupos que compõem a coalizão externa do poder: (1) os proprietários, que detém o controle legal da organização; (2) os associados, que comercializam com a empresa, comprando e vendendo em regime de parceria; (3) as associações de funcionários, que representam o conjunto dos trabalhadores da empresa, e (4) os vários públicos que circundam a organização, incluindo grupos ecológicos e outros grupos de interesses específicos. Tais grupos terão poder na coalizão externa na

medida em que eles estejam concentrados e a organização seja dependente dos mesmos. Mintzberg identifica, ainda, cinco formas de influência externa desses grupos: normas sociais, restrições específicas, campanhas de pressão, controle direto e participação no conselho ou diretoria.

As pressões internas para a mudança estão, geralmente, associadas às pressões do ambiente externo, entretanto, podem ocorrer somente dentro da organização sem qualquer estímulo externo (Leontíades, 1980:56).

De acordo com Tichy (1983:9), as forças internas para mudança estão associadas a três tipos de problemas inter-relacionados: problemas técnicos, políticos e culturais.

Os problemas técnicos referem-se ao desajuste da estratégia, estrutura e sistemas entre si e frente às demandas do ambiente. Tais problemas levam, invariavelmente, à perda de eficiência e eficácia, comprometendo o desempenho da empresa a curto e longo prazos.

Os problemas políticos referem-se à distribuição de poder e recursos dentro da organização. A coalizão das forças internas em torno de objetivos comuns pode resultar em pressões para mudanças na estratégia, estrutura e sistemas, na direção do atendimento das expectativas de indivíduos e grupos que detêm o poder.

O problema cultural refere-se ao conjunto de pressupostos básicos e valores compartilhados que o grupo desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e interna (Schein, 1985.b). A introdução de uma nova estratégia, estruturas ou sistemas, pode conflitar com a cultura vigente, exigindo a adoção de mecanismos de mudança cultural, nem sempre de fácil implementação. O problema cultural torna-se crítico à medida que os novos membros da organização, com poder

de decisões estratégicas, se propõem a introduzir novos conceitos e práticas dissociados da cultura vigente.

De acordo com o modelo de desenvolvimento indicado no Quadro 2.5, as variáveis técnicas, políticas e culturais, devem estar ajustadas no sentido da busca da eficiência organizacional, frente às pressões ambientais. As pressões internas para mudança ocorrem quando aquelas variáveis estão desajustadas.

O papel da liderança no contexto da mudança é enfatizado nos trabalhos de Mintzberg (1978) e Allen (1979). De acordo com Mintzberg (1978:941), a "formação estratégica" em muitas organizações pode ser visualizada como o inter-relacionamento entre três forças: (a) um ambiente em permanente, porém irregular, mudança; (b) Um sistema operacional da organização, ou burocracia, que, acima de tudo busca preservar suas ações, a despeito das mudanças ambientais; e (c) uma liderança, cujo papel é o de mediador entre essas duas forças, para manter o sistema de operações da empresa e, ao mesmo tempo, assegurar a adaptação às contínuas mudanças do ambiente.

O processo de mudança, a seguir discutido, deve portanto considerar as variáveis do contexto (externo e interno) e gerenciá-las conjuntamente no sentido de garantir a eficácia e eficiência organizacional.

2.5. O PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA

De acordo com Pettigrew (1989): *"o como da mudança pode ser compreendido pela análise do processo, que refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente, tendo em vista o futuro"*.

Com base nos conceitos até aqui apresentados e discutidos, o processo de gestão das mudanças estratégicas pode ser entendido como o conjunto de decisões e ações que buscam mudar a estratégia, a estrutura, a distribuição de poder e/ou a cultura organizacional, de forma isolada ou conjunta, tendo em vista o desequilíbrio e as pressões do contexto externo e interno à organização.

A principal questão envolvida no processo de mudança estratégica está claramente indicada na célebre frase de Machiavel, em O Príncipe: *"Nada é mais difícil de realizar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto quanto ao seu êxito, do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem como inimigos todos aqueles que prosperam sob as condições antigas, e como defensores tíbios todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições"*.

A resistência à mudança, por parte de indivíduos e grupos é, sem dúvida, a principal questão envolvida no processo de mudança. Ansoff (1990:219-20) comenta as resistências ao planejamento estratégico que, ao contrário do planejamento de longo prazo, busca alterar tanto a ordem cultural quanto a ordem política das coisas. O mesmo autor observa que a resistência à mudança ocorre tanto ao nível individual como ao nível coletivo. Ao nível dos indivíduos, as causas da resistência estão associadas à insegurança e/ou à ameaça da perda de poder. Já ao nível coletivo, as causas são de natureza cultural e política.

O nível individual e organizacional (coletivo) de resistência à mudança também é considerado por Tichy (1983:343-55). O mesmo autor, entretanto, classifica a resistência à mudança em três tipos: (1) resistência à mudança técnica; (2) resistência à mudança política e (3) resistência à mudança cultural. Cada um desses tipos de resistências possuem causas específicas ao nível individual e organizacional.

O processo de mudança estratégica deve, portanto, considerar as resistências às mudanças, e gerenciá-las de forma adequada para garantir o resultado almejado. A gestão da mudança estratégica pressupõe a "mudança planejada" das diferentes variáveis envolvidas.

Pettigrew (1985:473-6), citando os trabalhos de Beckhard e Harris (1977) e Beer (1980), sintetiza o processo de mudança planejada nas seguintes etapas: (1) definição da condição atual da organização em relação às mudanças ambientais; (2) definição da situação futura desejada; (3) estabelecimento de compromissos em torno de objetivos de mudança específicos, e (4) nomeação de gerentes de mudança, para mover partes da organização da situação atual para a futura, por meio de planos de ação detalhados e adequados ao contexto.

Tichy (1983:331-60), também baseando-se no modelo de mudança proposta por Beckhard e Harris (1977), propõe as linhas gerais para o gerenciamento das mudanças, sintetizadas nas seguintes etapas: (1) revisão do diagnóstico da situação atual e da estratégia de mudança para a situação desejada, visando determinar os ajustamentos técnico, político e cultural requeridos pela mudança; (2) projetar a seqüência dos ciclos de mudança técnica, política e cultural, ou seja, em que momentos cada ciclo terá seu ponto de maior tensão; (3) planejar o deslocamento de cada ciclo, para gerenciar a transição em cada um; (4) planejar o gerenciamento da transição em cada ciclo; e (5) planejar o reajuste de cada ciclo, ou seja, como os sistemas técnico, político e cultural se ajustarão na situação futura desejada.

A natureza distinta de cada problema - técnico, político e cultural - implica, segundo Tichy (1983), em diferentes tipos de resistências às mudanças, exigindo processos de gerenciamento específicos. Seguindo esse conceito, discutiremos os principais processos de mudança relacionados aos problemas políticos e culturais, concluindo a análise por meio de uma visão contingencial do processo de mudança.

2.5.1. *O Processo de Mudança Política*

Os problemas políticos estão associados aos conflitos de interesses, por indivíduos e grupos, na distribuição de poder e recursos dentro da organização. Tichy (1983:346) identifica os seguintes tipos de resistências individuais aos processos de mudanças políticas: (1) resistência devido à necessidade de poder; (2) resistência devido à superdependência de outras pessoas; (3) resistência devido à competição pelo poder. Ao nível organizacional, o mesmo autor identifica os seguintes tipos de resistência às mudanças políticas: (1) resistência devido à ameaça de coalizões poderosas; (2) resistência devido à limitação de recursos e (3) resistência devido à perda de recursos.

Para gerenciar a mudança política, Beckhard e Harris (1977), citados por Tichy (1983), propõem um plano geral constituído pelas seguintes etapas: (1) identificar os grupos e indivíduos afetados pela mudança, cujo comprometimento é necessário; (2) definir a massa crítica de pessoas necessárias para garantir a efetiva implementação; (3) desenvolver um plano para obter o comprometimento dessas pessoas, e (4) desenvolver um sistema de monitoramento para avaliação do plano.

Tichy (1983), referindo-se a um trabalho desenvolvido por Beckhard (1969), cita, ainda, a prática de reuniões de confrontação como uma atividade auxiliar no processo de mudança política. Tais reuniões, que geralmente duram um dia, envolvem a geração de informações sobre os principais problemas, a análise dos

problemas, a elaboração de planos de ação para resolvê-los e a determinação de quem tem a responsabilidade política por problemas específicos.

2.5.2. *O Processo de Mudança Cultural*

A cultura organizacional é o elemento mais sutil e geralmente mais difícil de tratar nos processos de mudança. A questão principal que se coloca é: Será possível mudar a cultura organizacional?

Thévenet (1989:154) procura responder a essa questão dizendo que a cultura não impede a mudança das atividades, mas reduz o campo das diversificações possíveis. A principal questão, segundo o autor, está em descobrir as evoluções possíveis da cultura, em vez de procurar mudá-la.

Segundo Thévenet (1989:158), as intervenções de mudança cultural são geralmente longas, envolvendo processos de aprendizagem, e os resultados não são forçosamente propostas de mudança, mas, eventualmente, a indicação de quadros de evolução possível.

O mesmo autor cita as seguintes condições de intervenção: (1) a empresa deve estar sensibilizada e conscientizada da intervenção cultural; (2) qualquer intervenção parte da pesquisa da cultura existente; (3) o programa de intervenção deve contar com o tempo adequado para ir além da mera sensibilização, e (4) as intervenções não devem partir do "a priori" que é necessário mudar a cultura, podendo, se necessário, simplesmente explorar os pontos fortes da cultura existente.

Thévenet aponta, ainda, os seguintes princípios de intervenção: (1) a empresa tem uma cultura; (2) importa envolver o maior número possível de pessoas; (3) a intervenção diz respeito ao indivíduo e à cultura; (4) é uma abordagem orientada para a ação, e (5) é uma abordagem positiva.

Referindo-se a fatores determinantes da mudança cultural, Thévenet aponta as seguintes questões principais: (1) o papel dos líderes, como principais agentes de mudança; (2) o peso dos acontecimentos, tais como fusões, aquisições, associações e catástrofes, e (3) os principais "acontecimentos motores", que ocorrem nas grandes etapas de evolução cultural da empresa.

Concluindo a análise, Thévenet (1989:165) identifica três objetivos da intervenção cultural: (1) pôr em evidência a cultura existente; (2) fazer evoluir a cultura, e (3) difundir a mudança. Para cada objetivo são indicadas as ações a encarar e os meios para atingir os objetivos, conforme indicado no Quadro 2.6.

OBJETIVO DA INTERVENÇÃO	AÇÕES A ENCARAR	MEIOS
<i>Pôr em Evidência a Cultura Existente</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Sensibilizar o pessoal à abordagem cultural e aos traços dominantes da cultura de empresa. · Formalização e difusão dos resultados: redação da declaração de princípios, elaboração de documentos de apresentação da empresa. · Reduzir incoerências entre a cultura e determinados modos de funcionamento. · Aprofundamento de alguns ritos. 	<p>Formação</p> <p>Ritos</p> <p>Comunicação</p>
<i>Fazer Evoluir</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Determinar alguns critérios ideais. · Avaliar os desvios entre cultura existente e "necessidades culturais". · Estruturar esta reflexão à volta do Projeto de empresa com o comitê de direção. · Isolar comportamentos ou procedimentos representativos 	<p>Trabalho de Grupo</p> <p>Formação</p> <p>Formalização</p>
<i>Difundir a Mudança</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Formalizar o projeto. · Informar amplamente sobre o conteúdo do projeto. · Criação ou reforço de ritos orientados para os comportamentos ou procedimentos mais representativos das mudanças em perspectiva. · Adaptação do plano de formação. · Revisão do plano de comunicação externa e interna. · Criação de um comitê de acompanhamento da realização do projeto. 	<p>Comunicação</p> <p>Formação</p> <p>Ritos</p>

QUADRO 2.6 - MODOS DE ATUAÇÃO NA INTERVENÇÃO CULTURAL
 FONTE: THÉVENET, 1989:165.

O tópico final de nossa análise dos processos de mudança diz respeito à questão contingencial do problema estratégico, ou seja, sua gravidade e a urgência necessária à sua solução.

Com respeito a essa questão, passamos a citar as observações feitas por Fischmann (1987:69) em relação à tipologia de implementações estratégicas proposta por Hrebiniak & Joice (1984): *"Duas características básicas - magnitude dos problemas estratégicos e horizonte de implementação - determinam quatro tipos de implementação estratégica: (a) intervenções evolucionárias, onde a dimensão do problema estratégico é pequena e há tempo suficientemente amplo para implementar a estratégia; (b) intervenções gerenciais, quando apesar de se lidar com um problema estratégico de pequena envergadura, o tempo para implementar a estratégia é curto, exigindo ações simultâneas em diversas frentes; (c) intervenções seqüenciais típicas de situações em que a magnitude dos desafios estratégicos é grande, mas há pequena pressão de tempo para solucioná-los, e (d) intervenções complexas, características de grandes problemas estratégicos e curtos horizontes de tempo para viabilizar a mudança".*

Ansoff (1990:223-234) também se baseia nas dimensões da magnitude dos problemas e do tempo necessário de resposta ao propor quatro enfoques para a gestão de mudanças: (1) gestão coercitiva da mudança; (2) mudança adaptativa; (3) administração de crises, e (4) resistência administrada - "o método de acordeão".

A gestão coercitiva da mudança baseia-se no uso do poder coercitivo para superar as resistências. Tal enfoque de gestão é caro e socialmente perturbador, mas oferece como vantagem uma resposta estratégica rápida. Sua aplicação é, portanto, indicada somente em situações de grandes problemas estratégicos que exijam respostas rápidas.

A gestão por mudança adaptativa, ou orgânica, corresponde a acumulação gradativa de pequenas mudanças ao longo do tempo. Nesse caso, as resistências às mudanças serão diminuídas, porém o tempo para a implantação das mudanças será longo.

A administração de crises é necessária quando alguma descontinuidade súbita no ambiente põe em perigo a sobrevivência da empresa. Nessas situações, as resistências às mudanças são substituídas pelo apoio, porém as soluções nem sempre são evidentes, exigindo da alta administração respostas rápidas e eficientes que evitem o pânico.

A resistência administrativa, ou "método do acordeão", é um enfoque intermediário entre os extremos dos enfoques coercitivo e adaptativo, podendo ser aplicado em condições de urgência moderada, dentro dos limites de tempo ditados pelo ambiente. As principais etapas desse processo são: (1) construção de uma plataforma de lançamento, que identifique e elimine as resistências às mudanças; (2) gestão comportamental do processo, de forma a ajustar a cultura e o poder à nova estratégia, e (3) utilização de poder suficiente para superar a resistência comportamental residual.

Finalizando, passamos a comentar os mecanismos de mudança propostos por Schein (1985.a), baseados nas fases de desenvolvimento da organização e nas questões culturais envolvidas, conforme apresentado no Quadro 2.4.

Na fase de nascimento e crescimento inicial, quando a cultura vai se estabelecendo como fonte de identidade e competência distinta, mantendo a organização unida, o processo é de evolução natural. Nessa fase, a organização busca a integração e a clarificação de uma cultura, cuidando da seleção de novos membros e sua socialização.

Na fase de diversificação e meia-idade, ou maturidade, quando surgem problemas de integração cultural e perda dos objetivos-chave e dos valores básicos, os mecanismos de mudança se alteram. A organização pode decidir pela integração cultural através de mecanismos planejados de mudança, tais como os do Desenvolvimento Organizacional.

Já na fase de declínio, quando a cultura torna-se uma barreira à mudança, preservando as glórias do passado, a mudança cultural torna-se necessária. Neste caso, os mecanismos de mudança necessários são fortes e abrangentes, envolvendo: "turn arounds", reorganizações e/ou substituição massiva de pessoas.

O referencial teórico sobre mudanças estratégicas apresentado até este ponto parece-nos suficiente para os objetivos do estudo a que nos propomos, motivo pelo qual passamos a analisar, no próximo capítulo, as principais questões metodológicas envolvidas na pesquisa.

3- METODOLOGIA DE PESQUISA

No presente capítulo apresentamos, inicialmente, os aspectos conceituais que nortearam a escolha do estudo de caso como a forma mais adequada de pesquisa para responder às questões formuladas no início do Estudo. Na seqüência, apresentamos a definição do caso, ou seja, a empresa objeto de estudo e as unidades de análise, bem como as fontes e metodologias de coleta de dados. Finalizando este capítulo, apresentamos alguns comentários sobre a validade, a confiabilidade e as limitações da pesquisa.

3.1. ASPECTOS CONCEITUAIS E DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

De acordo com Selltiz et alii (1974:5): *"o objetivo da pesquisa é descobrir respostas para perguntas, através do emprego de processos científicos"*. Segundo os mesmos autores, cada estudo tem seus objetivos específicos, os quais, entretanto, podem ser agrupados em quatro categorias: (1) familiarizar-se com um fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses; (2) apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características); (3) verificar a freqüência com que algo ocorre ou com que está ligado a alguma outra coisa (geralmente, mas não sempre, com uma hipótese inicial específica), e (4) verificar uma hipótese de relação causal entre variáveis.

Com base nesses objetivos, os mesmos autores classificam os estudos em: (a) *exploratórios*, relativos ao primeiro objetivo, onde a principal questão refere-se à descoberta de idéias e intuições; (b) *descritivos*, relativos ao segundo e terceiro objetivos, cuja questão fundamental é a exatidão, sendo necessário reduzir o viés e ampliar a precisão da prova; (c) *experimentos*, relativos ao quarto objetivo, os quais exigem processos que permitam inferências a respeito da causalidade.

Yin (1989:15), por outro lado, comenta o erro comum de se associar as várias estratégias de pesquisa - estudos de caso, sondagens, levantamentos históricos e experimentos - à hierarquia de estudos - exploratório, descritivo e experimento. Segundo o mesmo autor, a estratégia de pesquisa é determinada por três condições: (1) a forma da pergunta de pesquisa; (2) a extensão de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais atuais, e (3) o grau de focalização sobre eventos atuais em oposição aos históricos. As características acima definem cinco estratégias de pesquisa em ciências sociais: experimentos, sondagens, análise de arquivos, história e estudos de caso. O Quadro 3.1 resume as alternativas possíveis.

De acordo com o Quadro 3.1, o estudo de caso é caracterizado pelas perguntas "como" e "por que" acerca de um conjunto de eventos contemporâneos, sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle. De forma mais técnica, Yin (1989:23) define um estudo de caso como uma investigação empírica que: investiga um fenômeno contemporâneo, dentro de um contexto de vida real; onde os limites entre os fenômenos e o contexto não são claramente evidenciados; e no qual múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

ESTRATÉGIA	FORMA DA PERGUNTA DA PESQUISA	REQUER CONTROLE SOBRE OS EVENTOS COMPORTAMENTAIS?	FOCALIZA EVENTOS ATUAIS?
EXPERIMENTO	Como, por que	sim	sim
SONDAGEM	Quem, o quê, quanto	não	sim
ANÁLISE DE ARQUIVO (EX. ESTUDO ECONÔMICO)	Quem, o quê, onde, quanto	não	sim / não
HISTÓRIA	Como, por que	não	não
ESTUDO DE CASO	Como, por que	não	sim

*QUADRO 3.1 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA
FONTE: YIN (1989:17)*

Segundo o mesmo autor, o tópico principal do estudo de caso refere-se às investigações sobre "decisões", incluindo tópicos como: processos, programas, eventos, instituições e organizações (incluindo mudanças organizacionais).

As observações anteriores são compatíveis com a estrutura analítica proposta por Pettigrew (1989) para o estudo das mudanças estratégicas, que busca a interação entre "o quê" da mudança (conteúdo), o "porquê" da mudança (contexto), e o "como" da mudança (processo).

O estudo de caso tem sido a estratégia de pesquisa privilegiada nos estudos clínicos e longitudinais sobre processos organizacionais, incluindo os processos de diversificação, mudanças organizacionais e estudos sobre política e cultura organizacional (Pettigrew, 1985; Ramanujam e Varadajan, 1989; Fleury e Fischer, 1989). Tal fato se deve à incapacidade dos processos tradicionais de pesquisa em ciências sociais, baseados em análises cruzadas e estáticas, de interpretar todos os fatores intervenientes nos processos organizacionais.

Os argumentos anteriores nos levaram a considerar o estudo de caso como a estratégia mais adequada de pesquisa para responder às questões formuladas no início do trabalho.

Ainda segundo Yin (1989:46), o projeto para um estudo de caso pode considerar as alternativas de caso único ou múltiplo. O estudo de caso único ocorre quando a pesquisa é realizada em uma única organização ou evento objeto de estudo, sendo semelhante a um experimento único. Essa alternativa pode ser utilizada quando o caso apresenta os elementos necessários para testar as hipóteses teóricas do estudo. No estudo de caso múltiplo, a pesquisa é realizada em mais de uma organização ou evento objeto de estudo, permitindo análises comparativas. Apesar dessa vantagem, o estudo de caso múltiplo apresenta a desvantagem de exigir um esforço que pode superar a capacidade de um pesquisador individual.

O mesmo estudo de caso, segundo Yin (1989:49), pode ainda ser de natureza global ou encaixada (embedded). Considerando-se uma organização, o estudo de caso de natureza global considera os aspectos gerais da organização como um todo, já o estudo de caso de natureza encaixada considera as várias subunidades que a compõe.

Face aos objetivos do presente estudo, e às limitações de recursos para a pesquisa, optamos pela alternativa de caso único de natureza encaixada, cuja definição é dada no tópico seguinte.

3.2. DEFINIÇÃO DO CASO E UNIDADES DE ANÁLISE

Com base nos aspectos conceituais discutidos anteriormente, podemos definir nosso caso como o *estudo das mudanças estratégicas da Mangels*. Tal definição, para ser operacional, exigiu a especificação das unidades ou variáveis de análise e do horizonte temporal.

Inicialmente, passamos a dar uma breve descrição da empresa pesquisada.

3.2.1. Caracterização da Empresa Pesquisada

A Mangels Industrial S/A é uma empresa industrial, de controle acionário nacional controladora das seguintes empresas:

- *Mangels Indústria e Comércio Ltda.*, com fábricas em São Bernardo do Campo-SP e Três Corações-MG, com as seguintes linhas de produtos:
 - . Fábrica S.B.C. - produtos relaminados e beneficiados de aço
 - . Fábrica Três Corações - rodas esportivas, vasilhames para GLP e tanques de combustível.

- *Mangels Tratamento de Superfícies Ltda.*, com sede e fábrica em São Paulo-SP, prestadora de serviços de galvanização.

- *Cryometal Ltda.*, com sede e fábrica em Três Corações-MG, fabricante de botijões criogênicos.

- *Laminação Baukus S/A*, com sede e fábrica em São Bernardo do Campo-SP, fabricante de produtos relaminados de aço.

Além dessas unidades, a Empresa possui uma representação nos Estados Unidos (Positrade), responsável pela comercialização de rodas e laminados de aço naquele país.

A Empresa estava, até o final de 1994, gerencialmente organizada em três Unidades de Negócio principais e duas Áreas de Negócio:

- Unidade de Negócio de Relaminação
- Unidade de Negócio de Rodas
- Unidade de negócio de Vasilhames
- Área de Negócio de Tanques
- Área de Negócio de Tratamento de Superfícies

No seu conjunto, a Empresa possui cerca de 2.100 funcionários e faturou o equivalente a US\$ 161 milhões em 1994.

Para efeito do presente estudo, não foram considerados os aspectos societários das mudanças da Empresa, a qual, por simplicidade, é referenciada no texto apenas pelo seu nome principal: Mangels.

Por uma questão profissional, na apresentação dos resultados não foram citados os nomes dos executivos que ainda trabalham na Empresa ou fora dela, à exceção de seu Presidente, Robert Max Mangels.

3.2.2. *Unidades de Análise e Horizonte Temporal*

As unidades ou variáveis de análise do presente estudo referem-se às mudanças estratégicas da Mangels. Tendo como referência a estrutura analítica para a pesquisa de mudanças estratégicas proposta por Pettigrew (1989:49), bem como a formulação do problema e as hipóteses de estudo, focalizamos nosso esforço de pesquisa no *conteúdo*, *contexto* e *processos* de mudanças desde a fundação da Empresa, em 1928, até 1994. A seguir detalhamos as principais variáveis pesquisadas.

a- Conteúdo das mudanças

As variáveis de conteúdo das mudanças pesquisadas foram:

- mudanças na estratégia de negócios, avaliadas pelo exame das mudanças nas linhas de produtos, das aquisições de novos negócios, das associações com outras empresas para explorar um novo negócio e da desativação de negócios;
- mudanças na estrutura organizacional, avaliadas pelo exame de alterações ocorridos no organograma da Empresa;
- mudanças da política interna, avaliadas pelas mudanças nas posições-chave e nas coalizões internas de poder;
- mudanças culturais, avaliadas através do estilo de gestão adotado, dos valores declarados e da Missão da Empresa.

b- Contexto externo

Foram pesquisadas as principais mudanças no contexto externo que afetaram os negócios da Empresa, a saber:

- mudanças nas variáveis macroeconômicas: PIB, PIB industrial, inflação, câmbio;
- crescimento dos setores industriais em que a Mangels atuava;
- atuação da concorrência.

c- Contexto interno

As variáveis do contexto interno confundem-se, em alguns aspectos, com o conteúdo das mudanças indicadas no item "a". Entretanto, procurou-se complementar essas variáveis através do exame dos resultados da empresa, especificamente do faturamento e lucro líquido. Além disso, foram identificados os momentos críticos de conflitos internos que provocaram as mudanças.

d- Processos de mudanças

Foram pesquisados os vários mecanismos e técnicas gerenciais utilizadas para implementar as mudanças, incluindo:

- técnicas de DO para mudanças graduais planejadas;
- técnicas de planejamento estratégico;
- reorganizações;
- mudanças de pessoas-chave.

3.3. METODOLOGIA E FONTES DE COLETA DE DADOS

Um dos princípios básicos para a coleta de dados em um estudo de caso é a utilização de múltiplas fontes de evidência (Yin, 1989:84). As principais vantagens dessa técnica, segundo Duncan (1987), são: a diminuição do viés do pesquisador, permitir a captação de aspectos subjetivos e objetivos do problema pesquisado, permitir a captação da visão própria das pessoas envolvidas e, ao mesmo tempo, possibilitar uma visão externa do problema. Segundo Yin (1989: 84), as principais fontes de dados para um estudo de caso são documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Com base nesses princípios adotamos os seguintes métodos e fontes de coletas de dados:

a- Análise de publicações especializadas

Especificamente para a análise do contexto externo foram utilizadas publicações especializadas tais como anuários estatísticos e estudos econômicos e setoriais, que permitiram a obtenção dos dados relativos às variáveis econômicas, sociais, políticas e setoriais.

b- Análise documental e de arquivos

Numa primeira fase da pesquisa foram consultados os seguintes tipos de documentos:

- publicações institucionais sobre a história e o perfil da Empresa;
- relatórios internos de pesquisa histórica;
- balanços anuais publicados;

- memorandos internos;
- planos estratégicos;
- depoimentos gravados.

Com base nessa primeira coleta de dados foi possível obter uma visão geral do conteúdo das mudanças estratégicas.

c- Entrevistas em profundidade

Numa segunda fase da pesquisa foram realizadas entrevistas com pessoas-chave selecionadas, procurando-se aprofundar os aspectos encontrados nas etapas anteriores.

Nessa fase foram entrevistadas as seguintes pessoas:

- Max Ernst Mangels - Membro do Conselho
- Robert Max Mangels - Presidente
- Hans G. Dislich - Membro do Conselho
- José Adriano M. Chinellato - Vice-Presidente Executivo

Durante as entrevistas utilizou-se perguntas abertas sobre o por quê e o como ocorreram as mudanças, procurando-se de forma não diretiva, aprofundar os tópicos de interesse. Tais entrevistas foram gravadas e posteriormente analisadas. Com base nessas entrevistas foi possível obter dados mais específicos sobre os processos de mudança utilizados.

3.4. NOTAS SOBRE A VALIDADE, CONFIABILIDADE E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Para garantir a validade interna da pesquisa, evitando a subjetividade de interferências, foi adotada a seguinte abordagem metodológica de coleta, apresentação e análise dos dados:

- foram selecionadas as variáveis específicas a serem estudadas;
- foram utilizadas múltiplas fontes de evidência;
- as variáveis foram apresentadas de forma cronológica;
- a análise procurou demonstrar o ajuste dos resultados às hipóteses teóricas do estudo.

A validade externa do estudo, entretanto, não pode ser garantida visto que os resultados somente têm validade para a Empresa pesquisada. Mesmo que se façam generalizações analíticas, com base nas teorias de mudanças estudadas, a validade dessas generalizações somente seria possível através da replicação do estudo. Entretanto, buscou-se comparar os resultados obtidos com outros estudos semelhantes (Pettigrew, 1985, 1989).

A confiabilidade da pesquisa foi garantida através de sua adequada documentação. As fontes de evidência pesquisadas estão disponíveis na Empresa, permitindo, assim, que outros pesquisadores ou auditores possam replicar o mesmo caso, validando as conclusões obtidas.

Finalmente, cabe ressaltar as limitações naturais de uma pesquisa dessa natureza, cujo amplo espectro de informações e horizonte temporal torna difícil a sua realização para um pesquisador individual.

4- APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nos itens que se seguem, apresentamos os resultados da pesquisa do contexto, conteúdo e processos de mudanças estratégicas da Mangels. Tal apresentação obedece a um critério cronológico, iniciando-se na década de 20, época da sua fundação, chegando até os dias atuais, com prospecções sobre o futuro da Empresa até o final da década de 90.

4.1. ANOS 20

4.1.1. *A Industrialização de São Paulo*

A economia brasileira nas primeiras décadas do século XX foi marcada pela ênfase nas exportações de café, com a importação da quase totalidade dos bens de capital e grande parte dos produtos manufaturados de uso corrente. O Estado de São Paulo destacava-se do resto do país no complexo cafeeiro, dando origem a capitais acumulados e a uma burguesia urbana ávida por bens de consumo manufaturados. A nascente indústria brasileira enfrentava problemas pela falta de uma política de estímulo à sua implantação e pela forte concorrência dos produtos importados.

Cano (1977: 178 - 189) analisou o problema enfrentado pela indústria paulista de bens de consumo corrente durante a década de 20. Segundo esse autor, as empresas industriais expandiram sua capacidade na década de 20 com base nas reservas financeiras acumuladas a partir da 1ª Grande Guerra. Entretanto, a competição dos produtos importados era grande devido à política cambial que estimulava a importação de equipamentos e bens de consumo.

A indústria paulista, pela sua maior inversão de capitais, apresentava maior grau de modernização, possibilitando enfrentar melhor a concorrência com os produtos importados e demais regiões do país. Tal fato permitiu, apesar de todos os problemas, uma taxa anual média de crescimento da indústria paulista da ordem de 6,6% no período de 1920 a 1928.

A implantação das indústrias de cimento e aço, após 1918, constituiu-se em fator decisivo para a industrialização do país. No caso do aço, os incentivos do governo levaram à instalação da Belgo Mineira em 1921. Nesse período surgiram também outras empresas de capital nacional, como a Morro Grande, em Minas Gerais, e a Companhia Brasileira de Mineração e Metalurgia, em São Paulo.

Em decorrência da expansão da indústria do aço, algumas antigas e pequenas oficinas mecânicas, metalúrgicas e fundições passaram por um processo de expansão, transformando-se em importantes produtores da incipiente indústria de bens de consumo.

A expansão da indústria de bens de consumo foi, também, consequência natural do processo de urbanização do país, que se acelerou a partir da década de 20. A população brasileira no início da década era de cerca de 30,6 milhões de habitantes, sendo de 580 mil no Município de São Paulo.

O crescimento populacional do Município de São Paulo acentuou-se na década de 20, face à crescente imigração de europeus, bem como à migração rural, atraída pela oferta de empregos da indústria em expansão. As condições de higiene nas cidades eram precárias face à reduzida infra-estrutura de energia e abastecimento de água. Na cidade de São Paulo, grande parte da população era obrigada a utilizar-se de baldes para retirar e transportar água de poços.

4.1.2. O Espírito Empreendedor dos Imigrantes

Dentro do contexto anteriormente apresentado, as oportunidades para a criação de pequenos negócios eram abundantes para os imigrantes que chegavam ao Brasil. Esses imigrantes traziam consigo idéias, um pequeno capital e a experiência técnica de seus países de origem. Tal foi o caso de dois imigrantes alemães que chegaram ao Brasil: Max Mangels Júnior e Henrique Kreutzberg.

Segundo o Jornal Mangels (1978, nº 3, pág. 3), Max Mangels Júnior chegou ao Brasil em 1920, contratado pela importante firma "Zerrenner Bulow", que seu pai também representava na Alemanha, para trabalhar em altas funções comerciais e administrativas. Cinco anos depois, em 1925, chegou a São Paulo, vindo da Argentina, Henrique Kreutzberg, engenheiro mecânico com muitas habilidades.

Da amizade e respeito mútuo entre Mangels e Kreutzberg nasceu a idéia de um novo negócio, na área industrial, para prover a população da cidade de São Paulo de artigos manufaturados que a população demandava.

Segundo depoimento de Anita M.C. Mangels, esposa de Max Mangels Júnior, realizado em 1992: *"A intenção era criar uma indústria cujo produto deveria ser alguma coisa que todos necessitassem. Chegaram até a pensar na fabricação de botões. A opção pela fabricação de baldes surgiu a partir da constatação das péssimas condições de higiene da população paulistana. A cidade enfrentava, constantemente, doenças endêmicas decorrentes da falta de abastecimento de água, provocada pela insuficiente rede de distribuição"*.

4.1.3. *Mangels & Kreutzberg*

Assim, em outubro de 1928, no bairro da Moóca, em São Paulo, foi fundada a Mangels & Kreutzberg Ltda., com um capital inicial de 300 contos de réis.

A montagem da pequena fábrica foi norteada por um tripé filosófico: a solidariedade, o respeito mútuo e o trabalho em equipe. Fiéis a esses princípios, Mangels e Kreutzberg dividem entre si as tarefas de instalação da Empresa. Kreutzberg permanece no Brasil para cuidar das obras civis da fábrica, enquanto Mangels vai à Europa comprar, pessoalmente, os equipamentos industriais, acompanhando-os até sua instalação na sede da Empresa. Inicia-se, assim, a fabricação de baldes de ferro, o primeiro produto Mangels.

A organização da Empresa era simples e informal, alicerçada na confiança mútua dos sócios. Mangels cuidava das funções comerciais e financeiras, e Kreutzberg das funções industriais.

Instalado o setor de galvanização, algum tempo depois, a fábrica passa a produzir baldes galvanizados. Definia-se, assim, a vocação da Empresa para a manufatura de produtos metalúrgicos, que constituem, até hoje, a base dos seus negócios.

4.2. *ANOS 30*

4.2.1. *A Substituição das Importações*

No final da década de 20, a economia brasileira foi duramente afetada pela crise do café e, simultaneamente, pela crise econômica mundial deflagrada pela quebra da Bolsa de Nova York. Os reflexos dessa crise se traduziram na queda

acentuada do PIB brasileiro (-1,9%, em 1930, e -3,5% em 1931), que apenas em 1932 iniciou sua recuperação. Nesse período, os investimentos na indústria de transformação reduziram-se drasticamente.

A Revolução de 30 instituiu o governo provisório de Getúlio Vargas, num contexto de grave crise fiscal e cambial. As primeiras medidas do governo foram no sentido de valorizar o café através da compra dos estoques armazenados e sua destruição. Tal fato provocou a recuperação dos preços, porém exigiu do governo a emissão de grande quantidade de moeda para comprar os estoques, levando à necessidade de desvalorização da moeda.

A desvalorização cambial encareceu sobremaneira os produtos importados, favorecendo o desenvolvimento da produção interna. Como reflexo dessa política, a produção industrial do país cresceu, em média, 11,2% ao ano, contra apenas 1% no final dos anos 20.

Segundo Tavares (1972:75-80), o nível geral das importações de 1929 não voltou a ser atingido durante toda a década de 30. Além disso, os bens intermediários reduziram drasticamente sua participação na estrutura de importações como decorrência da industrialização do país.

Durante toda a década de 30, especialmente na sua segunda metade, a indústria siderúrgica apresentou grande crescimento. De 1933 até o fim da década, a produção de ferro-gusa quase quintuplicou, enquanto a produção de aço e seus laminados aumentou cerca de quatro vezes no período de 1932 a 1939. Tais expansões permitiram o atendimento pleno do mercado interno de ferro-gusa e lingotes de aço. Entretanto, cerca de três quartos do aço laminado ainda eram importados.

Em São Paulo, a taxa de crescimento média anual da indústria foi de 14% nos anos 30, sendo de 24%, no setor metalúrgico, e de 39% no de materiais de transporte.

O Quadro 4.1. indica o crescimento do número de fábricas registradas no país, para alguns setores, no período de 1929 a 1938. Como se pode observar, o número de indústrias de ferragens e artefatos de alumínio e ferro aumentou de 179 para 1.349 no período.

CATEGORIAS	NÚMERO DE FÁBRICAS		
	1929	1934	1938
- Fumo e seus preparados	1.041	902	594
- Bebidas	17.155	13.487	14.535
- Álcool	173	222
- Calçados	8.284	7.993	7.184
- Vinagre, Azeite e Óleos Comestíveis	948	1.260	1.358
- Tecidos	473	510	805
- Ferragens e Artefatos de Alumínio e Ferro	179	347	1.349
- Café e Chá	2.100	3.404	4.399
- Móveis	4.407	4.791	5.003
- Artefatos de Borracha	30	65	155
- Gasolina, Carbureto de Cálcio etc.	2	4	6
- Cimento	4	8

QUADRO 4.1. - CRESCIMENTO SETORIAL DA INDÚSTRIA BRASILEIRA- 1929 / 1938.
 FONTE: NOSSO SÉCULO - 1930 / 1945; ABRIL CULTURAL (1980), CITADO POR TEIXEIRA, FRANCISCO M.P. (1993).

4.2.2. *Paternalismo e Criatividade*

Os primeiros anos da década de 30 foram difíceis para a Mangels & Kreutzberg face à Revolução Constitucionalista de 32, que isolou São Paulo do resto do país. Com todas as dificuldades de transporte e abastecimento de matérias-primas, a Mangels & Kreutzberg, como todas as metalúrgicas de São Paulo, foi obrigada a trabalhar para a Revolução, recebendo como pagamento apenas os bônus de guerra.

Conforme relato do funcionário Ário Pozzetti (Jornal Mangels, nº 16, 1981), os tempos foram difíceis para a Empresa, não só na Revolução, mas também durante a crise que a precedeu: *"... o fato é que o Sr. Kreutzberg não queria me mandar embora, mas também não podia ficar comigo. A Mangels, na ocasião, fabricava apenas varetas para adaptação de fuzis em lançadores de granadas. A produção estava quase que limitada a isso. Antes de me mandar embora, ele disse que eu teria que ficar afastado, em casa, até que mandasse me chamar novamente. Depois, pensando um pouco, decerto com pena de mim, perguntou se eu teria condições e aceitaria ficar como vigia, no posto da Atlantic, durante a noite, pois ele temia que qualquer atentado ao posto pudesse destruir sua casa e a própria Mangels".*

A crise econômica evidenciou o espírito paternalista dos sócios, que procuraram não dispensar seus funcionários na expectativa de dias melhores. Além disso, a falta de matérias-primas exigiu criatividade na busca de materiais usados para manter a produção.

4.2.3. Dos Baldes ao Botijão de Gás

O contexto interno anteriormente descrito, aliado às condições favoráveis para a industrialização do país, após 1933, permitiram à Mangels crescer e se diversificar nos anos subseqüentes.

Segundo o Relatório Histórico Interno (1993), entre 1933 e 1934 foi concebido um plano de diversificação da produção, que expandiu a linha de baldes para o segmento industrial, introduziu a fabricação de tachos para uso doméstico, recipientes e latões para transporte de leite, caçambas para uso nos poços de água, e tambores pintados e galvanizados para o transporte de gasolina, álcool e óleo.

Em 1935, a Mangels & Kreutzberg começou a operar moderna instalação de galvanização a fogo, passando a oferecer os serviços de galvanização de ferragens, tubos, material elétrico e outros.

Os principais indicadores da Empresa no período de 1933 a 1938 estão indicados no Quadro 4.2.

ANO	Nº OPERÁRIOS	PRODUTOS	PRODUÇÃO \$
1933	35	Tambores, baldes, tanques	800.000\$000
1934	50	Tambores, baldes, tanques	1:050.000\$000
1935	80	Tambores, baldes, tanques, bacias, caçarolas, ferragens galvanizadas	1:430.000\$000
1936	90	Bacias, caçarolas, frigideiras, caldeirões, tachos, baldes, tambores, tanques, material elétrico preto ou galvanizado	2:150.000\$000
1938	127	Bacias, caçarolas, frigideiras, caldeirões, tachos, baldes, tambores, tanques, material elétrico preto ou galvanizado	2:580.000\$000

QUADRO 4.2. - DESEMPENHO DA MANGELS & KREUTZBERG NO PERÍODO DE 1933 A 1938. FONTE: RELATÓRIO HISTÓRICO, 1993.

Em 1938, a Mangels & Kreutzberg iniciou a produção de botijões para gás liquefeito de petróleo (GLP). A produção era destinada à Ultragás, que vislumbrou essa oportunidade de negócio a partir do estoque de gás butano encalhado no Rio de Janeiro após a explosão do Zeppelin Hinderburg, ocorrida em 1937. No ano seguinte, entretanto, a 2ª Guerra Mundial trouxe novas dificuldades à Empresa.

4.3. ANOS 40

4.3.1. *Mudanças na Economia*

Os anos 40 podem ser divididos em dois períodos distintos: o período da Segunda Guerra Mundial, com Getúlio Vargas no poder (até 1945); e o Pós-Guerra, com a eleição de Dutra.

Na primeira metade da década, o governo Vargas manteve sua política econômica de privilegiar as exportações, favorecendo o setor primário-exportador. A indústria, por outro lado, apresentou crescimento modesto face às dificuldades de importação de máquinas, peças de reposição e combustíveis. Entre 1939 e 1945, o crescimento industrial acumulado foi de 37% e representou basicamente o aproveitamento da capacidade instalada.

Vargas, entretanto, buscou recursos externos para o seu projeto nacionalista, criando, nesse período, várias empresas do setor de indústrias de base: Companhia Siderúrgica Nacional (1941); Companhia Vale do Rio Doce (1942); Fábrica Nacional de Motores e Cia. Nacional de Álcalis (1943).

No Pós-Guerra, com Dutra no poder, a política econômica foi alterada. As restrições às importações foram eliminadas, o que, associado a uma política cambial liberal, permitiu o reequipamento do setor industrial. Esta política liberal, entretanto,

levou ao quase esgotamento das reservas internacionais, com impactos negativos no custo de vida e queda do valor real dos salários. Em 1949, o governo foi obrigado a alterar tal política, intervindo no comércio exterior, na política cambial e monetária e na orientação dos gastos públicos (Plano SALTE).

O crescimento industrial na segunda metade da década de 40 foi mais expressivo, caracterizando-se como um segundo surto de industrialização, principalmente em São Paulo. Nesse período teve início a operação da Cia. Siderúrgica Nacional (1946), foi incentivada a indústria de transformação, firmou-se o setor de peças para veículos e desenvolveu-se o setor de eletrodomésticos.

A partir de 1947, o país passa a produzir mais bens de produção do que de consumo, invertendo-se uma tendência histórica. A indústria de autopeças se expande, com a criação de 34 novas fábricas no período de 1946 a 1949.

4.3.2. As Dificuldades da Guerra

O período da Guerra foi particularmente difícil para as empresas de origem alemã no Brasil. A Mangels & Kreutzberg, embora tivesse um dos proprietários naturalizado brasileiro, Max Mangels Júnior, foi incluída na "Lista Negra", passando a ser discriminada pelos fornecedores americanos de matérias-primas e pelos grandes clientes, como a Light.

Como consequência da restrição de fornecimento de chapas de aço, importadas dos Estados Unidos, a produção de tambores pela Mangels despencou de 9.815 unidades, em 1939, para apenas 100 unidades em 1944. Apesar de todas as dificuldades, a Mangels & Kreutzberg conseguiu sobreviver e consolidou seu traço cultural voltado à proteção de seus funcionários.

A cultura paternalista da Mangels pode ser observada nas atitudes de seus Diretores, conforme relata Ário Pozzetti no Jornal Mangels, ano I, nº 3 de 1983:

"Durante a Segunda Guerra Mundial, quando as matérias-primas e as encomendas andavam escassas, e muitas indústrias de São Paulo haviam paralisado as atividades, deixando sem trabalho uma enorme quantidade de operários, houve também na Mangels dias a fio sem o que fazer. No entanto, os senhores Max Mangels e Henrique Kreutzberg relutaram em dispensar colaboradores.

Encarregado do almoxarifado e expediente na época, Ário Pozzetti apresentou a Henrique Kreutzberg uma lista de pessoal que era dispensável por absoluta falta de trabalho.

Kreutzberg ficou sério e preocupado. Depois de alguns minutos de reflexão respondeu: "O que vai fazer essa gente se os mandarmos embora? Como vão levar o pão para suas famílias? Temos que dar um jeito e encontrarmos uma ocupação..."

Ao cabo de outros tantos minutos falou a Ário: "Sabes, aquele monte de baldes apinhados na expedição estão cheios de poeira. Manda limpar uma outra área e transfira-os para lá. Bem limpos e contados...". "E depois?", perguntou Ário. "Depois", retrucou Kreutzberg, "vá dizer que o lugar escolhido foi errado e procure outra área para transferir os baldes. Invente qualquer coisa, limpeza, pintura, consertos, é só não deixar essa gente paralisada..."

Após o final da Guerra, a situação da Mangels & Kreutzberg melhorou. Além disso, a Empresa ganhou o reforço da segunda geração dos Mangels. Em 1949, Max Ernst Mangels começou a trabalhar na Empresa e, dois anos depois, em 1951, também seu irmão Peter Mangels.

4.3.3. *Da Sobrevivência à Expansão e Diversificação*

Durante a primeira metade da década de 40, a estratégia da Mangels & Kreutzberg foi de sobrevivência. A falta de matérias-primas obrigou a Empresa a utilizar materiais reciclados. Os botijões de gás passaram a ser produzidos a partir de cilindros de oxigênio e os baldes, a partir de latas de querosene e tambores de gasolina. A falta de combustível foi solucionada através da construção de um gasogênio.

Após o difícil período da Guerra, a Mangels & Kreutzberg entrou em uma nova fase de desenvolvimento de tecnologias e produtos. Aproveitando as oportunidades surgidas com a expansão das indústrias de bens de consumo duráveis e bens de produção, a Empresa passou a produzir componentes para teares, corpos para exaustores e aspiradores de pó. O fim do boicote da Light às empresas alemãs possibilitou a retomada das encomendas de produtos galvanizados e de material para instalações elétricas. Nesse período, a Empresa investiu em novos equipamentos para a produção de botijões de gás, consolidando esse negócio que se transformaria na base de seu crescimento nas décadas seguintes.

4.4. ANOS 50

4.4.1. *Do Nacionalismo ao Desenvolvimentismo*

A década de 50 foi marcada pelo desenvolvimento da indústria de base e de bens duráveis. Na primeira metade da década, o governo Vargas programou investimentos maciços na indústria de base e na infra-estrutura do país. Para tanto, criou o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico - BNDE, e buscou o apoio do governo norte-americano. Nesse período, o setor de bens de capital cresceu cerca de 130%, respondendo por 74% dos investimentos industriais em 1954.

Na segunda metade da década, já no governo de Juscelino Kubitschek, as idéias nacionalistas foram substituídas pelo desenvolvimentismo. O programa de Metas do novo governo propunha cinquenta anos de progresso em cinco anos de governo: "50 anos em 5". Os objetivos principais do plano foram:

- industrializar aceleradamente o país
- transferir do exterior para o nosso território as bases do desenvolvimento autônomo
- fazer da indústria manufatureira o centro dinâmico das atividades econômicas nacionais

Tais objetivos seriam atingidos através da priorização dos investimentos em 5 setores: energia, transporte, alimentação, indústria de base e educação. Para a execução desse ambicioso programa, o governo criou diversos órgãos regionais e setoriais, responsáveis pela execução ou supervisão dos diversos projetos econômicos e sociais. O Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) foi o responsável pela análise e aprovação dos projetos dos setores automobilístico e de autopeças, possibilitando o ingresso maciço do capital estrangeiro nesses setores.

Como resultado, já no final da década, a indústria produziu 51 mil caminhões e 37 mil automóveis.

O crescimento das regiões urbanas acelerou-se nesse período em decorrência da industrialização. Tal fato, associado ao crescimento da renda dos trabalhadores, permitiu a expansão de outras indústrias de bens duráveis, destacando-se a de eletrodomésticos.

O resultado das políticas econômicas dos governos Vargas e JK foi um aumento expressivo da produção industrial brasileira, conforme mostrado no Quadro 4.3.

DISCRIMINAÇÃO	QUANTIDADE	1950	1952	1954	1956	1958	1959	1960
<i>INDÚSTRIAS BÁSICAS</i>								
– PETRÓLEO	1.000 BARRIS	338	750	992	4.059	18.923	23.590	29.613
– GUSA	1.000 TONELADAS	729	812	1.089	1.152	1.384	1.479	(*) 1.600
– FOLHAS-DE-FLANDRES	1.000 TONELADAS	37	42	41	77	79	90	94
– TRILHOS	1.000 TONELADAS	---	77	53	123	57	53	14
– CIMENTO	1.000 TONELADAS	1.386	1.619	2.490	3.275	3.790	3.841	4.447
– CARVÃO MINERAL	1.000 TONELADAS	1.959	1.960	2.055	2.234	2.240	2.330	(*) 2.500
– SODA CÁUSTICA	1.000 TONELADAS	---	---	---	30	60	64	---
– GERADORES ELÉTRICOS	1.000 UNIDADES	---	---	---	7	9	(*) 10	(*) 10
– MOTORES ELÉTRICOS	1.000 UNIDADES	---	---	---	384	484	(*) 500	(*) 500
– CAMINHÕES	1.000 UNIDADES	---	---	---	---	36	48	51
– AUTOMÓVEIS PARA PASSAGEIROS	1.000 UNIDADES	---	---	---	---	2	12	37
<i>INDÚSTRIAS LEVES</i>								
– PNEUMÁTICOS PARA VEÍCULOS A MOTOR	1.000 UNIDADES	1.354	1.635	2.054	1.919	2.141	2.738	(*) 2.800
– CÂMARAS-DE-AIR PARA VEÍCULOS A MOTOR	1.000 UNIDADES	883	988	1.257	1.257	1.547	1.774	(*) 1.800
– PAPEL	1.000 TONELADAS	248	262	314	380	416	(*) 450	(*) 500
– CELULOSE	1.000 TONELADAS	---	33	---	110	170	(*) 177	467

(*) ESTIMATIVA

QUADRO 4.3. - PRODUÇÃO INDUSTRIAL BRASILEIRA - 1950/1960.

FONTE: BANCO DO BRASIL, RELATÓRIO DE 1960. CITADO POR TEIXEIRA, M.P. E TOTINI, M.E.; 1989; P. 189.

4.4.2. *A Segunda Geração dos Mangels*

Max Ernst Mangels entrou na Empresa em 1949, como assistente de Henrique Kreutzberg na área industrial. Dois anos mais tarde, em 1951, Peter Mangels entra na Empresa para auxiliar seu pai na área administrativa e comercial.

A entrada dos irmãos Max e Peter criou condições para as mudanças futuras que vieram a ocorrer na Empresa. Com formação universitária nos Estados Unidos, ambos entraram dispostos a aplicar os conhecimentos técnicos adquiridos no exterior, onde operavam-se inovações administrativas e tecnológicas.

A ascensão dos irmãos Max e Peter ao comando da Empresa ocorreu sem traumas. Henrique Kreutzberg não possuía filhos e, ao aposentar-se, em 1956, vendeu sua parte a Max Mangels Júnior. Como consequência desse fato, Max Ernst Mangels assumiu a área industrial. Dois anos mais tarde, em 1958, Peter Mangels assumiu o lugar de seu pai na área administrativa e comercial. Dessa forma, os irmãos Max e Peter assumiram as posições originais dos pioneiros fundadores e puderam dar continuidade ao projeto da Empresa.

4.4.3. *Mudanças nos Negócios*

As condições favoráveis da economia e do contexto interno da Mangels permitiram a adoção de uma estratégia de expansão e diversificação durante os anos 50. O carro-chefe dessa expansão foi a produção de botijões de gás, em resposta à demanda crescente desse produto pela sociedade cada vez mais urbanizada. A produção de material elétrico e os serviços de galvanização também foram expandidos em decorrência dos grandes investimentos governamentais no setor elétrico e na infra-estrutura do país.

Em 1956, no mesmo ano de criação do Grupo Executivo da Indústria Automobilística - GEIA, a empresa passa a produzir autopeças estampadas. A entrada da Mangels no setor de autopeças foi consequência das condições impostas pelo GEIA às montadoras para nacionalizarem sua produção. Conforme relata Max Ernst Mangels: *"... foi muito mais uma pressão das montadoras. Nesse tempo, a Vemag começou a produzir o DKV. Depois vieram a Volkswagen, a Ford e a GM. Pelo projeto do GEIA todos eles tinham obrigação de nacionalizar os seus produtos, e nos procuraram para produzir peças para o sistema de freios"*.

Três anos mais tarde, em 1959, a Empresa passa a produzir rodas para veículos. Conforme Relatório de Pesquisa Histórica (1993): *"Em janeiro de 1959, a Empresa submeteu ao GEIA um projeto para implantação de uma linha de rodas para veículos. O projeto foi aprovado em 24 de março de 1959, através da resolução GEIA nº 152. Posteriormente, em novembro do mesmo ano, já com o projeto anterior completo e em funcionamento, voltou a apresentar ao GEIA um projeto de expansão e complementação da linha que incluía a produção de rodas para tratores"*.

Em consequência da estratégia de diversificação adotada, a Mangels chega ao final da década de 50 com cerca de 11 linhas diferentes de produtos e serviços, conforme mostra o Quadro 4.4.

PRODUTO	% S/ FATURAMENTO
BOTIJÕES	58
MATERIAL ELÉTRICO E AUTOPEÇAS	17
GALVANIZAÇÃO	09
BALDES E TIRAS DE CHAPA	07
TUBOS DE DESCARGA	03
SUPORTE DE MOLA AUXILIAR FORD	01
TANQUES MERCEDES	01
AROS PARA BOTIJÕES	01
CORPOS EXAUSTOR WALITA, CORPOS ASPIRADOR	
ARNO, TUBOS GALVANIZADOS	01
RODAS	02
TOTAL	100

QUADRO 4.4. - PORTFÓLIO DE PRODUTOS DA MANGELS - NOVEMBRO/1959.
 FONTE: ADAPTADO DO RELATÓRIO DE PESQUISA HISTÓRICA (1993).

4.5. ANOS 60

4.5.1. *Da Crise ao Milagre Econômico*

Os anos 60 foram caracterizados por dois períodos distintos: a crise econômica e institucional da primeira metade da década, que resultou no golpe de 1964, e a recuperação econômica e início do "milagre brasileiro" a partir de 1967.

A crise econômica e institucional durante o governo João Goulart foi decorrente do esgotamento do modelo desenvolvimentista adotado por Juscelino. Apesar do impulso desenvolvimentista ocorrido na segunda metade da década de 50, inúmeros e velhos problemas se agravaram, tais como: aumento da dívida externa; aumento da dependência tecnológica e das multinacionais; concentração regional em pólos de desenvolvimento e empobrecimento das regiões dependentes da exportação agrícola; e, principalmente, elevação do custo de vida em todo o país.

Os reflexos desses problemas na economia, e principalmente no setor industrial, foram dramáticos. A taxa média anual de crescimento do produto industrial caiu de 9,8% no período 1956-1962, para apenas 2,6% no período 1962-1967, afetando principalmente os setores da construção civil, bens de capital, e bens de consumo não duráveis, conforme pode ser observado no Quadro 4.5.

PERÍODOS	PRODUTO				PRODUTO INDUSTRIAL			
	PIB	AGRICULT.	INDÚSTRIA	CONSTR. CIVIL	BENS DE CONS. NÃO DURÁVEIS	BENS DE CONSUMO DURÁVEIS	BENS INTERM.	BENS DE CAPITAL
1947 - 1955	6,8	4,7	9,0	5,5	6,7	17,1	11,8	11,0
1956 - 1962	7,1	4,5	9,8	5,1	6,6	23,9	12,1	26,4
1962 - 1967	3,2	1,7	2,6	-2,8	0,0	4,1	5,9	-2,6

QUADRO 4.5 - CRESCIMENTO INDUSTRIAL DO BRASIL - 1947/1967.

FONTE: RETRATO DO BRASIL, V. 3, Nº 39, P. 232. CITADO POR TEIXEIRA, F.M.P. E TOTINI, M.E., 1989, P. 201.

O setor de bens de capital foi um dos mais duramente afetados e, apesar do crescimento acelerado dos períodos anteriores, não se observou a implantação no país de uma indústria de base capaz de produzir e aperfeiçoar-se tecnologicamente por si mesma. Assim, até meados da década de 70, a maior parte das máquinas e equipamentos industriais continuava a ser importada.

O governo do general Castelo Branco (1964-1967), primeiro do novo regime instalado após o golpe de 1964, foi marcado por forte retração econômica e aumento do desemprego, em decorrência do receituário econômico monetarista adotado. Ao lado desse forte ajuste, o governo passou a adotar a centralização político-administrativa e uma forte intervenção na economia.

No governo Costa e Silva (1967-1969) a restrição ao crédito foi aliviada e retomaram-se os investimentos públicos. Tal fato, aliado ao crescimento da economia mundial e do comércio internacional, propiciou um rápido e expressivo

crescimento da economia nacional. A indústria passou a utilizar amplamente sua capacidade produtiva e os empresários voltaram a investir.

As exportações de produtos manufaturados chegaram a somar 1,6 bilhão de dólares em 1967, e quase 2 bilhões em 1968. O PIB voltou a crescer, alcançando uma taxa de 8,4% em 1968, alavancado principalmente pelo setor industrial.

4.5.2. *O Novo Contexto das Empresas Multinacionais e a Formação dos Oligopólios*

No final dos anos 50 e início dos anos 60, atraídas pelas facilidades concebidas pelo governo à entrada de capitais internacionais, as empresas multinacionais ampliaram sua participação na economia brasileira. Foi nessa época que as multinacionais expandiram sua atuação, antes concentradas principalmente nos serviços públicos e segmentos tradicionais da indústria de bens de consumo corrente, para os setores da indústria de base, da indústria de transformação e de bens duráveis, notadamente de automóveis e eletrodomésticos.

O surgimento dos grandes oligopólios foi outra característica marcante dessa época. Para alcançarem economias de escala e poder competir, inúmeras empresas nacionais e multinacionais associaram-se ou fundiram-se, originando os grandes oligopólios que dominam até hoje diversos setores da economia brasileira. Dentre outros, destacam-se os setores automobilístico, empreiteiras, bancos e petroquímica.

Outro aspecto fundamental, a se observar nessa época, foi o crescimento das exigências das multinacionais em relação à qualidade das matérias-primas adquiridas, bem como à profissionalização das relações comerciais com os

fornecedores domésticos. Tais aspectos tiveram profundos impactos nos sistemas de gestão, ainda pouco desenvolvidos nas empresas brasileiras.

4.5.3. *Estilo de Gestão e Divisão de Tarefas*

Nos anos 60, consolidou-se o estilo de gestão dos irmãos Max e Peter, profundamente influenciado por seus antecessores. Uma das características desse estilo de gestão foi a autonomia de decisão herdada de seu pai. Tal autonomia pode ser observada no depoimento de Hans G. Dislich, que entrou na Mangels em 1959, vindo da Mercedes-Benz do Brasil: *"... a atitude do Sr. Max Mangels Júnior, de realmente dar autonomia a seus filhos, me surpreendeu muito naquela época. Hoje me surpreende muito mais. Havia um contraste entre o que eu vivia na Mangels e o que eu tinha vivido na Mercedes-Benz"*.

Ainda, segundo o mesmo depoente, Max dizia a seus filhos: *"Pensem bem. Façam o que têm de fazer. Depois vocês me consultam"*.

Esse estilo de gestão também foi adotado pelos irmãos Max e Peter, conforme se pode observar no mesmo relato de Dislich: *"... o Peter delegava muito. Ele trazia idéias, muitas vezes prematuras, e passava para os outros fazerem"*.

Com o crescimento dos negócios e a diversificação da Empresa, começaram a surgir novos e grandes desafios gerenciais. Em meados da década de 60, a Empresa começa a profissionalizar sua gerência. Essa profissionalização foi feita, em muitos casos, de forma precipitada pela promoção de pessoal técnico interno para cargos de gerência. O despreparo gerencial das pessoas promovidas, associado ao estilo de gestão adotado pelos irmãos Max e Peter, trouxe para a Mangels muitos problemas nessa época.

Segundo relato de Dislich: *"... os nossos gerentes, que em muitos casos eram promovidos antes do tempo, não estavam preparados e cometiam erros crassos. Entretanto, não eram cobrados pelos resultados"*.

O estilo de gestão adotado pelos irmãos Max e Peter era mais voltado para as pessoas do que para o resultado do trabalho. Outro aspecto herdado da gestão anterior foi a divisão entre os dois irmãos das funções técnicas e administrativas e comerciais: Max, que assumiu a área técnica, tinha uma visão para dentro da Empresa, cuidando dos problemas tecnológicos e operacionais. Peter, que assumiu as áreas comercial e administrativa, tinha a visão para fora da Empresa, cuidando de olhar novas oportunidades de negócios. Essa dicotomia do poder era observada pelos demais funcionários, gerando, muitas vezes, conflitos internos.

Conforme relato de Dislich: *"... todos sabiam que a Empresa era tocada a quatro mãos. Peter era o visionário, olhando muitos anos à frente. Às vezes, ele se sentia sozinho, pois não conseguia se fazer entender. Mas era sempre muito elegante na defesa de suas idéias. Muitas vezes agia sozinho, sem consultar o Max, mas depois conversavam e resolviam os problemas"*.

Essa característica da gestão da Mangels, apesar dos pequenos conflitos internos, propiciou o aproveitamento de muitas oportunidades de negócios que surgiram na década de 60.

4.5.4. Expansão e Diversificação

O contexto da economia nos anos 60, particularmente na sua segunda metade, associado ao estilo de gestão adotado pela Empresa, permitiu à Mangels expandir seus negócios, bem como diversificar-se, aproveitando novas oportunidades que surgiam.

Durante a primeira metade da década de 60, a Empresa diversificou e expandiu a produção de rodas. Em 1963, apresentou novo projeto para produção de rodas e autopeças ao recém-criado GEIMAR, Grupo da Indústria de Máquinas Agrícolas e Rodoviárias. No mesmo ano foi desenvolvida a "Roda Leve-Ligeira", produzida a partir de uma nova liga metálica, o "Duranium", que permitiu a produção de rodas com apenas 70% do peso das rodas comuns.

Os investimentos na produção de rodas permitiram à Empresa alcançar significativa participação no mercado das montadoras, conforme ilustrado na Quadro 4.6.

SEGMENTOS	CONSUMO INDÚSTRIA	FORNEC. MANGELS	%
AUTOMÓVEIS	65.675	25.392	38,7
CAMINHONETES / UTILITÁRIOS	27.355	5.832	21,3
CAMINHÕES / ÔNIBUS	19.680	----	---
TOTAL	112.710	31.224	27,7

QUADRO 4.6: MERCADO BRASILEIRO DE RODAS EM UNIDADES CONSUMIDAS EM 1969 E PARTICIPAÇÃO MANGELS.

FONTE: ADAPTADO DO RELATÓRIO DE PESQUISA HISTÓRICA (1993).

Foi na segunda metade da década de 60, entretanto, que a Mangels entrou no negócio de aços relaminados a frio, que, juntamente com rodas e botijões de gás, constituem a base de seus negócios atuais. A entrada no negócio de aços

relaminados ocorreu em 1966 através da compra da Bratal Ferro e Aço S/A, que era fornecedora da Mangels.

A compra da Bratal foi decorrente de uma oportunidade de negócio, conforme o relato de Max E. Mangels: *"... a Bratal era vizinha da Mangels na Av. Presidente Wilson. Eles possuíam equipamentos para corte longitudinal de bobinas e aplainar chapas. Sempre que precisávamos desses serviços mandávamos fazer lá. Também comprávamos relaminados com maior precisão. Eles eram um grande fornecedor nosso. Um dia recebemos a informação de que a Bratal estava à venda. Então achamos que para nós seria um ótimo negócio".*

O processo de diversificação para o negócio de relaminados de aço continuou em 1968 através da compra da Panambra S/A, conforme o mesmo relato de Max E. Mangels: *"... nessa época (1968), compramos outra laminação, a Panambra, que também ficava na Av. Presidente Wilson. A Panambra produzia os mesmos produtos da Bratal, mas possuía equipamentos melhores".*

Visando melhorar o sistema de distribuição de aço para o mercado, a Mangels decidiu abrir filiais da Bratal em outras capitais das regiões Sudeste e Sul do país. Em 1968 foi inaugurada a primeira filial, em Curitiba - PR.

O crescimento dos negócios e as operações fisicamente separadas levou a Mangels à elaboração de um grande projeto de unificação das operações. Tal projeto incluía a construção de uma nova fábrica em São Bernardo do Campo, bem como a compra de um novo laminador e a modernização dos demais equipamentos, tendo sido aprovado pelo GEIMEC, Grupo Executivo das Indústrias Mecânicas, em outubro de 1968, com financiamento de 50% dos investimentos pelo BNDE (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico). O início das operações ocorreu em 1969.

Ainda em 1969, aproveitando os incentivos do CONSIDER, Conselho de Siderurgia e não-ferrosos, que procurava tornar o setor siderúrgico autosuficiente, a Mangels implantou na nova fábrica de São Bernardo do Campo o primeiro centro de serviços de aço da América Latina, destinado ao reprocessamento dos produtos siderúrgicos.

Ao final da década de 60, portanto, a Mangels possuía um portfólio de negócios bastante diversificado que incluía:

- vasilhames para GLP
- rodas
- autopeças
- galvanização a fogo
- relaminados de aço
- produtos siderúrgicos reprocessados
- comercialização de aço

Possuía duas unidades fabris:

- A unidade da Moóca, em São Paulo, que concentrava a produção de vasilhames, rodas, autopeças e galvanizados; e
- A unidade de São Bernardo do Campo, que concentrava a produção de relaminados de aço e o reprocessamento de bobinas no centro de serviços de aço.

Além dessas unidades, possuía uma filial para a distribuição dos produtos de aço, a Bratal de Curitiba-PR.

A complexidade dos negócios e os problemas gerenciais anteriormente apresentados levaram a Mangels a um processo gradativo de mudanças durante a década de 70, conforme descrevemos nos tópicos seguintes.

4.6. ANOS 70

4.6.1. *Do Milagre Econômico ao Difícil Ajustamento*

Os últimos anos da década de 60 e o início da década de 70 caracterizaram um período de extraordinário crescimento econômico, chamado de "Milagre Econômico Brasileiro". De 1968 a 1973, o PIB cresceu a uma taxa média anual superior a 11%. O motor desse desenvolvimento foi, sem dúvida, o setor industrial. De 1970 a 1973, a indústria cresceu a uma taxa média anual próxima a 14%, com ênfase nos setores de eletrodomésticos, automóveis, máquinas e equipamentos, bem como a indústria de base. O setor exportador apresentou, também, desempenho excepcional. No mesmo período de 1970 a 1973, a média anual de crescimento das exportações atingiu 14%, superando o próprio crescimento da economia.

O modelo econômico do "milagre" foi apoiado, no âmbito externo, pela expansão da economia mundial e estabilidade dos preços e juros internacionais. O crescimento interno, por outro lado, foi apoiado no crédito bancário externo, na importação de insumos e equipamentos e na exportação de todo o excedente.

Por volta de 1972, entretanto, o cenário externo começou a mudar. A economia internacional dava seus primeiros sinais de declínio. Dois anos mais tarde, em 1974, o cartel dos países produtores e exportadores de petróleo (OPEP) elevou drasticamente o preço do barril de petróleo de 2,80 para 9,46 dólares. A partir de 1976, os juros internacionais dispararam.

Em 1974, com Geisel no poder, estava claro que as condições do milagre econômico haviam se esgotado. A nova equipe econômica, entretanto, resolveu manter as metas de crescimento fixadas pelo regime militar e consolidadas no segundo Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND). As bases desse programa estavam fixadas no endividamento externo para financiar os investimentos, na ampliação das exportações para gerar divisas, na substituição de importações para consolidar os setores industriais básicos, e na auto-suficiência energética.

Como consequência dessa política, a economia continuou a crescer, porém em ritmo mais lento, ficando abaixo de 6% ao ano em 1975, 1977 e 1978. A partir de 1979, ao encerrar seu mandato, o presidente Geisel tinha conseguido avançar na consolidação da base industrial do país e recuperar o crescimento econômico. Entretanto, as consequências dessa política foram o agravamento dos problemas externos, com desequilíbrio do balanço de pagamentos e aumento da dívida externa, bem como dos problemas internos, com aumento da inflação e queda dos investimentos. Tais fatos repercutiram profundamente na economia brasileira ao longo da década seguinte.

4.6.2. *Impacto da Crise nos Mercados da Mangels*

Os mercados em que a Mangels atuava na década de 70 foram profundamente afetados pela conjuntura macroeconômica. A crise do setor siderúrgico nacional em 1974 gerou escassez de matérias-primas, obrigando as empresas a importarem grandes quantidades de aço, o que gerou uma superestocagem desse produto no Brasil. Com a redução do ritmo de crescimento econômico a partir de 1974, as empresas procuraram fazer caixa vendendo seus estoques de aço a preços irrisórios.

A crise do petróleo gerou aumento dos preços dos combustíveis, arrefecendo o ritmo de crescimento da indústria automobilística e de autopeças.

O mercado de distribuição de GLP no Brasil, em especial a demanda por vasilhames, foi particularmente afetado por uma resolução do Conselho Nacional do Petróleo - CNP, que determinou o fim do "sistema de cotas". Tal resolução desvinculou o consumidor final de uma empresa distribuidora exclusiva. Com isso ocorreu uma super-estocagem de vasilhames nas empresas distribuidoras, reduzindo sua demanda.

A retração do mercado interno após um intenso período de investimentos evidenciou aspectos pouco considerados até então: a concorrência e a necessidade de promoção dos produtos através de ações de marketing.

Nesse contexto, as empresas também procuraram o mercado externo. Foi nesse período que o Brasil, apoiado por incentivos governamentais, iniciou um gradativo processo de aumento das exportações objetivando reduzir os déficits comerciais.

Todos esses fatores tiveram profundos impactos no desempenho da Mangels, levando a um gradativo processo de ajustamento da estrutura e estilo de gestão às novas realidades do mercado.

4.6.3. *Crise Interna e Orgulho de ser Grande*

Além dos fatores adversos da economia e do mercado, anteriormente apresentados, a Mangels, em meados da década de 70, apresentava inúmeros problemas internos que levavam a um desempenho insatisfatório.

Esses problemas surgiram como consequência do rápido crescimento da Empresa a partir da segunda metade da década de 60, bem como do estilo de gestão adotado pelos irmãos Max e Peter e da profissionalização precoce de seu corpo gerencial.

Em 1975, o Nederlands Pedagogisch Institute - NPI, consultoria internacional contratada para apoiar o processo de desenvolvimento organizacional da Empresa, diagnosticou os seguintes problemas internos:

- informações deficientes
- falta de profundidade de análise
- falta de avaliação dos efeitos conjunturais
- lentidão das reações às variações da situação
- dissociação entre desejos e realidade
- erros e falhas na avaliação do pessoal
- inexistência de objetivos (planos e metas)
- ausência de planejamento global
- estrutura decisória ineficiente
- ausência de definição clara de responsabilidades

- falta de coesão na Diretoria
- deficiência de comunicação
- falta de respeito em relação ao orçamento
- falta de acompanhamento das decisões
- falta de estrutura organizacional bem definida
- ausência de marketing (estratégia e execução)
- incapacidade administrativa (todos os níveis)
- persistência nos erros do passado
- excesso de disposição de correr riscos
- desenvolvimento de "feudos" particulares
- ausência de planejamento para treinamento do pessoal
- demasiado orgulho de ser grande

Esse quadro é confirmado no depoimento de Hans G. Dislich: *"... nossos maiores problemas eram o grande número de unidades que tínhamos de gerenciar e a necessidade de maior velocidade de resposta aos clientes. Nossa situação financeira era sempre crítica, face ao elevado custo financeiro. Não tínhamos nenhum tipo de controle financeiro efetivo. Eu sempre comparava a Mangels a um navio supercarregado, torcendo para não fazer onda".*

A estrutura organizacional até meados da década de 70 era funcional e excessivamente centralizada, conforme indica a Figura 4.1.

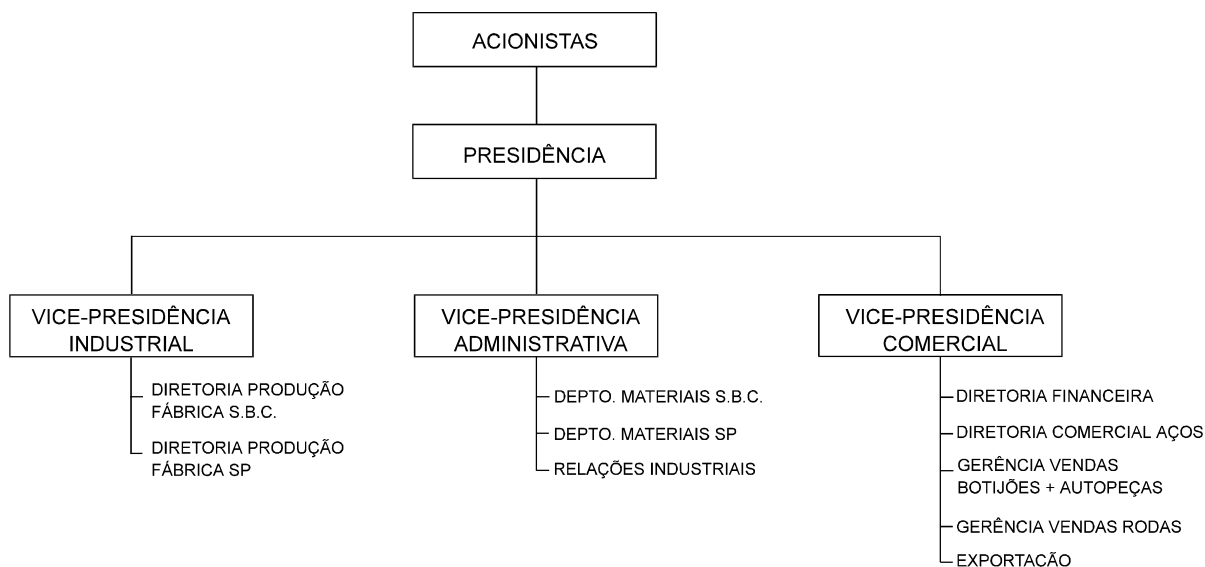


FIGURA 4.1. - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MANGELS - 1973.

Tal estrutura propiciava a criação de "feudos", dificultando a integração das áreas. Daí a lentidão de respostas às exigências crescentes do mercado. Outro aspecto já mencionado era a divisão de poder entre os dois irmãos, Max e Peter, que ocupavam respectivamente, a Vice-Presidência Industrial e a Vice-Presidência Comercial. Tal divisão se refletia nos escalões inferiores, obrigando a negociações políticas, que tornavam o processo decisório mais lento.

Em 1975, a conjuntura externa desfavorável, associada a uma superestocagem de aço, levou a Mangels a graves problemas financeiros. A partir daí o processo de reestruturação e de mudança de postura gerencial se acelerou.

Apesar de todos esses problemas, o desejo de crescer e o "excesso de disposição de correr riscos", continuou a impulsionar a Mangels no sentido do crescimento.

4.6.4. *Mudanças no Portfólio e Busca do Mercado Externo*

Durante a década de 70, a Mangels ampliou seu portfólio de produtos e buscou o mercado externo. No período de 1971 a 1973, aproveitando o bom desempenho da economia, a Empresa investe em sua expansão. Em 1971 abre seu capital, lançando 12 milhões de ações ordinárias no mercado, equivalentes a 20% de seu capital. Dois anos depois, em 1973, inicia a construção de nova fábrica no Município de Três Corações, em Minas Gerais, para onde transfere sua produção de botijões de gás em 1974.

Nesse mesmo período, investe na comercialização de aço, inaugurando mais quatro filiais da Bratal nas principais capitais do país: Porto Alegre, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Recife. Em decorrência da necessidade de transporte, em 1970 foi fundada a Maxicarga. Inicialmente criada para atender as diversas unidades da Empresa, passou, pouco tempo depois, a atender terceiros através de filiais.

O Quadro 4.7 mostra as mudanças no seu portfólio de produtos no período de 1972 a 1980. Como se pode observar, as suas principais mudanças estratégicas de negócio foram: a entrada no segmento de aços laminados de alto carbono; a desativação da linha de autopeças; a entrada no segmento de criogenia e a diminuição percentual do comércio e distribuição de aços e chapas.

O principal movimento estratégico da Empresa nesse período foi, sem dúvida, a entrada no segmento de aços de alto teor de carbono e ligados. Tal movimento ocorreu através da compra da Laminação Baukus, que produzia essa linha de produtos.

PRODUTOS / SERVIÇOS	ANO									
	72	73	74	75	76	77	78	79	80	
1- PRODUTOS RELAMINADOS DE AÇO	32	32	42	37	39	48	46	42	42	
– RELAMINADOS DE BAIXO CARBONO	32	32	36	29	29	34	31	30	27	
– RELAMINADOS DE MÉDIO / ALTO CARBONO	---	---	6	8	10	14	15	12	15	
2- PRODUTOS MANUFATURADOS	47	32	31	29	30	28	34	34	37	
– VASILHAMES P/ GLP E TANQUES (AR/COMB.)	32	22	23	21	22	23	25	28	32	
– RODAS ESPORTIVAS	9	6	5	5	6	5	7	6	5	
– PERFIS E ESTRUTURAS METÁLICAS	---	---	---	---	---	---	2	2	2	
– AUTOPEÇAS	6	4	3	3	2	---	---	---	---	
3- EQUIPAMENTOS E VASOS CRIOGÊNICOS	---	---	---	---	---	---	---	1	1	
4- COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO DE AÇOS E CHAPAS	12	16	16	20	17	9	6	7	6	
5- SERVIÇOS	9	20	11	14	14	15	14	14	12	
– CENTRO DE SERVIÇOS DE AÇO	6	17	8	10	11	11	9	11	9	
– TRATAMENTO DE SUPERFÍCIE	3	3	3	4	3	4	5	3	3	

QUADRO 4.7. - EVOLUÇÃO DO PORTFÓLIO DE PRODUTOS MANGELS EM PARTICIPAÇÃO SOBRE AS VENDAS - 1972/1980.

FONTES: RELATÓRIOS ANUAIS DE 1973 A 1979 E PLANEJAMENTO EMPRESARIAL DE 1981.

A razão básica que levou a Mangels a entrar nesse segmento foi evitar a concorrência das grandes usinas de aço, conforme depoimento de Max E. Mangels: "... pensávamos que as usinas de aço iriam se diversificar e competir conosco no baixo carbono. Então, naquele tempo, nós pensávamos em entrar em ramos que dificilmente as usinas pudessem entrar: aços de alto e médio carbono; aços ligados e temperados".

Ainda, conforme o mesmo depoimento, a entrada nesse segmento surgiu de uma oportunidade: "... a compra da Baukus foi uma oportunidade. Tínhamos um bom relacionamento com a Baukus, pois comprávamos deles os aços de alto carbono. Eles estavam passando por problemas financeiros e gerenciais. O velho

Baukus, fundador da empresa, havia falecido, e seu filho não queria dar continuidade aos negócios. Então fizemos uma oferta e ele nos vendeu".

A partir dos problemas financeiros ocorridos em 1975, e com as mudanças nas condições de mercado, a Mangels começou a ajustar seu portfólio de produtos. Em 1976 reduziu sua estrutura de distribuição de aço, fechando as filiais da Bratal de Recife, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. A partir desse mesmo ano desativou sua linha de autopeças.

A redução das atividades de comercialização de aços, através da Bratal, ocorreu devido à falta de vocação da Empresa para essas atividades, conforme relato de Robert Mangels à Revista Brasileira de Comércio Exterior (1991): "... quando terminou o milagre brasileiro também desenfatizamos a nossa distribuição de aço. Saímos desse ramo porque percebemos que essa atividade não fazia parte de nossa vocação. Quer dizer, nós somos industriais e não comerciantes".

A saída do setor de autopeças se deu face à sua baixa rentabilidade, devido às condições de mercado e da concorrência, conforme o mesmo relato de Robert Mangels: "... tínhamos concorrentes (para fornecer à indústria automobilística). Lembro-me que meu pai reclamava muito que os preços eram extremamente apertados nas montadoras. As negociações eram muito difíceis, tornando complicada nossa relação com as montadoras. Tanto assim que, na década de 70, saímos do setor de autopeças e passamos a atuar somente no mercado de reposição de rodas".

Outro movimento estratégico da Mangels na década de 70 foi a entrada no segmento de equipamentos e recipientes criogênicos. Tal movimento se deu através da compra em 1978 da Cryometal, pequena empresa produtora de botijões criogênicos para inseminação artificial, localizada em Campinas-SP.

A entrada no setor de criogenia se deu em função da busca de alternativas para os botijões de GLP. A crise de superestocagem de botijões, ocorrida em meados da década de 70, sinalizou para a Mangels que esse mercado já estaria maduro. Diante disso, a Empresa analisou a possibilidade de entrar no segmento de cilindros de alta pressão. Entretanto, os investimentos da White Martins S/A em uma fábrica desse produto fez a Mangels desistir do projeto. Restou a alternativa do transporte de gases liquefeitos a baixa temperatura.

Em 1977, a Empresa diversifica novamente, entrando no setor de perfis e estruturas metálicas. Tal diversificação ocorreu através da compra da Metalúrgica Arte Tarumã S/A, tradicional fabricante de perfilados de aço e estruturas metálicas para todos os tipos de construções industriais e torres de alta tensão.

As razões que levaram à compra da Metalúrgica Arte Tarumã são explicadas no relato de Max E. Mangels: *"... foi uma oportunidade para entrarmos num setor de aço em que não atuávamos e, também, comprar um edifício muito melhor equipado para nossa distribuidora de Curitiba"*.

Ao mesmo tempo em que diversifica sua linha de produtos no mercado interno, a Mangels firma-se como grande exportadora na década de 70. Nos dois primeiros anos da década, acumulou exportações no montante de US\$ 1 milhão, englobando vendas de rodas, chapas de aço laminado e botijões de gás. Já, em 1979, os volumes exportados desses produtos alcançaram US\$ 17 milhões (Quadro 4.8).

ANO	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79
EXPORTAÇÕES US\$ MILHÕES	0,4	0,6	0,8	1,2	2,4	2,3	4,3	5,2	12,9	17,0

QUADRO 4.8 - EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DA MANGELS - 1970/1979.
FONTE: RELATÓRIOS ANUAIS.

A estratégia da Empresa de desenvolver o comércio exterior pretendia, de um lado, reduzir a dependência do mercado interno, e, de outro lado, buscar maior competitividade em nível internacional. Como se pode observar, as exportações tiveram maior incremento a partir de 1976, após as crises dos mercados internos e os incentivos governamentais à exportação.

O Quadro 4.9 resume os resultados da estratégia adotada pela Empresa durante a década de 70. Como se pode observar, o faturamento bruto evoluiu de US\$ 24,7 milhões em 1970 para US\$ 134,6 milhões em 1979. Quanto à rentabilidade, observa-se uma sensível redução a partir de 1975, o que acelerou os processos de mudanças administrativas a partir desse ano.

ANO	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79
- FATURAMENTO BRUTO US\$ MILHÕES	24,7	34,4	52,8	82,4	121,9	110,4	86,8	112,3	124,8	134,6
- LUCRO LÍQUIDO US\$ MILHÕES	0,7	2,0	2,8	4,9	6,6	(4,5)	2,08	4,4	3,3	5,7
- LUCRO LÍQUIDO (%)	2,8	5,8	5,3	5,9	5,4	(4,1)	2,4	3,9	2,6	4,2

QUADRO 4.9 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO E LUCRATIVIDADE DA MANGELS - 1970/1979.
FONTE: RELATÓRIOS ANUAIS - 1972 A 1980.

4.6.5. *Ajustes Estruturais e Divisionalização*

A partir de 1971, com o crescimento e diversificação da Empresa, a alta direção da Mangels vinha estudando alternativas de modelos organizacionais que se adaptassem melhor ao novo contexto dos negócios.

Em 1975, diante de grave crise econômico-financeira, a Empresa decide acelerar o processo de ajustamento de sua estrutura e implementar novos instrumentos gerenciais.

Por recomendação do BNDE, que havia aprovado um projeto de financiamento em 1974, contratou em 1975 o Stanford Research Institute - SRI, empresa de consultoria internacional na área organizacional.

Com apoio do SRI, implementou um novo modelo organizacional que objetivou a descentralização da administração operacional das empresas que compunham o "Grupo Mangels". Tal descentralização ocorreu através da estruturação das Divisões, ou centros de lucros, que passaram a reportar-se a uma Vice-Presidência Executiva, conforme ilustrado na Figura 4.2.

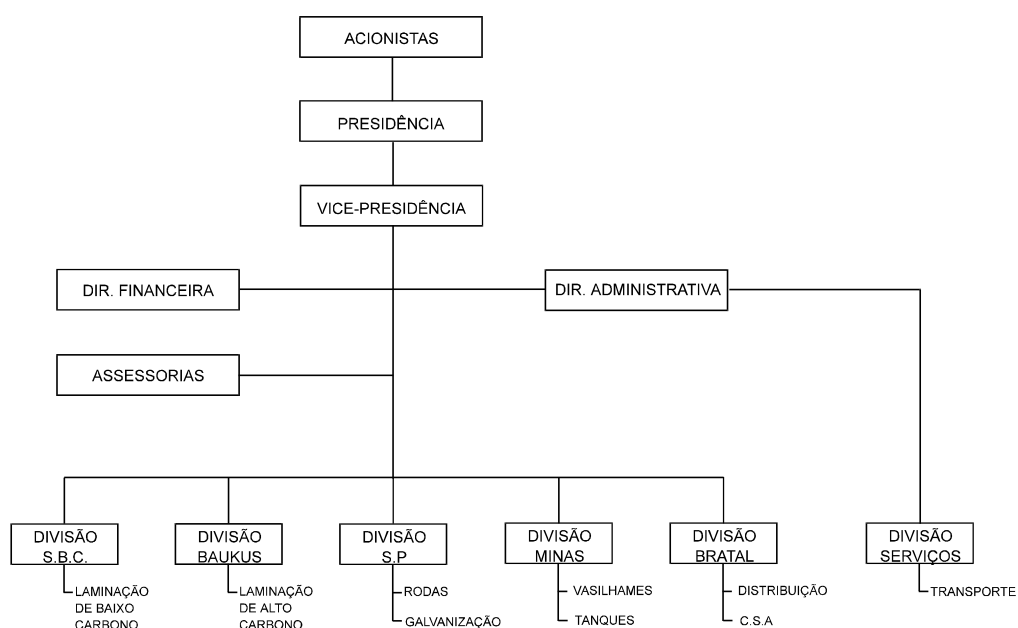


FIGURA 4.2 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MANGELS - 1975 / 1976.

A idéia básica desse modelo era dar autonomia administrativa às várias unidades operacionais que compunham a Empresa, separando as atividades de linha das atividades de apoio.

A partir da implementação desse novo modelo, ficou mais nítida a separação das atividades estratégicas, ligadas à Presidência com apoio das Assessorias e Divisões, das atividades operacionais, que passaram a concentrar-se nas Divisões. Esse fato facilitou ainda mais a diversificação da Empresa, que passou a buscar novas oportunidades de negócios ligados aos setores de serviços e alta tecnologia. Até o final da década a Empresa diversificou seus negócios para o Setor de Turismo (Travelcenter) e de Informática (Mangels Sistemas de Informação).

Em 1978, foi criado o Conselho de Administração da Mangels, composto pela alta direção da Empresa e por conselheiros externos, que passou a orientar as suas decisões estratégicas. Em 1979, já com um número maior de Divisões, a Empresa

decidiu subordinar as Divisões que possuíam sinergia operacional a três Vice-Presidências conforme indicado na Figura 4.3

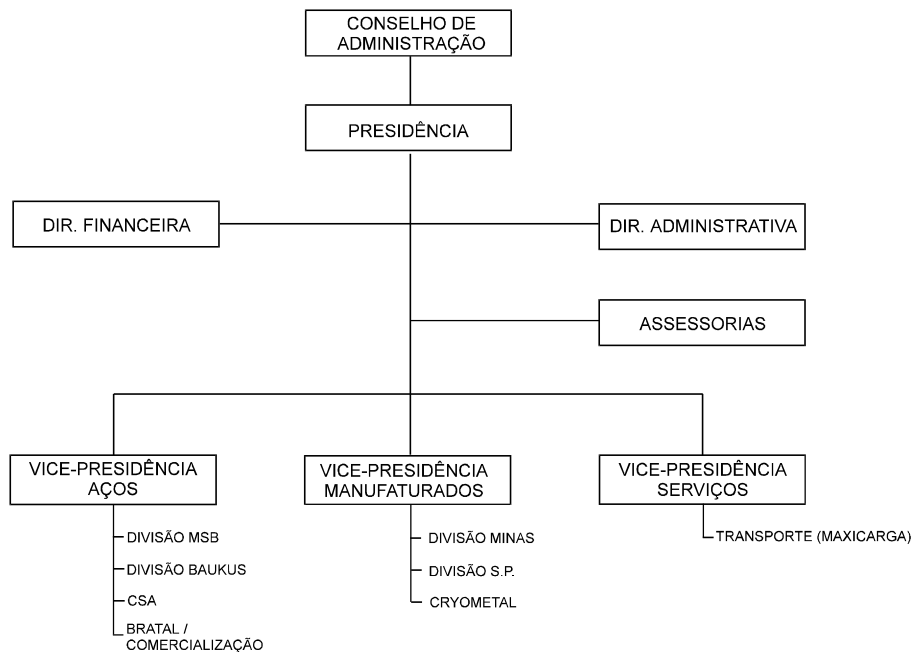


FIGURA 4.3. - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MANGELS - 1979.

A nova estrutura acelerou a idéia sobre a criação de uma empresa holding, que tivesse a função de maximizar a rentabilidade do capital dos acionistas, através do gerenciamento do conjunto dos negócios. Tal idéia veio a concretizar-se no início da década de 80, no bojo de novas mudanças que ocorreram na Empresa.

4.6.6. O Processo de Desenvolvimento Organizacional

As grandes mudanças ocorridas na Mangels ao longo da década de 70 foram conduzidas através de um processo que foi se estruturando gradativamente.

No início da década, os irmãos Max e Peter, e posteriormente Hans G. Dislich, participaram de cursos de desenvolvimento organizacional e concluíram que essa abordagem seria útil para ajudar a resolver os problemas enfrentados pela Empresa.

Em 1973, a Diretoria participou de um curso de administração por objetivos e utilizou esse conceito em um projeto-piloto na unidade recém-inaugurada em Minas Gerais. Entretanto, foi constatado que essa iniciativa isolada não seria eficaz sem a definição de princípios gerais no âmbito da Empresa.

No ano de 1974 o BNDE aprovou um grande projeto de expansão da Empresa, envolvendo investimentos de US\$ 120 milhões. Tal projeto foi amplamente discutido em simpósios no ano de 1974 e 1975. Como conclusão, a Empresa resolveu iniciar formalmente o Plano de Desenvolvimento Organizacional, contratando uma consultoria especializada, o Nederlands Pedagogish Institute - NPI. Ao mesmo tempo, o BNDE exigiu a contratação de uma consultoria especializada na área organizacional, o que levou a Mangels a contratar o Stanford Research Institute - SRI. Foi decidido que o NPI se concentraria na dimensão social do processo de desenvolvimento organizacional e o SRI, nas áreas técnica e econômica.

Com apoio e orientação do NPI, a Mangels implementou um modelo de desenvolvimento organizacional e passou a utilizá-lo de forma participativa. Tal modelo considerava a Empresa como um sistema aberto, composto por três grandes subsistemas: Econômico, Técnico e Social.

Durante o ano de 1975, atuando em conjunto com as duas consultorias, a Diretoria trabalhou intensamente esses conceitos e definiu a Missão da Empresa (Anexo 1) e sua Filosofia Básica (Anexo 2).

Durante o ano de 1976, essas definições foram apresentadas e discutidas com cerca de 60 executivos da Empresa, em reuniões específicas das diversas Divisões da Diretoria e Assessorias. Nessas reuniões foram definidos dois importantes documentos:

- a) O Plano de Emergência, elaborado pela Assessoria de Marketing e pelas Divisões de Exportações e Rodas, que objetivava melhorar a curto prazo o resultado operacional da empresa;
- b) O Plano de Desenvolvimento Humano, que propôs ações e recomendações em cinco áreas: Integração, Comunicação, Treinamento, Delegação e Motivação. Tais ações e recomendações foram desenvolvidas de 1977 a 1981, sendo a partir desse ano incorporadas à rotina da Empresa.

Além desses documentos, as diversas Divisões estabeleceram seus Planos de Intenções específicos.

A partir do Plano de Desenvolvimento Humano, que teve enfoque no sistema social da Empresa, foi decidida a criação do Comitê de Desenvolvimento Organizacional - CDO, composto pelo Presidente, dois Diretores, cinco Gerentes e um Consultor. Tal Comitê, de caráter permanente, porém com rotação dos membros, tinha como objetivo gerenciar todas as atividades relacionadas ao Processo de Desenvolvimento Organizacional da Empresa. Além do CDO, foi criado um grupo de monitores, treinados na metodologia do NPI, responsáveis pela disseminação do processo de DO em toda a Empresa.

O processo de DO desenvolvido pela Mangels era bastante participativo, envolvendo em suas etapas os diversos níveis hierárquicos de uma Divisão, ou seja: Gerente de Divisão; Gerentes; Chefes; Mestres e Líderes. Com isso, era obtido um alto grau de comprometimento de todos com os objetivos da Empresa.

Um dos subprodutos essenciais do DO na Empresa foi o desenvolvimento do Processo de Planejamento Empresarial, que, na década seguinte, passa a ser um dos instrumentos básicos para as mudanças estratégicas.

4.7. ANOS 80

4.7.1. Do Crescimento à Recessão

A década de 80 tem sido chamada de "a década perdida". Embora se possa criticar tal denominação, os principais indicadores macroeconômicos demonstram que esse foi um período de estagnação do país. Enquanto na década de 70 a taxa média anual de crescimento foi de 8,6%, na década de 80 ficou em torno de 2,0%, mal acompanhando o crescimento populacional.

Sem nos aprofundarmos nas causas desse mau desempenho podemos, a grosso modo, identificar os seguintes fatos: o novo choque do petróleo em 1979 pressionou a balança de pagamentos do país; os juros internacionais continuavam a subir; a situação do país tornava difícil a obtenção de novos empréstimos. Ou seja, as condições favoráveis do final da década de 60 e início da década de 70 haviam terminado. Além disso, tínhamos um país altamente endividado e ineficiente.

O governo Figueiredo (1979-1985) ainda tentou, no seu início, manter as metas de crescimento através do III PND, entretanto as realidades externa e interna foram mais fortes, exigindo mudanças drásticas nos rumos da política econômica.

Durante a primeira metade da década de 80, a equipe econômica do Governo aplicou uma severa política recessiva ao país, utilizando como instrumentos: a redução das importações; a redução do consumo interno e o estímulo às exportações. Tal política tinha como objetivos equilibrar nossa balança de pagamentos, através de superávits comerciais, e reduzir a inflação, através do arrocho salarial.

Com essa política recessiva, a taxa média anual do PIB foi de -1,6% no período de 1981 a 1983. Mais grave foi o desempenho do setor industrial, que, no mesmo período, apresentou taxas médias anuais de crescimento de -5,4%.

A política recessiva cumpriu, em parte, sua finalidade: cresceram os superávits comerciais, que atingiram 6 e 13 bilhões de dólares em 1983 e 1984, respectivamente; e aumentaram as reservas cambiais para cerca de 12 bilhões de dólares em 1984. Tais fatos, aliados a uma situação mundial mais favorável, permitiram a retomada do crescimento no período de 1984 a 1986, com o PIB atingindo taxas médias anuais em torno de 6%.

Na segunda metade da década de 80, durante o governo Sarney, primeiro da Nova República, o crescimento econômico teve de enfrentar o desafio da inflação. Entre 1986 e 1989, o país trocou de moeda duas vezes e enfrentou três planos econômicos: o Plano Cruzado, em 1986; o Plano Bresser, em 1987; e o Plano Verão, em 1989.

Apesar dos grandes sacrifícios impostos à população, todos esses planos fracassaram em seus objetivos básicos: estabilizar a economia através do controle da inflação e retomar o desenvolvimento sustentado.

Como se pode observar no Quadro 4.10, a inflação, apesar de ter apresentado curtos períodos de estabilização quando do lançamento dos planos econômicos, evoluiu de 62,4% em 1986 para 1.765% em 1989. O PIB, que apresentou crescimento de 8,2% em 1986, sofreu drástica redução nos dois anos seguintes, ficando em -0,3% em 1988.

Tal quadro caracterizou um período de crescimento acelerado da inflação com estagnação econômica.

	1986	1987	1988	1989
INFLAÇÃO (%)	62,4	366,0	933,6	1.765,0
PIB TOTAL (%)	8,2	2,9	-0,3	3,6
PIB INDUSTRIAL (%)	10,9	0,2	-2,5	3,9
SALDO COMERCIAL (US\$ BILHÕES)	8,3	11,1	19,2	16,0

QUADRO 4.10 - INDICADORES MACROECONÔMICOS DO BRASIL - 1986/1989.
FONTES: IBGE E BANCO CENTRAL DO BRASIL.

Dentro desse quadro econômico, o setor industrial foi particularmente afetado. Os setores de bens de consumo duráveis, principalmente automóveis e eletrodomésticos, viram o mercado interno retrair-se, ficando abaixo dos volumes alcançados no final da década de 70. A saída natural foi a busca do mercado externo, conforme demonstra a evolução positiva do saldo comercial do país.

Esse contexto macroeconômico e setorial afetou profundamente o ambiente de negócios da Mangels, conforme descrevemos no capítulo seguinte.

4.7.2. *O Acirramento da Concorrência*

A retração dos mercados no início da década de 80 tornou ociosa a capacidade instalada de muitos setores, que haviam expandido sua produção durante a década passada.

No início da década de 80, a Mangels ocupava posição de liderança em diversos mercados em que atuava, porém, ao analisar seus mercados e sua concorrência, percebeu a necessidade de fortalecer sua posição ou reorientar seus negócios objetivando manter a liderança no futuro.

No caso dos negócios de laminação e centro de serviços de aço, os principais concorrentes eram empresas ligadas às multinacionais e às siderúrgicas estatais. Esse mercado, por outro lado, apresentava uma grande dependência em relação à indústria automobilística, cuja crise o tornava bastante instável.

No caso dos vasilhames para GLP, a concorrência interna estava concentrada em três grandes empresas, sendo a Mangels a líder do mercado. A estratégia de altos volumes tornava difícil a entrada de novos concorrentes. A concorrência internacional, por outro lado, era mais acirrada face à retração do mercado mundial. A dependência setorial nesse negócio era total, pois os grandes clientes eram as empresas distribuidoras de gás ou grandes refinarias estatais do exterior.

Quanto ao mercado de rodas, a tendência das montadoras era a de lançarem cada vez mais rodas estilizadas e incorporá-las à indústria de acessórios. Por outro lado, a queda do mercado automobilístico tornou a capacidade instalada dos fornecedores de rodas subutilizada, prejudicando seu desempenho. A Mangels, por já atuar no mercado de reposição e exportar, não sentiu tanto essas mudanças quanto seus concorrentes.

A concorrência nos setores de distribuição de aço e galvanização era mais pulverizada, face às menores barreiras de entrada nesses setores. Como consequência, a rentabilidade das empresas era baixa. No caso da galvanização, o mercado era dominado pela Mangels, porém havia a tendência de os clientes abrirem suas próprias galvanizadoras.

No mercado de criogenia, onde a Mangels tinha entrado recentemente, a concorrência também era muito acirrada, sendo o mercado mundial dominado por poucos e grandes fornecedores.

Com base nesse contexto de negócios, a Mangels definiu uma estratégia de diferenciação de seus produtos e buscou diversificar-se para os setores de tecnologia e serviços, visando reduzir sua dependência setorial. Ao mesmo tempo buscou agressivamente o mercado externo, objetivando obter altos volumes e diluição de seus custos fixos.

4.7.3. Forças de Mudanças versus Forças de Resistência

Durante a década de 80, o ambiente interno da Mangels tornou-se bastante turbulento, culminando com o processo de sucessão familiar com a ascensão da terceira geração dos Mangels ao poder e grandes mudanças estruturais e culturais.

No final da década de 70, Robert Max Mangels, filho do então presidente, Max E. Mangels, foi convidado a entrar na Empresa. Vindo de seus estudos nos Estados Unidos, e com experiência profissional na Xerox, sua atuação na Empresa passou a ser decisiva dentro do processo de mudança que se seguiu.

Em 1981, ocorreram modificações nas razões sociais das Empresas controladas pela Mangels Industrial S/A, oficializando-se a criação da Holding do Grupo, que transfere-se para a Avenida Paulista com toda a Administração Central.

Com a criação da Holding, cristaliza-se uma estrutura de poder ambíguo, com as Vice-Presidências Operacionais, criadas para gerenciar as Divisões, disputando recursos, mas, ao mesmo tempo, não se responsabilizando pelos resultados. A super-estrutura criada pela Holding passou a agregar custos, cujo compartilhamento entre as Divisões passa a ser objeto de constantes questionamentos.

Entretanto, apesar da retração de mercado ocorrida em 1981, com a dispensa em massa de operários, principalmente na região do ABC paulista, a Diretoria da Mangels resolve não demitir ninguém. Tal decisão foi expressa por Peter Mangels na chamada "Carta de Campos de Jordão" publicada no Jornal da Mangels (nov. / dez. de 1981): *"Para sermos fiéis a esta carta, partimos para o mundo à procura de caminhos que permitissem a continuidade e sobrevivência da Empresa. Graças à retaguarda tecnológica, conseguimos que essas investidas fossem coroadas de êxito, no entanto, com lucros irrisórios. Entretanto, nós preferimos este sacrifício, para cooperarmos com todos e mantermos todo o nosso pessoal".*

Como se observa, novamente a atitude paternalista sobrepunha-se à realidade do contexto da Empresa. Além disso, havia falta de clareza das responsabilidades, conforme relato de Robert Mangels: *"Sempre senti a sensação de falta de cobrança e de impunidade pelo fraco desempenho. Havia preocupação da Diretoria com os resultados. Mas eu acho que era muito difícil para meu pai e meu tio exigirem redução de custos. Isto porque não havia clareza das responsabilidades entre a Holding e os VPOs. Por exemplo, os Diretores Financeiro e Administrativo da Holding tinham estruturas enormes e os VPOs reclamavam dos custos".*

Durante a década de 80, duas forças antagônicas começaram a se contrapor no contexto interno da Mangels. De um lado, o desejo de crescer e se diversificar, capitaneado por Peter Mangels. Para este, uma empresa forte tinha que crescer e se diversificar. O seu lema na época era: "*Crescer para ser Forte*". De outro lado, a crescente preocupação com os custos e a baixa rentabilidade advinda da diversificação desenfreada, cujo defensor maior passou a ser Robert Mangels.

Em torno dessas forças antagônicas é que se firmaram as lideranças durante a década de 80. Na defesa da cultura vigente aglutinaram-se profissionais antigos da casa, cujo representante mais forte era o Vice-Presidente Operacional de Aços. Na defesa da nova cultura, firmou-se, ao longo da década, a liderança de Robert Max Mangels. Essa polarização influenciou no conteúdo e processos de mudanças da Mangels durante esse período, conforme descrevemos a seguir.

4.7.4. Diversificação versus Desativação

Na primeira metade da década de 80, ainda sob o lema de crescer para ser forte, a Mangels deu continuidade ao seu processo de diversificação.

Em 1981, utilizando "know-how" interno e contratos de tecnologia com fabricantes estrangeiros, foi fundada a Maxitec S/A, que passou a fabricar e vender equipamentos para processamento contínuo de metais laminados planos, geradores de ar quente e geradores eletrotérmicos indutivos.

Ainda no começo da década de 80, a Mangels decidiu entrar no segmento de eletrônica industrial. Tal decisão foi fruto da visão de que esse negócio seria grande no futuro e de uma oportunidade surgida, conforme relato de Robert Mangels à Revista Brasileira de Comércio Exterior (1991): *"... porque, de novo, a Mangels, nos anos 80, percebeu que o grande item do futuro da indústria seria a automação industrial. Queríamos fazer parte disso, não só implantando a produção mais automatizada dentro de nossas fábricas, mas também participando diretamente do negócio. A Siemens, que estava no negócio, foi atingida pela Lei da Informática e teria que abandoná-lo. Sua direção, então, procurou a Mangels e sugeriu que nós o assumíssemos, cedendo, para isso, sua tecnologia. Com isso a atividade não morreria, nem se perderiam os esforços, o pessoal qualificado e o mercado já conquistado"*.

Em 1984, a Mangels firmou uma "joint-venture" com a K.T.I. Bi Metallix Inc. para a produção de fitas bimetálicas utilizadas na fabricação de serras. Ainda em 1984, a fabricação de rodas passou a ser feita na unidade de Minas Gerais, após a ampliação de suas instalações. Três anos mais tarde, em 1987, novos investimentos permitiram o início da produção de rodas de alumínio.

Na segunda metade da década de 80, entretanto, a baixa rentabilidade de alguns negócios, que prejudicava o desempenho global da Empresa, levou a Mangels à decisão de desativá-los. Em 1985, a Bratal Ferro e Aço S/A foi fechada, e parte de suas atividades foram absorvidas pela Divisão de Aços. Nesse mesmo período, foram desativadas a Maxicarga, empresa de transportes de carga, e a Maxitrade. A área de sistemas foi vendida e a agência de viagens foi fechada.

Além da desativação de alguns negócios, a Mangels alterou sua estrutura no final da década de 80, já no bojo do processo de sucessão familiar.

Os resultados dessa estratégia de crescimento e diversificação, aliados ao contexto recessivo da década de 80, prejudicaram a rentabilidade da Empresa, conforme pode-se verificar no Quadro 4.11.

ANO	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89
– FATURAMENTO BRUTO US\$ MILHÕES	154,2	144,8	162,8	118,6	152,3	163,3	150,2	184,7	189,8	235,3
– LUCRO LÍQUIDO US\$ MILHÕES	6,7	5,5	3,6	1,4	3,4	4,3	6,0	2,4	0,2	10,0
– LUCRO LÍQUIDO (%)	4,4	3,8	2,2	1,2	2,2	2,6	4,0	1,3	0,1	4,5

QUADRO 4.11 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO E LUCRATIVIDADE DA MANGELS - 1980/1989.
FONTE: RELATÓRIOS ANUAIS - 1981 A 1990.

4.7.5. Muda o Poder e a Estrutura

Durante a primeira metade da década de 80, a Mangels manteve seu modelo de organização baseado no conceito de divisões que subordinavam-se a três Vice-Presidências Operacionais: Aços, Manufaturados e Serviços. Tais divisões eram na realidade empresas distintas ou unidades fabris.

A partir de 1986, após a desativação de algumas divisões pouco lucrativas, a Empresa passa a adotar o conceito de Unidades Estratégicas de Negócios - UEN's, agrupadas em três divisões: Aços, Manufaturados e Eletrônica. As UEN's passam a ser consideradas como linhas específicas de produtos, conforme indicado na Figura 4.4.

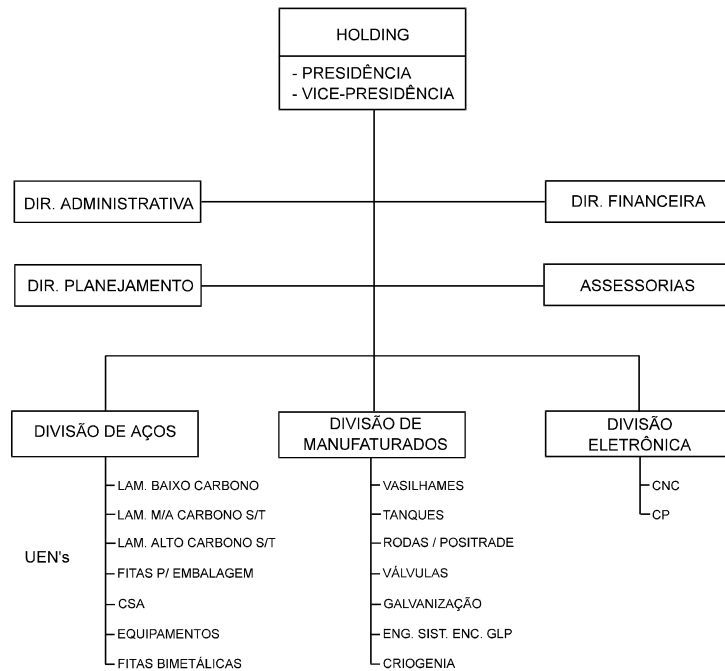


FIGURA 4.4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MANGELS - 1988 / 1989 (ABRIL) .

Dentro desta estrutura, os cargos-chave estavam distribuídos entre os membros da família Mangels: Max Ernst Mangels, na Presidência; Peter Mangels, na Vice-Presidência, e Robert Mangels, na Diretoria Financeira da Holding. Outra liderança importante na estrutura era exercida pelo Vice-Presidente da Divisão de Aços.

Em abril de 1989, consolida-se o processo sucessório, com Robert Mangels assumindo a Presidência da Empresa. O cargo de Vice-Presidente é extinto, e os irmãos Max e Peter passam a atuar somente no Conselho de Acionistas. Ao mesmo tempo, as Divisões de Aço e Manufaturados são fundidas na Divisão Metal-Mecânica, sendo mantida a Divisão Eletro-Eletrônica conforme ilustrado na Figura 4.5.

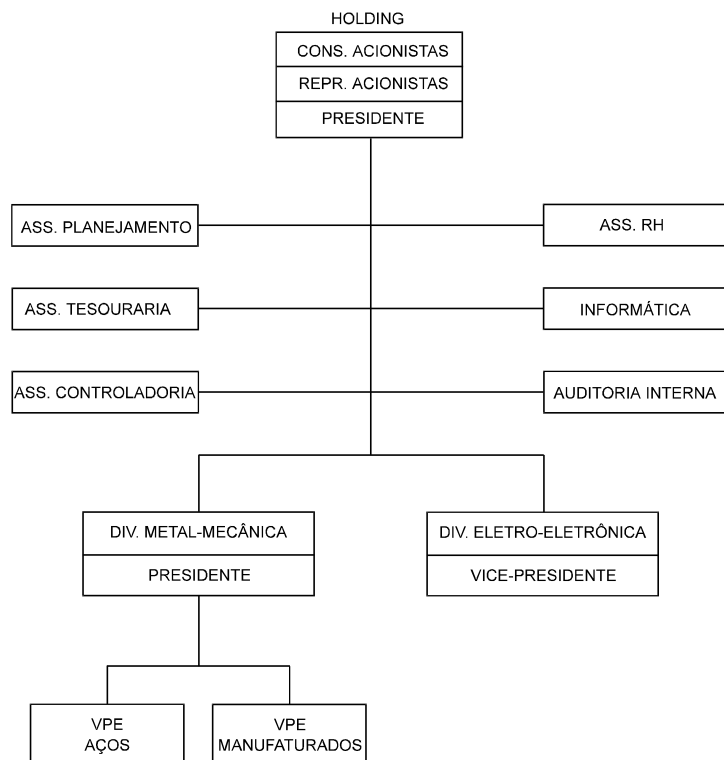


FIGURA 4.5 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MANGELS - 1989/1990 (ABRIL).

Nessa estrutura, a Holding passou a assumir um papel estratégico e financeiro, bem como de controle dos negócios, objetivando resguardar os interesses dos acionistas. As Divisões passaram a ter um papel de gestão operacional dos negócios, criando uma estrutura própria.

A Divisão Metal-Mecânica, na verdade, passou a ser responsável pela gestão de negócios que representavam cerca de 90% do faturamento do grupo, caracterizando-se como uma "Segunda Holding". Na sua presidência foi colocado um executivo experiente e de carreira na Empresa, o antigo Vice-Presidente da Divisão de Aço, que também era candidato à sucessão da presidência da Empresa.

O conflito entre as "duas Holdings" evidenciou-se ao longo do ano de 1989, culminando com um novo processo de mudança no início de 1990.

4.7.6. O Processo de Mudança nos Anos 80

Com a criação da Holding, em 1981, as grandes mudanças estratégicas da Empresa passaram a ser decididas ao nível do Conselho Diretor, composto pelo Presidente, Vice-Presidente, Diretores da Holding e pelos Vice-Presidentes Operacionais.

As decisões eram tomadas de forma bastante participativa, conforme relata Robert Mangels: *"... as decisões aconteciam em colegiado no Conselho Diretor, onde todos tinham voz. Eu posso dizer que a administração de meu pai e meu tio era bastante participativa no nível do Conselho Diretor"*.

Durante a década de 80, a Mangels implementou um processo bastante estruturado de Planejamento Empresarial. Havia um ciclo anual, que se iniciava com uma reunião de quatro dias do Conselho Diretor, onde eram definidos os objetivos estratégicos de longo prazo da Empresa, bem como as diretrizes estratégicas para as Unidades de Negócio.

A partir dessas diretrizes, as Unidades de Negócio formulavam seus planos, que então eram submetidos ao Conselho Diretor para aprovação. Em seguida, eram formulados os principais planos funcionais da Empresa, bem como o orçamento de longo prazo, a partir do qual eram negociados os recursos financeiros.

Entretanto, apesar do domínio das técnicas e da existência de um roteiro formal de planejamento, o paternalismo da Empresa e a falta de clareza da autoridade e responsabilidade entre a Holding e as Divisões, tornaram esse processo pouco efetivo ao longo do tempo.

Com as mudanças introduzidas na Empresa a partir do final dos anos 80, esse processo sofreu alterações a fim de adequá-lo às novas realidades políticas e culturais que passaram a vigorar.

4.7.7. O Processo de Sucessão

O processo de sucessão na Mangels foi cuidadosamente planejado pelos irmãos Max e Peter ao longo do ano de 1988. Entretanto, dessa vez não houve a mesma tranquilidade observada no final da década de 50, quando eles assumiram as posições de Kreutzberg e Max Mangels Júnior.

Os passos desse processo são relatados por Robert Mangels: *"O processo começou com a contratação de um consultor em 1988. Ele fez um diagnóstico da situação através de entrevistas com a Família e com os principais executivos da Empresa. No final ele fez recomendações sobre o futuro da gestão da Empresa, e, como resultado das entrevistas, sugeriu que o novo presidente da Empresa deveria ser o Vice-Presidente da Divisão de Aços. Ao mesmo tempo, estávamos desenvolvendo um trabalho sobre o papel da Holding com apoio de outra consultoria externa. Meu pai e meu tio resolveram então ouvir a opinião dessa consultoria sobre o processo sucessório. Eles então observaram que o nome sugerido para a sucessão não seria adequado para assumir as funções definidas para a Holding. Sugeriram, então, que eu deveria ser o Presidente da Holding, e que o Vice-Presidente da Divisão de Aços deveria assumir a função de Presidente de Operações das Divisões".*

Esse processo de sucessão, entretanto, só viria a se consolidar em abril de 1990, com um novo modelo de organização implantado a partir de então.

4.8. ANOS 90

4.8.1. *A Busca da Estabilidade Econômica e da Integração Competitiva*

De 1990 a 1994, o país assistiu a três planos econômicos, com diversos ajustes, duas novas moedas, dois presidentes, novas eleições gerais, porém com dois objetivos básicos: estabilizar a economia e integrar o país à economia mundial cada vez mais globalizada.

De 1990 a 1992, os diversos erros e acertos da política econômica levaram, de um lado, ao fracasso de um desses objetivos: a estabilização da economia. Porém, de outro lado, foram sendo criadas as condições necessárias a essa estabilização, bem como à abertura do país à competição internacional.

Durante o governo Collor, de 1990 a 1992, o PIB voltou a cair, afetando principalmente o setor industrial. Além disso, a redução gradativa dos impostos de importação expôs a indústria à concorrência internacional. Nesse período, as empresas privadas efetuaram grandes ajustes para sobreviver às novas condições.

A partir de 1993, já no governo Itamar Franco, as condições para a estabilização da economia foram sendo criadas, culminando com o Plano Real, em 1994. O PIB voltou a crescer, a inflação reduziu-se, e o país abriu-se à concorrência internacional com a queda das alíquotas de importação.

4.8.2. *Novos Paradigmas de Competição*

A partir da abertura da economia, alguns mercados em que a Mangels atuava no início dos anos 90 sofreram profundas mudanças. O fim da Lei de Reserva de Mercado de Informática, em 1992, afetou diretamente a Divisão Eletro-Eletrônica da Empresa. A redução das alíquotas de importação para produtos de informática e automação industrial tornou seus produtos pouco competitivos. As facilidades para importação de máquinas e equipamentos também afetaram diretamente a Unidade de Engenharia e Equipamentos.

Nos demais negócios - laminados de aço, vasilhames para GLP, e rodas - a concorrência internacional no mercado brasileiro não é tão intensa. Entretanto, os concorrentes nacionais firmaram suas posições e passaram a competir com a Mangels no mercado internacional.

Dentro desse contexto, e com uma nova visão de mercado, a Direção da Empresa resolveu focalizar seus negócios e ajustar sua estrutura às novas condições de competição.

4.8.3. *Nova Coalizão de Forças Internas*

Entre abril de 1989 e abril de 1990, dentro da estrutura de poder configurada no modelo de organização estabelecido (Figura 4.5), evidenciaram-se os conflitos entre o Presidente da Holding, Robert Mangels, e o Presidente das Operações. Tais conflitos refletiam diferenças de visão sobre a autonomia da Presidência das Operações em relação à Holding, conforme relata Robert Mangels: "*... havia um problema sobre a visão da administração da Empresa, que provocou um desgaste entre o Presidente das Operações e eu. A minha visão era a de que a Holding estaria avaliando o conjunto dos negócios e tomando decisões. Entretanto, o*

Presidente Operacional começou a tomar decisões isoladas, com as quais eu não concordava".

No início de 1990, um dos consultores que vinha trabalhando na estruturação da Holding é convidado por Robert Mangels a trabalhar na Empresa. Juntos propuseram ao Conselho de Administração uma revisão organizacional que eliminasse os conflitos observados. Em abril de 1990, ainda sob o impacto do Plano Collor, uma mudança radical ocorre na Mangels.

4.8.4. Nova Visão Estratégica e Organizacional

A revisão organizacional implementada a partir de abril de 1990 consistiu na diminuição de níveis hierárquicos, eliminação da Holding Operacional e unificação de comando. A estrutura resultante está indicada na Figura 4.6.

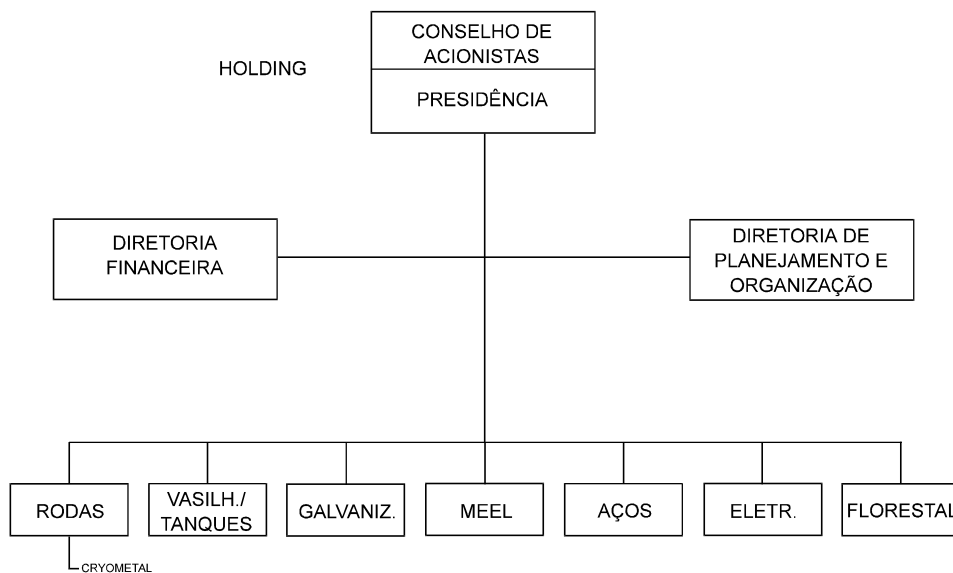


FIGURA 4.6 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MANGELS - 1990 (ABRIL).

Dentro dessa nova estrutura, a Holding passou a concentrar o poder e a ter um papel estratégico - financeiro, acompanhando a gestão das Unidades de Negócio.

Foram definidas sete Unidades de Negócios: Rodas/Cryometal; Vasilhames e Tanques; Galvanização; Mangels Engenharia e Equipamentos; Aços; Eletrônica; Florestal. Cada Unidade de Negócio passou a ser gerida por um Diretor Superintendente que se reportava diretamente ao Presidente.

A partir desse novo modelo, o Presidente e seu Diretor de Planejamento e Organização passam a imprimir uma nova visão estratégica e organizacional. Essa nova visão passa a ter por lema: "*Ser Forte para Crescer*".

Os objetivos básicos dessa nova visão passam a ser orientados para o aumento da rentabilidade global da Empresa, o aumento da competitividade internacional e o alto padrão de recursos humanos.

A visão estratégica passa a focalizar os negócios nas áreas de competência da Empresa, eliminando do portfólio de negócios aqueles pouco rentáveis e com baixa sinergia. A visão organizacional propõe uma Holding estratégico-financeira com autonomia das Unidades de Negócio, porém com cobrança de resultados.

Como resultado dessa nova visão, a Mangels resolveu concentrar seu portfólio de negócios durante os anos de 1992 a 1993. Nesse período, a Divisão de Produtos Eletrônicos (Maxitec) foi vendida e a Unidade de Engenharia e Equipamentos foi fechada.

Com a redução de seu portfólio, a Mangels alterou novamente a sua estrutura a partir do início de 1994, conforme ilustrado na Figura 4.7.

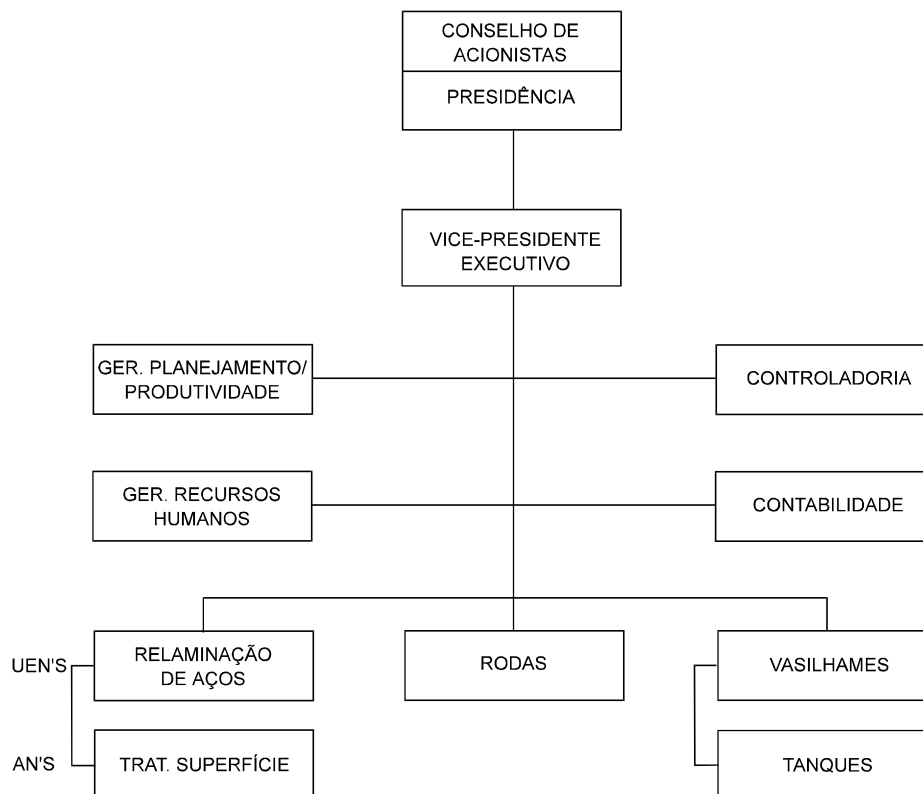


FIGURA 4.7 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL MANGELS - 1994.

Após a implementação dessas mudanças, a Mangels resolveu alterar sua Missão, passando a incorporar novos valores orientados para: a qualidade de seus produtos e satisfação dos clientes; a competitividade internacional; a gestão participativa; a excelência profissional e o comprometimento com o futuro, através da rentabilidade e prosperidade da Empresa (Anexo 3).

4.8.5. O Processo de Mudança

A grande mudança da Empresa no início de 1990 foi conduzida a quatro mãos pelo Presidente e seu Diretor de Planejamento e Organização, com apoio do Conselho de Acionistas.

O advento do Plano Collor, tornando difícil a situação da Empresa, foi o momento oportuno para implementar essas mudanças. Em abril de 1990 é apresentada ao Conselho de Acionistas uma proposta radical de revisão organizacional, que propunha a eliminação de níveis hierárquicos e a demissão de vários executivos. Com a aprovação pelo Conselho iniciam-se as mudanças.

Conforme o relato de Robert Mangels esse processo foi dramático: *"... nesse momento propusemos o corte inteiro de um nível hierárquico. Propusemos a eliminação da Holding Operacional, fundimos as Holdings, demitimos o Presidente das Operações, alguns diretores, vários gerentes. Foi gente de peso que eu demiti num dia só. A partir desse momento começamos a fazer mudanças profundas"*.

Conforme explica Robert Mangels, o impacto dessas mudanças foi traumático para a empresa, acostumada a um estilo paternalista de gestão, desenvolvido ao longo de décadas: *"... no primeiro momento da mudança fomos questionados se a Missão da Empresa não valia mais. Ou seja, agora o que importava era o resultado da Empresa e não mais as pessoas"*.

Para imprimir novos valores à organização foram sendo implementados mecanismos de recompensa pelos resultados e pelo desempenho individual dos colaboradores, buscando um equilíbrio entre a valorização individual e coletiva.

O contexto atual da empresa é de relativa estabilidade e confiança no futuro. Após sofrer três anos consecutivos de prejuízos a empresa voltou a ter resultados positivos a partir de 1993, conforme demonstra o Quadro 4.12.

	1990	1991	1992	1993
RECEITA OPERACIONAL BRUTA - US\$ MILHÕES	135,5	125,0	133,9	143,6
LUCRO LÍQUIDO - US\$ MILHÕES	(4,2)	(3,23)	(9,7)	4,4
LUCRO LÍQUIDO - %	(3,1)	(2,6)	(7,3)	3,1

QUADRO 4.12 - EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO E LUCRATIVIDADE DA MANGELS -1990/1993.
FONTE: BALANÇOS ANUAIS DA EMPRESA.

4.9. VISÃO DO FUTURO E OS DESAFIOS DA EMPRESA

Terminada a fase difícil de ajustes a Empresa retomou seus lucros, e olha para o futuro com otimismo, conforme relata Robert Mangels:

"... nos próximos cinco anos eu vejo crescimento, pois só assim seremos uma empresa interessante para atrair funcionários.

Em termos de negócios, deveremos primeiro ter certeza de que os atuais negócios ocupem todo o espaço possível no mercado mundial. Isso vai exigir pesados investimentos em qualidade e aumento de produção. Poderemos buscar um novo negócio, mas isso não é o mais importante, pois queremos ocupar os mercados ainda disponíveis.

Temos uma série de desafios pela frente para sermos produtores de alta qualidade e baixo custo. Os preços, principalmente no setor automobilístico, estão caindo. Deveremos reduzir nossos preços. Deveremos aprimorar nossa metodologia de trabalho, pois a qualidade está se tornando cada vez mais uma "commoditie".

A organização deverá estar permanentemente mudando. O mercado muda o tempo todo, logo nós devemos mudar também. O que eu não quero é passar novamente por uma mudança como a de 1990. Quero crer que estaremos mais atentos às mudanças e não demoraremos tanto tempo para agir".

5- ANÁLISE DOS RESULTADOS

A organização do presente capítulo obedece a seqüência das hipóteses de estudo apresentadas. Busca-se analisar como os resultados da pesquisa ajustam-se a essas hipóteses e aos modelos apresentados no referencial teórico.

5.1. *Análise do Conteúdo das Mudanças Estratégicas da Mangels*

A primeira hipótese de estudo diz respeito à evolução e conteúdo das mudanças estratégicas das empresas, ou seja: *As mudanças estratégicas ocorrem ao longo de fases de desenvolvimento das empresas - nascimento, crescimento, maturidade e declínio ou renovação. Dentro de cada fase as empresas apresentam características específicas em suas estratégias, estruturas, relações de poder e cultura, que buscam se ajustar a fim de obter o máximo desempenho possível.*

Analisando-se as mudanças estratégicas observadas na Mangels pode-se perceber a existência dessas fases, conforme ilustra a o Quadro 5.1.

Em relação à estratégia de negócios, observa-se uma evolução semelhante à proposta por Rumelt (1974), baseada em quatro fases: negócio único, negócio dominante, negócios relacionados, e negócios não relacionados.

PERÍODO	1928 - ANOS 30	ANOS 40-50-60	ANOS 70	ANOS 80	ANOS 90
FASE DA MANGELS	NASCIMENTO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO	REVITALIZAÇÃO
ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS	Negócio Único – linhas de baldes, latões e ferragens galvanizadas	Negócio Dominante – botijões p/ GLP – diversificação relacionada para rodas e laminados de aço – busca de volume de produção	Negócios Relacionados – botijões para GLP – rodas – laminados de aço – diversificação para distribuição de aço – diversificação para setores de tecnologia (re laminados de alto carbono, temperados, e botijões criogênicos)	Negócios Relacionados e não Relacionados – botijões para GLP – rodas – laminados de aço – diversificação para setores não relacionados: · eletrônica · serviços – desativação de negócios	<i>Negócios Relacionados</i> – botijões para GLP – rodas – laminados de aço – desativação de negócios não relacionados – concentração na "vocação" da empresa
ESTRUTURA	Informal baseada na divisão de tarefas e confiança mútua dos sócios.	Foi se estruturando em base funcional e centralizada: – comercial – industrial – administrativa	Foi se descentralizando com base em Divisões, mantendo funções centralizadas.	Holding com funções centralizadas e Divisões com várias Unidades de Negócios.	Holding estratégica / financeira com Unidades de Negócios descentralizadas.
CULTURA / ESTILO DE GESTÃO	Paternalista e informal. Visão empreendedora e criatividade.	Paternalista, valorizando as relações pessoais. Visão empreendedora e delegação.	Paternalista, valorizando as relações pessoais. Falta de cobrança de resultados. Visão empreendedora e delegação.	Profissional, valorizando as relações pessoais. Falta de cobrança de resultados. Visão empreendedora conflitando com uma visão de resultado.	Profissional, valorizando o desempenho individual e coletivo. Cobrança de resultados.
POLÍTICA INTERNA	Poder compartilhado entre os dois sócios.	Poder compartilhado entre os dois sócios e gradativa transição para a 2ª geração.	Poder dividido entre os dois irmãos Max e Peter.	Poder dividido e conflito entre Holding e Unidades de Negócio. Transição para a terceira geração.	Poder centralizado na Holding, e negociação de resultados com as Unidades de Negócio
CONFIGURAÇÃO	(missionária)	(missionária)	(missionária)	(meritocrática-arena política)	(autocrática-meritocrática)

QUADRO 5.1 - FASES DE EVOLUÇÃO E CONTEÚDO DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DA MANGELS.

Na fase de nascimento da empresa a estratégia foi de negócio único, baseada no fornecimento de linhas de baldes galvanizados, tambores e ferragens galvanizadas.

As décadas de 40, 50 e 60 caracterizam um período de crescimento baseado em um negócio dominante: o de botijões para GLP. Até o final da década de 50 esse produto representava cerca de 60% do faturamento da empresa (vide Quadro 4.4.). Já no final desse período, nas décadas de 50 e 60, a Empresa diversifica-se para negócios que apresentam um elo comum: a tecnologia de processamento do aço. Em 1959 ingressa no negócio de rodas de aço e, em 1966, no negócio de relaminados de aço.

A década de 70 caracteriza um período de consolidação dos principais negócios da Empresa, principalmente da relaminação e beneficiamento de aço. Embora tenha havido um crescimento expressivo do faturamento da Empresa até 1974, a partir desse ano observa-se certa estabilidade (vide Quadro 4.9). Nesse período a Empresa busca, também, a diversificação para negócios relacionados ao de laminados de aço: comercialização de aço, através de filiais da Bratal, e perfis de aço, através da compra da Metalúrgica Arte Tarumã.

Na década de 80 observa-se um período de declínio da rentabilidade da empresa. Nesse período, além dos problemas macroeconômicos e de mercado, a Empresa diversificou-se para negócios não relacionados à sua vocação original, a saber: comércio exterior (Maxitrade - 1980), produtos eletrônicos para automação industrial (Maxitec-1982), serviços de informática (Mangels Sistemas de Informação), e engenharia e equipamentos (MEEL - 1981).

No início da década de 90 observa-se a revitalização da Empresa através da concentração dos negócios nas suas áreas de competência básica ou "vocações". A

Unidade de produtos eletrônicos é vendida, e a de engenharia e equipamentos é fechada.

O que se observa nessa análise é que a Empresa desenvolveu uma série de competências básicas relacionadas à tecnologia de processamento de metais, obtendo sucesso nas diversificações que as utilizaram, conforme propõem Prahalad e Hamel (1990).

Em relação à estrutura organizacional, observa-se que as mudanças foram conseqüência natural das alterações na estratégia, conforme proposto por Chandler (1962), exceto as ocorridas em 1989 e 1990. As relações entre a estrutura e a estratégia observadas na Mangels aproximam-se dos modelos propostos por Rumelt (1974) e Galbraith (1983), ou seja: nas fases de nascimento e crescimento da Empresa, onde a estratégia foi, respectivamente, de negócio único e negócio dominante, a empresa adotou uma estrutura funcional, conforme a observada na Figura 4.1, que vigorou até meados da década de 70; na fase de maturidade, onde a estratégia adotada foi de negócios relacionados, a Empresa ajustou sua estrutura para um modelo de Divisões, ou centros de lucro, conforme se observa na Figura 4.2. Com a crescente diversificação, inclusive para negócios de serviços, essa estrutura fica mais complexa, ganhando mais um nível hierárquico, a de Vice-Presidência de Divisões, conforme indicado na Figura 4.3. A partir da década de 80 a estrutura passa a ser do tipo "holding", quando a Empresa diversifica-se para negócios não relacionados (Figura 4.4).

As mudanças de estrutura observadas em 1989 e 1990 (Figuras 4.5 e 4.6) tiveram um caráter mais político, decorrendo de negociações durante o processo de sucessão no comando da Empresa. Entretanto, tal mudança possibilitou posteriores ajustes na estratégia da Empresa. Nesse sentido, a mudança de estrutura e de poder precedeu as mudanças na estratégia.

Durante as fases de evolução e mudanças da Mangels, as principais questões culturais observadas guardam relação com o modelo proposto por Schein. Durante as fases de nascimento e crescimento, onde a empresa foi administrada pelos sócios fundadores, observou-se a formação de uma cultura paternalista, que atuava como uma "cola", mantendo a organização unida. Durante a fase de maturidade, que no modelo de Schein corresponde à fase de diversificação e meia-idade, surge o problema da integração cultural das diversas unidades organizacionais, exigindo um esforço na busca da integração e clarificação de uma cultura. No caso da Mangels, tal fase ocorre na década de 70 com a criação das Divisões, onde a integração cultural foi buscada através da definição de sua Missão e Filosofia em 1975 (Anexos 1 e 2). Já nas fases de declínio e revitalização tal cultura, baseada na forte ênfase nas relações humanas, tornou-se uma barreira às mudanças. A transição do poder para a terceira geração tornou possível a mudança cultural, que passou a valorizar o desempenho e o trabalho, resultando em uma "Nova Visão" e nova Missão (Anexo 3).

A configuração interna de poder durante as fases de desenvolvimento da Mangels, foi sendo alterada em função de dois fatores: a sucessão dos membros da família ao poder, e o desenvolvimento de lideranças internas baseadas na competência. As mudanças da configuração política observadas aproximam-se do modelo proposto por Mintzberg (1984). Entretanto, durante as fases de nascimento, crescimento e maturidade, não se observou a existência de uma configuração autocrática de poder. Ao contrário, o poder era dividido entre os sócios fundadores e, posteriormente, entre os irmãos Max e Peter, dentro de uma configuração missionária, onde o poder era exercido com base em fortes valores e crenças. Durante a fase de declínio, observou-se o gradativo surgimento de uma configuração meritocrática, baseada na valorização dos profissionais das Divisões da Empresa. Tal configuração levou ao surgimento de conflitos entre a Holding e as Divisões ao longo dos anos 80, culminando com o surgimento de uma configuração

de arena política. Com a ascensão da 3ª geração ao poder, no final dos anos 80, estabeleceu-se uma configuração autocrática, necessária à implementação das fortes mudanças ocorridas no início de 1990. Após os ajustes efetuados na Empresa, ao longo de 1990, a configuração política retornou ao estilo meritocrático, com forte ênfase na cobrança de resultados.

5.2. *Análise do Contexto das Mudanças Estratégicas da Mangels*

A segunda hipótese de estudo diz respeito ao contexto das mudanças estratégicas das empresas, e busca responder a questão do porquê das mudanças: *As mudanças estratégicas são determinadas pelo contexto organizacional, ou seja, pelo conjunto das forças externas e internas à organização. As forças externas, de natureza econômica, social, política, tecnológica e competitiva, na medida em que sofrem contínuas mudanças, condicionam o desempenho das empresas, que buscam compatibilizar suas estratégias, estruturas e sistemas, tendo em vista os objetivos individuais e coletivos traçados para a empresa. As forças internas, de natureza política e cultural, atuam sobre a organização de duas formas distintas: na manutenção das estratégias, estruturas e sistemas, a fim de preservar as relações de poder e os valores e pressupostos básicos compartilhados pela coalizão de poder dominante; ou na alteração das estratégias, estruturas e sistemas, a fim de compatibilizá-los com uma nova coalizão de poder que busca alterar a cultura vigente tendo em vista novos objetivos e valores pretendidos para a empresa.*

As mudanças estratégicas da Mangels analisadas no tópico anterior, guardam estreita relação com o contexto externo, conforme indica o Quadro 5.2.

Na época do nascimento da empresa, na passagem dos anos 20 e anos 30, o contexto externo era favorável ao surgimento de novos empreendimentos industriais. Havia grande demanda da população por produtos industrializados e a

política cambial dificultava a importação desses produtos. A fabricação de baldes e ferragens galvanizadas tinha mercado garantido nesse período.

Durante a fase de crescimento da Empresa, entre meados da década de 40 e meados da década de 70, a economia mundial e nacional atravessou um longo período de desenvolvimento. Nesse período acelerou-se a urbanização e a industrialização do país, com a instalação das indústrias de base, de automóveis, autopeças e eletrodomésticos. Foi nesse período que a Mangels consolidou seu negócio de botijões para GLP e diversificou-se para os negócios de rodas, autopeças e relaminados de aço, experimentando rápido crescimento e consolidando-se como uma grande empresa.

Durante a década de 70, que corresponde à fase de maturidade da Mangels, o contexto externo mudou radicalmente. A partir de 1974 esgota-se o modelo do "Milagre Econômico", com retração do mercado interno e busca do mercado externo. A Mangels, em particular, sofre as conseqüências da crise do aço e da desregulamentação do mercado de botijões de GLP. A ameaça das usinas de aço e as dificuldades de negociação com as montadoras, associadas ao crescimento da concorrência, faz a Mangels alterar sua estratégia. No lugar do volume de produção a Empresa passa a diversificar-se para setores que possibilitem a diferenciação tecnológica. Foi nesse período que a Empresa entra no segmento de relaminados de alto carbono e temperados, e busca uma alternativa para os botijões de GLP através da criogenia (Cryometal - 1978). Este movimento estratégico objetivou diminuir a vulnerabilidade e aumentar a rentabilidade da Empresa através da diferenciação, conforme proposta por Porter (1980).

PERÍODO	1928 - ANOS 30	ANOS 40-50-60	ANOS 70	ANOS 80	ANOS 90
FASE DA MANGELS	NASCIMENTO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO	REVITALIZAÇÃO
CONTEXTO MACROECONÔMICO	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da população urbana - Crescimento da demanda de produtos industrializados - Facilidade para implantação das indústrias no país 	<ul style="list-style-type: none"> - Acelera-se a industrialização do país - Surto desenvolvimentista - Instalam-se as indústrias automobilística, de autopeças e eletrodomésticos - Início do Milagre Econômico - Estatização dos setores de infraestrutura e indústrias de base 	<ul style="list-style-type: none"> - Fim do Milagre Econômico - Redução das taxas de crescimento do PIB - Retração do mercado interno - Estímulo à exportação - Crise do aço - Crise do mercado de botijões para GLP 	<ul style="list-style-type: none"> - Estagnação econômica - Planos heteroxos - Ausência de uma política industrial 	<ul style="list-style-type: none"> - Retomada do crescimento econômico
CONTEXTO COMPETITIVO	<ul style="list-style-type: none"> - Política cambial dificulta a importação de produtos industrializados 	<ul style="list-style-type: none"> - Proteção à indústria nacional - Formação dos oligopólios 	<ul style="list-style-type: none"> - Proteção à indústria nacional - Fortalecimento dos oligopólios - Crescimento da concorrência 	<ul style="list-style-type: none"> - Acirramento da concorrência interna - Gradual abertura da economia 	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura da economia - Competição de produtos importados

QUADRO 5.2 - CONTEXTO EXTERNO E FASES DE DESENVOLVIMENTO DA MANGELS.

Na década de 80, que corresponde à fase de declínio da Mangels, o contexto externo se agravou. O país vive um período de estagnação econômica, alternando ciclos de crescimento e recessão. A concorrência interna se acirra e as empresas buscam o mercado externo. Nesse período a Mangels busca proteger-se através da diversificação para setores não relacionados: trading (Maxitrade - 1980), engenharia e equipamentos (MEEL - 1981), eletrônica para automação industrial (Maxitec - 1982). Ao mesmo tempo inicia a desativação de negócios pouco rentáveis (Batal e Maxitrade). Entretanto, a ampliação do portfólio da Empresa não foi bem sucedida, o que, aliado ao elevado endividamento, comprometeu sua rentabilidade, conforme indica o Quadro 4.11.

O período de 1990 a 1993 corresponde à fase de revitalização da Empresa. O agravamento do contexto externo no início de 1990 e a gradual abertura da economia, levaram a Mangels a um grande processo de ajustamento da estrutura e da estratégia. Nesse período a estrutura foi reduzida, com eliminação de níveis hierárquicos, e os negócios foram focalizados nas áreas de competências básicas.

As mudanças estratégicas observadas ao longo das fases de desenvolvimento da Mangels também foram condicionadas pelo contexto interno, ou seja, pela cultura e estilo de gestão adotados, bem como pela coalizão interna de poder.

Desde o nascimento da Empresa até sua maturidade, o motor de seu desenvolvimento foi a visão empreendedora dos Mangels e a sua disposição de correr riscos. Nas fases de nascimento e crescimento o representante dessa visão foi Max Mangels Júnior. Na transição para a segunda geração, essa visão foi assumida por Peter Mangels, cujo lema era: "crescer para ser forte". O compartilhamento do poder entre os irmãos Max e Peter, ao longo das fases de crescimento e maturidade, associado a um estilo de gestão participativo, também favoreceram o crescimento da Empresa. Enquanto Peter Mangels olhava para fora

da empresa, na busca de oportunidades, Max E. Mangels cuidava dos aspectos técnicos e industriais.

Ao longo da década de 80, na fase de declínio da Mangels, o contexto interno foi se alterando. A disposição de correr riscos passou a ser questionada face à queda de rentabilidade da Empresa. Ao mesmo tempo a ascensão da terceira geração ao poder, na figura de Robert Mangels, alterou a configuração política da Empresa.

No início de 1990 o contexto interno da Mangels muda radicalmente. O poder centraliza-se na figura do novo presidente, que passa a imprimir uma nova visão para os negócios. A ênfase em correr riscos é substituída pela busca da rentabilidade e fortalecimento dos negócios. Esse novo contexto cultural e político possibilitou as mudanças radicais observadas, cujos objetivos básicos foram a revitalização da Empresa e a sua inserção em um novo contexto de competição globalizada.

5.3. Análise dos Processos de Mudanças Estratégicas da Mangels

A terceira hipótese de estudo diz respeito aos processos de mudanças estratégicas, e busca responder a questão de como as mudanças são implementadas: *Os mecanismos de mudança dependem do contexto e da fase em que a empresa se encontra. Na fase de nascimento e crescimento, dentro de um contexto externo e interno favorável, as mudanças ocorrem através de um processo de evolução natural auto-dirigida, bem como através da incorporação de pessoas-chave com outras experiências. Na fase de maturidade, quando o contexto externo torna-se menos favorável e surgem problemas internos de natureza administrativa e cultural, as mudanças ocorrem através de processos planejados e graduais de intervenção na estrutura e na cultura da empresa. Na fase de declínio, quando o*

contexto externo se torna mais agressivo e surgem grandes barreiras internas à mudança, a revitalização da empresa exige a adoção de processos de mudanças fortes e abrangentes na estrutura, cultura e relações internas de poder. Em qualquer dos casos, os processos de mudança estão associados a mudanças nas crenças e valores dos principais tomadores de decisão.

No caso da Mangels tais processos foram observados, e estiveram associados aos processos de sucessão no comando da Empresa.

Durante as fases de nascimento e crescimento da Empresa, as mudanças foram conduzidas de forma gradual e pouco estruturada pelos sócios fundadores e, posteriormente, pela segunda geração dos Mangels, durante as décadas de 50 e 60. Durante esse longo período, as oportunidades de negócios foram surgindo e o crescimento foi se processando de forma natural. O ambiente externo era favorável, particularmente após a Segunda Grande Guerra, e o contexto cultural e político interno foi se estruturando na forma de uma coesão interna, suportada por uma cultura paternalista e de confiança.

No final da década de 60 e início da década de 70, após a aquisição de outras empresas (Bratal - 1966 e Panambra - 1967) e do início da operação da nova unidade de São Bernardo do Campo em 1969, os problemas de natureza gerencial e de falta de coesão interna começaram a surgir. Durante a década de 70, já na sua fase de maturidade, Peter Mangels tinha a convicção da necessidade de utilizar instrumentos gerenciais que auxiliassem a condução da Empresa. Com o agravamento da situação da Mangels, em meados da década de 70, reforçada por uma conjuntura externa desfavorável, inicia-se um processo gradativo de mudança. Os instrumentos básicos dessa mudança foram os processos de divisionalização e de desenvolvimento organizacional planejado. Com apoio de consultorias externas a

Empresa definiu sua Missão e iniciou um processo de definição de objetivos e programas de ação, que envolviam toda a Empresa.

Durante a década de 80, na sua fase de declínio, os contextos externo e interno agravaram-se. A Empresa desenvolveu um processo bem estruturado de planejamento empresarial que buscava orientar as mudanças necessárias. Entretanto, a cultura paternalista ainda vigente dificultava a obtenção dos compromissos assumidos. Além disso, os conflitos entre a Holding e as Divisões evidenciavam a necessidade de mudanças mais fortes.

Com a mudança do poder, na sucessão para a terceira geração, novos valores se manifestaram. O novo presidente, Robert Mangels, trazia consigo uma nova visão de negócios. Com o agravamento dos contextos externo e interno inicia-se um processo forte e abrangente de mudanças. A Empresa passa por uma grande reestruturação e substituição dos pontos-chave de comando.

Terminada a fase difícil das mudanças, entre 1990 e 1992, a Empresa ingressa em uma nova fase. A partir de 1993 e 1994 as condições macroeconômicas apontam no sentido da retomada do desenvolvimento sustentado. A Empresa passa a adotar mecanismos de recompensa e valorização dos recursos humanos. Uma nova cultura vai se instalando, preparando a Empresa para uma nova fase de mudanças.

6- CONCLUSÕES

O presente capítulo, a título de conclusão, contém comentários a respeito da metodologia utilizada, dos resultados da pesquisa efetuada e uma avaliação final do estudo.

6.1. A Metodologia para o Estudo das Mudanças Estratégicas

A proposta inicial da presente pesquisa buscava respostas às questões sobre "o que", o "por que" e o "como" relativos às mudanças estratégicas das empresas. O modelo de pesquisa adotado, baseado em Petigrew (1985) propõe que as respostas a essas questões devem ser buscadas através da análise do contexto (externo e interno à empresa), do conteúdo e dos processos de mudanças adotados. Esse modelo foi complementado através de revisão da literatura, buscando o aprofundamento conceitual de seus principais aspectos.

Para a aplicação desse modelo, adotou-se o estudo de caso como a estratégia de pesquisa mais adequada, conforme proposto por Yin (1989). A aplicação dessa metodologia mostrou-se adequada ao entendimento das mudanças estratégicas da empresa pesquisada.

6.2. *A Pesquisa Efetuada*

As hipóteses iniciais adotadas para a pesquisa se mostraram válidas no caso da Mangels. Em relação ao conteúdo das mudanças, os resultados demonstraram que a Empresa passou por fases distintas de evolução - nascimento, crescimento, maturidade, declínio, e revitalização - semelhantes aos encontrados nos modelos teóricos propostos por Greiner (1972) e Glabraith (1977). Além disso, as características internas dentro de cada fase - estratégia, estrutura, cultura e poder - mostraram forte aderência aos referenciais teóricos utilizados.

Em relação ao contexto das mudanças, observou-se claramente que as condições do ambiente externo e interno foram as causas das mudanças ocorridas na Empresa. As grandes mudanças só ocorreram sob forte pressão do ambiente externo, e quando surgiram graves crises internas.

Quanto aos processos de mudança, observou-se que eles foram determinados pelo contexto no momento da mudança. Dentro de um contexto externo e interno favorável, os processos de mudança foram naturais e evolutivos. À medida que o ambiente externo se tornou desfavorável e o ambiente interno restritivo, os mecanismos de mudança passaram a ser planejados e implementados de forma gradual, através dos processos de DO e planejamento empresarial, ou radicais, através de reestruturações e substituição de pessoas. Em qualquer dos casos, as mudanças só ocorreram na medida em que houve mudança nas crenças dos principais tomadores de decisão.

6.3. *Avaliação Final do Estudo*

O resultado final do estudo foi satisfatório para responder às questões formuladas no seu início. O estudo revela, também, a importância de uma visão histórica, ou longitudinal, para se analisar as mudanças de uma empresa.

Embora os resultados do estudo não possam ser generalizados, indicam questões importantes que podem ser objeto de outros estudos, com um número menor de variáveis, porém em uma amostra representativa de empresas que permita generalizações.

Finalmente, o estudo suscita a formulação de questões e hipóteses relativas ao contexto, conteúdo e processos futuros de mudanças estratégicas na empresa pesquisada. A análise dos resultados do estudo pode ser útil na busca de respostas a essas questões, e auxiliar a empresa pesquisada, bem como outras empresas com características e histórias semelhantes, a gerenciar o seu desenvolvimento futuro.

7- BIBLIOGRAFIA

ADIZES, Ichack. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo, Pioneira, 1990.

ALLEN, Stephen A. Understanding reorganization of divisionalized companies. *Academy of Management Journal*, 11 (12): 641-671, 1979.

ANSOFF, Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas, 1990.

BECKHARD, R.; HARRIS, R. *Organization Transitions: Managing Complex Change*. Reading, Massachussets, 1977.

BEER, M. *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica, California, 1980.

CANO, Wilson. *Raízes da Concentração Industrial em São Paulo*. Rio de Janeiro, DIFEL, 1977.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure: capters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Massachussets, MIT Press, 1962.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Alan. *Corporate Culture: The Rites and the Rituals of Corporate Life*. Massachussets, Addilson - Wesley, 1982.

DRAZIN, Robert; JOYCE, William F. Toward a Tipology of Resistance to Change Behavior. *Academy of Management Proceedings*, p. 305, 1979.

DUNCAN, W. J. Aplicação de a Triangulations Technique to the Study of Organizational Culture in a Rehabilitative Health Care Setting. *National Academy of Management Meeting, Health Care Administration Division*, 1987.

FISCHMANN, Adalberto A. *Implementação de Estratégias: indentificação e análise de problemas*. Tese de Livre Docência. FEA/USP, 1987.

FLEURY, Maria T. L. *O Desvendar a Cultura de uma Organização - uma Discussão Metodológica*. In: Fleury - M. T. L. ; Fischer, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.

_____ ; FISCHER, Rosa M. (coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.

FREITAS, Maria E. *Cultura Organizacional: Formação, tipologias e impactos*. São Paulo, Makron, McGraw Hill, 1991.

GALBRAITH, Jay R. *Organization Design*. Reading, Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, 1977.

_____. Strategy and Organization Planning. *Human Resource Management*, 22, nº 1/2:64-77, Spring / Summer - 1983.

_____; NATHANSON, Daniel A. *Strategy Implementation: the Role of Structure and Process*. St. Paul: West Publishing, 1978.

GRAY, Barbara; ARISS, Sonny S. Politics and Strategic Change Across Organizational Life Cycles. *Academy of Management Review*. 10 (4): 707-723, 1985.

GREINER, Larry E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 50 (4): 37-46, July/August, 1972.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro, Campus, 1994.

HANDY, Charles. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.

HARRISON, Roger. How To Describe Your Organization. *Harvard Business Review*, September/October, 1972.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolas S. *Strategic Management: an Integrative Perspective*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1984.

HREBINIAK, Lawrence G.; JOYCE, William F. *Implementing Strategy*. New York, McMillan Publishing Co., 1984.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. *Metodologia Científica*. São Paulo, Atlas, 1989.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and Environment*. Boston, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

LEONTÍADES, Milton. *Strategies for Diversification and Change*. Boston, Little, Brown and Co., 1980.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Momentum and Revolution in Organization Adaptation. *Academy of Management Journal*, 23 (4):591-614, 1980 a.

_____, Archetypes of Organization Transition. *Administrative Science Quarterly*, 25, p. 268-299, 1980 b.

MINTZBERG, Henry. Organizational Power and Goals: a Skeletal Theory. In Schendel, Dan E.; Hoffer, Charles W. *Strategy Management: a New View of Business Police and Planning*. Boston, Little, Brown and Co., 1979.

_____. Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management Review*, (9), 2:207-204, 1984.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*, may/jun, 1990.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York, Harper and Row, 1982.

PETTIGREW, Andrew M. *The Politics of Organization Decision Making*. London, Tavistock, 1973.

_____. *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries*. Oxford, Basil, Blacwell, 1985.

_____. A Cultura das Organizações é Administrável? In FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo, Atlas, 1989.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York, The Free Press, 1980.

_____. *Competitive Advantage*. New York, The Free Press, 1985.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. Organization Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence. *Management Science*, (29), 1:33-51, january, 1983.

RAMANUJAM, V.; VARADARAJAN, P. Resource on Corporate Diversification: a Synthesis. *Strategic Management Journal*, (10):523-551, 1989.

RUMELT, Richard P. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston, Harvard Business School, 1974.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. *Melhores Desempenhos das Empresas*. Rio de Janeiro, Makron, 1992.

SCHEIN, Edgar. How Culture forms, Develops and Changes. In: Kilmann et alii. *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, Jossey-Bass, 28-29, 1985a.

_____. *Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985b.

SCHOLZ, Christian. Corporate Culture and Strategy - The Problem of Strategic Fit. *Long Range Planning*, 20, 4, 78-87, 1987.

SCOTT, B. R. The New Industrial State: Old Myths and New Realities. *Harvard Business Review*, 51, 2, 133-148, 1973.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTCH M.; COOK, S. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

TAVARES, Maria C. *Da Substituição das Importações ao Capitalismo Financeiro - ensaios sobre a Economia Brasileira*. Rio de Janeiro, Zahar, 1972.

TEIXEIRA, Francisco M. P. *História do Brasil Contemporâneo*. São Paulo, Ática, 1993.

_____; TOTINI, Maria Elizabeth. *História Econômica e Administrativa do Brasil*. São Paulo, Ática, 1989.

THÉVENET, Maurice. *Cultura de Empresa: Auditoria e Mudança*. Lisboa, Monitor, 1989.

TICHY, Noel M. *Managing Strategic Change: Technical, Political and Cultural Dynamics*. New York, John Wiley and Sons, 1983.

TREGOE, Benjamin B.; ZIMMERMAN, John W. *Top Management Strategy: What it is and how to make it work*. New York, Simon and Schuster, 1980.

VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. *Estrutura das Organizações*. São Paulo, Pioneira, 1986.

WOODWARD, Joan. *Industrial Organization: Theory and Practice*. London, Oxford, 1965.

WRIGLEY, Leonard. *Divisional Autonomy and Diversification. Doctoral Diss., Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970.*

YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, CA, Sage Publications, 1989.

MISSÃO DA MANGELS (1976 - 1993)

Desenvolver um modelo novo de empresa privada brasileira, independente, humana e criativa, dando continuidade à obra iniciada com grande idealismo e fé no Brasil, que:

- 1- Promova o contínuo desenvolvimento e a melhoria da qualidade de vida dos seus colaboradores.
- 2- Promova um ambiente de cooperação, intercâmbio de idéias e participação dos indivíduos que integram o grupo, de modo a fazer do trabalho um fator dignificante do homem.
- 3- Crie uma organização aberta, desafiadora, que incentive a liberdade de ação e a franqueza.
- 4- Prove a viabilidade da empresa privada nacional.
- 5- Ajude a solucionar os problemas sociais, através da realização dos objetivos econômicos.
- 6- Procure soluções brasileiras para os seus problemas.

FILOSOFIA DA MANGELS (1976 - 1993)

Para corresponder à sua Missão, a Empresa deve:

- 1- Adotar e desenvolver estilo de liderança que motive a criatividade, aja cooperativamente e desenvolva as potencialidades humanas.
- 2- Criar uma organização em contínuo desenvolvimento, suficientemente flexível para antecipar-se a novas situações.
- 3- Prover a Empresa de pessoal capacitado e motivado para contribuir à consecução dos objetivos da Empresa, promovendo um contínuo aprimoramento profissional e cultural e proporcionando ambiente saudável de trabalho.
- 4- Desenvolver formas de comunicação que apoiem e enriqueçam as informações, transmitam sentimentos, busquem a mesma percepção da realidade, favoreçam o diálogo, estimulem a integração e utilizem linguagem comum.
- 5- No processo de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento, a empresa assumirá uma responsabilidade na prevenção e solução de problemas de ordem social e de proteção ecológica.
- 6- Assumir atitudes antecipadas que melhor posicionem a participação da empresa nos mercados internos e externos, satisfazendo as necessidades dos consumidores, garantindo a rentabilidade, a continuidade e a inovação dos negócios.
- 7- Manter o controle acionário da Empresa, conservando-a sob controle privado do atual grupo de acionistas, com maioria de capital brasileiro.
- 8- Gerar recursos para garantir a continuidade da Empresa, remunerar adequadamente o capital e permitir atender aos objetivos sociais e de expansão.

MISSÃO DA MANGELS (1994)

A *Mangels* é um modelo de Organização que visa contribuir para todo o público com o qual se relaciona e fortalecer-se através do seu crescimento sustentado.

Para realizar essa visão, a *Mangels* busca:

- 1- Assegurar a qualidade dos produtos e serviços, garantindo a satisfação plena e permanente dos Clientes.
- 2- Integrar-se às exigências do mercado global, assegurando competitividade, liderança internacional e desenvolvimento tecnológico, preservando o meio ambiente.
- 3- Promover uma gestão participativa, ética e transparente, criando uma organização líder em contínuo desenvolvimento.
- 4- Garantir a excelência profissional, a valorização e o contínuo aperfeiçoamento dos nossos colaboradores, reforçando o comprometimento com o futuro, através da rentabilidade e da prosperidade da Empresa.