



A CRIAÇÃO, O DESENVOLVIMENTO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA TECSOL AGROINDUSTRIAL LTDA¹

Alberto Freo², Carlos Roberto Olczewski³, Jorge Oneide Sausen⁴. UNIJUI

INTRODUÇÃO: No processo de globalização atual, as empresas vivem num ambiente de alta competitividade e numa realidade que exige mudanças estratégicas constantes. O Brasil tem demonstrado que o agronegócio está colaborando para o desenvolvimento econômico e social do país, tanto no sentido da produção de alimentos, quanto para o equilíbrio da balança comercial. Para desenvolver e sustentar o crescimento deste setor produtivo, a modernização das tecnologias de produção primária e o setor de máquinas e equipamentos têm grande importância para o desenvolvimento. O objetivo do trabalho foi investigar os processos de concepção e implementação de estratégias organizacionais da Empresa TECSOL Agroindustrial Ltda., no período de 1995 a 2006. **MATERIAIS E MÉTODOS:** O trabalho aborda os caminhos e as estratégias adotadas pelos dirigentes da TECSOL Agroindustrial Ltda, empresa fabricante de equipamentos para movimentação, armazenagem, conservação de grãos e cereais e a prestação de serviços para este segmento. Tem sua matriz em Frederico Westphalen - RS e sua filial na cidade de Tapejara – RS. Iniciou suas atividades no ano de 1995 e tem três sócios e 80 funcionários. O *market share* da Indústria é de aproximadamente 10% em nível Regional, o que demonstra considerável participação no mercado, mas, evidentemente, não tem o monopólio do setor. O trabalho foi realizado com base nos procedimentos metodológicos da *direct research* (MINTZBERG, 1997), que envolveu entrevistas com os diretores e sócios da empresa, que são responsáveis por diferentes setores da indústria. Também foram utilizados relatórios e material promocional dos produtos da empresa. Os dados levantados a partir das informações obtidas foram registrados e analisados em períodos estratégicos conforme prevê o modelo de análise da “*direct research*”. **RESULTADOS:** observou-se a existência de três diferentes períodos de mudanças estratégicas marcantes, que exigiram tomadas de decisões dos administradores, em períodos curtos de tempo. O primeiro período estratégico (1995-1997) marca o início das atividades da TECSOL. O segundo período estratégico (1998-2003) registra uma fase de expansão dos negócios da empresa com a conquista de novos mercados. O último período estratégico (2003-2006) mostra como as estratégias competitivas foram concebidas e implementadas, que resultaram num novo posicionamento dos produtos no mercado. **DISCUSSÃO / CONCLUSÕES:** A análise longitudinal do estudo permitiu investigar e interpretar a evolução da organização, desde a sua criação até os dias de hoje, no que diz respeito ao seu processo de mudança e adaptação estratégica no tempo. A empresa conviveu com um ambiente externo adverso, porém soube fazer escolhas estratégicas que lhe proporcionaram um bom posicionamento no mercado. Concluiu-se que a empresa não possui um plano estratégico formalizado, mas as práticas utilizadas na tomada de decisões estratégicas são condizentes com os pressupostos da escola empreendedora. O comportamento empresarial apresenta forte espírito empreendedor e liderança centrada numa pessoa. A empresa produz produtos de qualidade e apresenta um foco de ação voltado para o mercado, valorizando os clientes, com atendimento personalizado e diferenciado, além da rapidez na prestação dos seus serviços. A

¹ Pesquisa vinculada ao Projeto de Pesquisa Competitividade, Mudança Estratégica e Alinhamento Organizacional, do Programa de Mestrado em Desenvolvimento.

² Mestrando do Programa de Mestrado em Desenvolvimento.

³ Mestrando do Programa de Mestrado em Desenvolvimento.

⁴ Professor Doutor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento e coordenador do projeto de pesquisa.



maior parte das mudanças ocorridas na empresa tiveram a influência decisiva das forças do ambiente externo, caracterizado um processo de adaptação estratégica associado ao determinismo ambiental (HREBINIAK e JOYCE, 1985), exigindo constante ajuste e adequação das suas estratégias às contingências do meio.