



TRETER: UM ESTUDO DE CASO EM MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA FAMILIAR EM SANTA ROSA/RS¹

Lilian Ester Winter², Jorge Oneide Sausen³. UNIJUI

INTRODUÇÃO: Na contemporaneidade as organizações deixam de viver em espaços e mercados demarcados e passam a interagir em um cenário em que a certeza e a estabilidade dão lugar às mudanças e ao caos. A capacidade de adaptação e mudança estratégica coloca-se nos tempos de hoje como uma das competências mais requisitadas às pessoas e principalmente para as organizações, uma vez que são as estratégias que oferecem à organização um norte para a sobrevivência. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as organizações desenvolvem planos para o futuro e também extraem padrões de seu passado na sua trajetória histórica que envolve seus processos de mudança e adaptação estratégica, na busca de resultados organizacionais. Portanto, a questão que envolve as estratégias é fundamental para a manutenção da organização no mercado. Pensar e estudar o conceito de estratégia envolve necessariamente a compreensão de ações organizacionais na linha da estabilidade e também da mudança (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). **METODOLOGIA:** Esse estudo foi realizado numa empresa familiar de Santa Rosa, e a principal fonte de informações deste estudo foi a entrevista realizada com a gestora. É um estudo de caso singular de natureza qualitativa. Em relação aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritiva e os procedimentos técnicos que foram utilizados nesse estudo foram: o bibliográfico, o documental e a entrevista semi-estruturada. Também utilizou-se da abordagem histórico-interpretativa de pesquisa, tendo como referência o método biográfico de pesquisa, (SALAMA, 1994). Por fim, foi realizada a análise teórica de cada período estratégico e do estudo como um todo, de acordo com os procedimentos de análise propostos pela abordagem da “direct research” (MINTZBERG, 1997), cujas etapas consistem em: a) coleta de dados; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança; c) análise intensiva dos períodos de mudança; d) análise teórica do estudo. **RESULTADOS:** A partir da análise da história da organização e da configuração dos eventos críticos e dos períodos estratégicos foram identificados quatro períodos estratégicos: período estratégico 1- - Ruptura em tempos de dificuldade (1987 – 1990); período estratégico 2 – Nova composição societária e sangue novo (1991 – 1995); período estratégico 3 – Período de mudanças e novos formatos (1996 – 2002); e período estratégico 4 – Conquista de novos horizontes e mudança estratégica – (2003 à 2009). Em cada período estratégico foram descritos os eventos que criaram um comportamento estratégico característico, definindo as peculiaridades e desafios que a empresa enfrentou em cada fase da sua trajetória de mudança. **CONCLUSÃO:** Esta pesquisa propôs-se a compreender a trajetória biográfica da Treter Materiais e Serviços para Revestimento e o processo de adaptação estratégia da organização, no período entre 1987 a 2009. Deste estudo concluiu-se que o cenário organizacional foi sendo alterado nos diferentes períodos apresentados, por fora das influências dos ambientes interno e externo da organização. Diferentes estratégias foram sendo concebidas e implementadas. Em alguns casos de forma deliberada e, de outro, emergentes, fruto do acaso e do determinismo ambiental. As diferentes escolas de formação de estratégias apresentadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) são visualizadas na trajetória histórica da empresa em estudo. Estes autores enfatizam que a formação de estratégia é um desígnio arbitrário, uma visão intuitiva e um aprendizado



CT&I e SOCIEDADE

XVIII SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
XV JORNADA DE PESQUISA
XI JORNADA DE EXTENSÃO

4 a 8 de OUTUBRO de 2010



intuitivo; ela envolve transformação e também perpetuação; envolve também cognição individual e interação social, cooperação e conflito; exigem a inclusão de análises antes e programação depois, bem como negociação durante; e tudo isso serve para fazer frente a um ambiente exigente. Estes achados e explicações são encontrados na descrição e análise do caso estudado.

¹ Artigo realizado no componente de Estratégias e Mudança Organizacional

² Mestranda do Programa de Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Bolsista CAPES, Linha de Pesquisa Gestão de Organizações para o Desenvolvimento. lilian.winter@yahoo.com.br.

³ Doutor em Engenharia de Produção e professor do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI, Linha de Pesquisa Gestão de Organizações para o Desenvolvimento. josausen@unijui.edu.br