

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

ADAPTAÇÕES AS MUDANÇAS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO SOBRE O PROCESSO DE MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM UMA INDÚSTRIA DA REGIÃO NOROESTE DO RIO GRANDE DO SUL¹

Alvaro Nestor Weber Hoffmann², Jorge Oneide Sausen³, Dilson Trennepohl⁴.

¹ Artigo da disciplina Estratégia e Mudança Organizacional do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI.

² Aluno do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, alvaronwh@gmail.com

³ Professor Doutor do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, josausen@unijui.edu.br

⁴ Professor Doutor do Curso de Mestrado em Desenvolvimento da UNIJUI, Orientador, dilson@unijui.edu.br

INTRODUÇÃO

O ambiente de mudanças constantes e de incertezas refletem em uma postura organizacional para adaptação às constantes mudanças, impactando na forma como as empresas adotam estratégias, muito destes posicionamentos estratégicos ocorrem de forma incremental ou por mudanças revolucionárias assumidas principalmente frente aos impactos das ações das políticas públicas (ROSSETTO, 2003). Porém, a forma como uma empresa age frente a um novo desafio ou oportunidade, é reflexo de todo o seu período de sua existência e não somente uma ação deliberada momentaneamente, para tanto, é importante que ao avaliar uma empresa, seu histórico seja analisado para que uma reflexão possa ser feita sobre como as mudanças estratégicas influenciaram no desenvolvimento da empresa e/ou como o ambiente onde ela está inserida impactou no seu posicionamento estratégico (BERRUTTI; SILVA, 2013). Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) as estratégias podem ser racionalistas ou incrementalistas e possuem dois papéis importantes nas empresas, o primeiro focado nas incertezas e mudanças dos cenários, o segundo como fonte expressa de competitividade nos setores.

Adizes (1998) destaca que é preciso gerenciar e acompanhar as mudanças que ocorrem nas empresas e entender o seu ciclo de vida. Fazendo uma analogia entre os organismos vivos e as empresas, o autor descreve os ciclos de nascimento, crescimento e morte. As mudanças vão trazer consigo problemas, exigindo que haja um gerenciamento, este por sua vez consiste, de forma resumida, em tomar decisões para implementar ações (ADIZES, 1991). Para Lodi (1998) um processo de mudança complexo em uma empresa é o de sucessão, o qual pode ganhar um grau maior de complexidade quando a empresa é familiar, onde em muitos casos ocorrem paralelamente a profissionalização da administração. As estratégias de sucessão são de fundamental importância para a continuidade da empresa, e deve ser considerado um apoio de consultores e empresas especializadas para que os envolvidos não incorram em moldar a nova empresa sobre interesses individuais ao invés dos interesses da empresa.

As estratégias competitivas podem ser explicadas conforme Sausen (2012) pelas abordagens: Clássica da organização industrial - SCP a qual enfatiza que a performance econômica das empresas é o resultado direto de seu comportamento e da concorrência em termos de taxaço de preços e custo, e estes são dependentes do comportamento onde as estrutura das empresas estão inseridas. Os

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

principais focos de análise neste modelo são os produtos, consumidores e competidores; Teoria dos recursos - RBV a qual defende que a vantagem competitiva advém primeiramente nos recursos e competências desenvolvidos e controlados pela empresa e somente em segundo plano no ambiente onde estas empresas estão inseridas. Neste modelo a abordagem é de dentro para fora, são os recursos da empresa, consolidados em competências e capacitações que criam e exploram lucrativamente um potencial de diferenciação de competitividade no mercado; Processos de mercado o qual destaca que a vantagem competitiva provém fundamentalmente nas possibilidades das empresas de introduzirem inovações capazes de melhorar e satisfazer as demandas do mercado. Estes estudos tem origem na escola austríaca de Economia e tem Schumpeter (1961) como um dos seus principais expoentes. Para este autor, a evolução do capitalismo se dá em razão de novos bens de consumo, nos novos processos de produção e de transporte, nos novos mercados e fontes de matérias-primas e das novas formas de empresas industriais que este modelo produz; Capacidades dinâmicas (Dynamic Capabilities) descrevendo que o foco está na capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar novas oportunidades de negócio, destacando o termo dinâmico e o termo capacidades e; Estratégias coletivas - Parcerias que busca apresentar ideias de que a colaboração coletiva pode ser um diferencial competitivo e por meio da adoção de estratégias coletivas, uma empresa consegue alcançar e sustentar diferenciais competitivos destacando as seguintes vantagens: aprendizado mútuo, coespecialidade, melhor fluxo de informações e economias de escala.

O setor metal mecânico tem sido um fomentador da economia nacional e regional, podendo destacar a cidade de Panambi - RS como um dos principais polos industriais do Estado do Rio Grande do Sul, possuindo empresas fornecedoras de peças para grandes montadoras nacionais e multinacionais nos ramos automobilísticos e agropecuários (PANAMBI, 2015; GUARIENTI, 2008). A presente pesquisa teve como principal objetivo avaliar historicamente uma empresa industrial que atua no segmento agrícola situada no polo metal mecânico do qual Panambi faz parte, identificando seus ciclos de desenvolvimento e seus posicionamentos estratégicos adotados frente a cada desafio e oportunidade.

METODOLOGIA

Para que os objetivos da presente pesquisa fossem alcançados, a mesma foi classificada quanto: a sua natureza como uma pesquisa aplicada, pois visou gerar conhecimento por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, para uma aplicação prática dirigida a uma solução de problemas específicos (GIL, 2014; MARCONI; LAKATOS, 2001); a sua forma como qualitativa, por se tratar de uma pesquisa que avaliou os períodos da empresa desde sua fundação e como a direção da mesma se posicionou frente a cada momento crítico de sua história (MARCONI; LAKATOS, 2001); ao seu objetivo a pesquisa enquadrou-se como descritiva, pois conforme Gil (2014) além de descrever as características da empresa, a pesquisa buscou descrever os fenômenos ocorridos na mesma e as relações destes fenômenos com os seus posicionamentos estratégicos; aos meios a pesquisa foi um estudo de caso simples, pois buscou se aprofundar em estudos empíricos dentro da realidade da empresa; a seus procedimentos técnicos a pesquisa utilizou de método que pode proporcionar ao pesquisador os meios para garantir a objetividade e precisão no estudo dos fatos (GIL, 2014), para tanto, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, onde o pesquisador se

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

apresentou frente ao investigado, formulando perguntas relacionadas ao tema da pesquisa utilizando-se do método Direct Research (MINTZBERG, 1983) para se aprofundar na exploração da pesquisa. Os dados foram analisados com base no Modelo e Análise do Processo de Mudança (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992), visando investigar o que mudou na empresa - conteúdo, o porquê da mudança - contexto e como ela ocorreu - processo. A amostra foi de forma intencional para efetuar a pesquisa em uma empresa ao qual o pesquisador tivesse acesso às informações e disponibilidade do sujeito da pesquisa, a direção da empresa, participar das entrevistas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A empresa sempre esteve em constantes mudanças para adaptação dos novos desafios impostos pelo ambiente onde está inserida, orientada voluntariamente ou involuntariamente por posicionamentos estratégicos competitivos. Os períodos estudados foram sistematizados em períodos classificados de I a VII.

A abertura da empresa caracteriza o principal fato do primeiro período identificado como I - 1992 a 1993: Abertura da empresa. Em 1992 ocorreu abertura da empresa, ação motivada pela visão dos sócios de uma oportunidade para suprir deficiências do mercado de matérias primas para empresas locais. Dois ex-funcionários de uma grande empresa, visando suprir estas deficiências, montaram uma sociedade dando início das atividades desta nova empresa. No período pode ser percebida como estratégia competitiva a identificação de tendências e oportunidades de negócio, explicada pela abordagem Clássica da Organização Industrial – SCP, esta abordagem tem como foco principal a análise dos mercados e da compreensão de cada empresa no seguimento onde está inserida (PORTER, 1989). Também neste mesmo período pode ser visualizada na empresa a estratégia competitiva de marketing de relacionamento explicada pela teoria das abordagens dos Processos de Mercado, pois os empreendedores foram capazes de identificar a necessidade das empresas locais em ter suprimentos de forma mais rápida, sem ter que recorrer a empresas distantes e sem ter a necessidade de manter altos estoques para suprir suas demandas.

Logo em seus primeiros anos, houve a inclusão em suas atividades a prestação de serviços, caracterizando assim o segundo período identificado como II - 1993 a 1998: Inícios das mudanças no foco da empresa. Este processo se deu pela necessidade de crescimento da empresa e a da identificação dos gargalos de seus clientes nos processos fabris, com isso, passou a prestar serviços para seus clientes de forma terceirizada, nas atividades de solda, dobra e corte de chapas metálicas. Neste mesmo período um dos sócios se retirou da empresa.

Além da prestação de serviços para indústrias locais, a empresa também passou a fabricar peças de reposição e produtos próprios, caracterizando o terceiro período identificado como III - 1999 a 2000: Entrada no mercado de produção de peças. Este período passa a ser relevante para a empresa, pois a partir dele começa a desenvolver produtos próprios. A visão empreendedora, qualidade dos serviços já prestados e o bom relacionamento com o mercado possibilitou êxito nessa atividade, os inputs vieram de fora para dentro como sugestão/indicação de parceiros comerciais e de clientes. Nos períodos II e III pode ser identificada a estratégia competitiva caracterizada pela absorção de estratégias sugeridas por parcerias, explicada pela abordagem das Estratégias Coletivas e Parcerias, o bom relacionamento da empresa com seus clientes e até com concorrentes, fez com que, apesar da competitividade existente nos setores, pudesse estabelecer parcerias para produção de peças. Esta

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

estratégia coletiva abriu a oportunidade de relacionamento de novos mercados e possibilitou por sua vez que as novas parceiras pudessem também buscar novos mercados. Também é possível observar características nas estratégias competitivas baseadas em um conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades, sustentável e fundada sobre recursos em evolução de rendas de empreendedor, podendo ser explicada pela Abordagem das Capacidades Dinâmicas. Participar da estratégia coletiva, somente foi possível de ser assimilada pela empresa por ter sua estrutura com uma grande capacidade de se reorganizar rapidamente para se adaptar aos novos desafios.

Após um período de crescimento e de ações de sucesso, a empresa passou pelo seu quarto período, este com muitas complicações e desafios, caracterizado como IV - 2000 a 2005: Primeira grande crise - Retomada do crescimento. Primeira e maior crise financeira, conforme descrição da direção da empresa teve grandes impactos e foi forjadora de uma postura de sensibilidade e adaptação a novos ambientes. Mudanças estratégicas do seu maior cliente, que representava quase que 100% do faturamento da empresa em prestação de serviços, desencadearam no cancelamento dos seus principais contratos de prestação de serviços. Este fato forçou a empresa a um planejamento de curto prazo para retomada do crescimento, passando a produzir e comercializar produtos dos quais ela produzia de forma terceirizada, podendo com este processo restabelecer situação financeira. Este planejamento proporcionou a parceria com uma multinacional produtora de equipamentos para carga e descarga que estava planejando entrar no mercado de pequenas e médias empresas. Com esta parceria, foi possível ganhar experiência em determinados nichos de produção, se beneficiando de pacotes tecnológicos. No período IV consegue-se identificar novamente as estratégias competitivas baseadas em oportunidades de inovação, explicada pela Abordagem dos Processos de Mercado; as baseadas em capacidade de regeneração e adaptação, explicada pela Abordagem das Capacidades Dinâmica e uma nova abordagem competitiva da empresa baseadas nas capacidades e competências, explicada pela Abordagem da Teoria dos Recursos – RBV, pois a empresa conseguiu estruturar estratégias de sucesso baseadas e sustentadas por recursos internos, foram estes que possibilitaram obter vantagens competitivas com novos produtos e chamou a atenção para novas parcerias.

Após a empresa ter se reestruturado em termos financeiro e de posicionamento de mercado, uma grande crise instalada no setor agrícola deu início ao quinto período, caracterizado como V - 2005 a 2010: Consolida estratégias de oportunidades nas crises. Este período foi marcante para a empresa, pois, consolidou a capacidade de encontrar oportunidades em momentos difíceis. Com objetivo de buscar soluções para suportar a crise instalada no setor agrícola devido à estiagem, a empresa investiu no desenvolvimento e produção de produto próprio para sistemas de carga e descarga de grãos e passou a estar presente no mercado de armazenagem de grãos mantendo-se sólida. Neste período a capacidade de se moldar aos novos ambientes e criar estratégias rapidamente foram marcantes e pode ser explicada pela Abordagem das Capacidades Dinâmicas, foi novamente o poder de adaptação aos novos desafios que possibilitou a empresa encontrar oportunidades e obter sucesso em suas ações. A partir deste ponto fica bastante salientado na empresa a sua capacidade dinâmica.

Mesmo sem ter uma grande preocupação no planejamento estratégico com as baixas de faturamento nos períodos sazonais da área agrícola, a empresa com uma ação não deliberada para este fim, fecha o ciclo de fornecimento para as três principais etapas agrícola, passando a estar presente na planta, colheita e armazenagem de grãos dando início ao sexto período caracterizado como VI - 2010 a

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

2013: Transforma-se em fornecedora para grandes montadoras, passando a ser fornecedor de produtos e peças para várias fases da produção agrícola, o fornecimento de peças para grandes montadoras da área agrícola, possibilitou ter um input para aprimoramento da qualidade de seus produtos e processos decorrentes da exigência de grandes clientes. O período VI com estratégias competitivas orientadas para o processo e oportunidades de inovação, com imitação de inovações bem sucedidas, pode ser explicado pela Abordagem dos Processos de Mercado. Também neste período, pode ser percebido que houve uma atratividade e posicionamento da firma na indústria, com a participação na planta, colheita e armazenagem de grãos, podendo ser explicada pela Abordagem Clássica da organização Industrial – SCP.

Após 21 anos de existência e sobre a direção de seu sócio fundador, a empresa deu início ao sétimo período caracterizado como VII - 2013 a 2015: Reestruturação da empresa. Neste período, após estar consolidada como indústria de fornecimento de produtos e peças para o segmento agrícola, iniciou-se o processo para garantir a continuidade da empresa, com um grande planejamento de sucessão familiar, a empresa reestruturou seu quadro administrativo e teve sua primeira grande mudança nos processos de gestão e administração. Neste período a estratégia adotada pela organização foi a de profissionalização da administração da empresa, efetuando uma grande reestruturação em seu quadro administrativo, buscando no planejamento da sucessão familiar o planejamento para dar continuidade da empresa, este período pode ser explicado pela Estratégia de Continuidade, onde a empresa, preocupada com a sua continuidade compreendeu as mudanças que ocorreram em seus ciclos de vida, reconheceu que muito de seu sucesso se deve ao empreendedorismo de seu sócio fundador, mas que também era necessário preparar a empresa para o futuro.

CONCLUSÃO

É possível verificar que na empresa em muitos momentos se relacionam posicionamentos estratégicos de curto prazo, talvez empiricamente, que possibilitaram a empresa estar sempre em constante crescimento na busca de inovações e qualidades de seus serviços e produtos. Possui atualmente estratégias que, em parte são dependentes, possui dependência de inovações de seus grandes clientes que detém o conhecimento dos produtos produzidos, ou seja, de onde provém parte da pesquisa e desenvolvimento, tem características em suas estratégias de oportunista, pois a empresa possui uma alta sensibilidade a novas oportunidades de mercado (MOREIRA; QUEIROZ, 2007), além de que também é possível enquadrar suas estratégias como incrementalistas, pois existe a percepção de não ser possível ter o total conhecimento da complexidade das mudanças e, por este motivo, desenvolveu capacidades para adaptar sua estratégia frente a uma nova fonte de informação, de conhecimento e de mudanças, podendo assim ser percebido nos seus processos uma capacidade dinâmica bastante expressiva (TIDD, BESSANT E PAVITT, 2008).

A empresa sempre esteve atenta a novas oportunidades e aberta a mudanças, a premissa básica por qualidade em seus serviços e produtos, possibilitou a ela ser reconhecida por várias grandes empresas do setor agrícola, possibilitando a construção de varias parcerias. Podem ser destacadas as abordagens RBV, pois a empresa está alicerçada em recursos internos fortes, Capacidades Dinâmicas com alto grão de adaptação a novos ambientes e Parcerias Coletivas decorrentes da confiabilidade e qualidade da empresa tem no mercado onde atua. Atualmente está presente em três

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

etapas da cadeia produtiva, formando um tripé de fornecimento para o período de planta, colheita e armazenagens de grãos, esta presença em vários momentos tem grande importância pela sazonalidade das etapas, conseguindo estar presente em vários momentos de investimentos do setor agrícola.

Pode ser percebido que um novo período de grandes desafios se abriu no final de 2015 com a grande crise econômica mundial, a qual para a empresa é a maior e mais preocupante, pois desta vez afeta todas as áreas onde a mesma está posicionada. Este novo período vai novamente exigir a mesma pegada que sempre teve em outros momentos, com grande apoio em seus recursos internos e nas suas capacidades dinâmicas, características percebidas e discutidas durante o período de estudo na empresa, para isso, o processo de reestruturação empresarial, com a sucessão familiar implantada e a formalização e profissionalização da gestão, a empresa acredita estar mais preparada do que os outros anos para passar por mais esta crise e sair bem mais forte depois.

PALAVRAS-CHAVE

Indústrias; Oportunidades; Adaptação; Crise; Direct Research.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. Gerenciado Mudanças: O poder da confiança e do respeito mútuo na vida pessoal, familiar e nos negócios e na sociedade. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e por que as empresas crescem e morre e o que fazer a respeito. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

BERRUTTI, Mariana; SILVA, Cristiana Demski da. Processo de adaptação estratégica segundo modelo de Tushman e Romanelli. Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar, v. 8, n.1, out. 2013.

GUARIENTI, Adriane. Perspectivas do setor metal-mecânico na região de Panambi-RS. 2008. 72f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção)– Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=2439>. Acesso em: 10 out. 2015.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LODI, João Bosco. A Empresa Familiar. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry. Na emerging strategy of “direct research”. In: Van Maanem, J., R.Ed. Qualitative Methodology. London: Sage, 1983.

MOREIRA, Daniel Augusto; QUEIROS, Ana Carolina S. (Coordenadores). Inovação organizacional e tecnológica. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

PANAMBI. Prefeitura de Panambi. s/l. s/d. Disponível em: <<http://www.panambi.rs.gov.br/site/ver.php?codigo=5587>>. Acesso em: 01 out. 2015.

PETTIGREW, Andrew M.; FERLIE, Ewan.; MCKEE, Lorna. Shaping Strategic Change. London: Sage Publications, 1992 – Capítulo 2 – Understanding the Process of Organizational Change, p. 5-30.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Compus, 1989.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXIV Seminário de Iniciação Científica

ROSSETTO, Carlos Ricardo. O estudo da formulação estratégica em um processo de adaptação organizacional sob a ótica do modelo de Tushman e Romanelli. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Atibaia, São Paulo, Brasil, 27.

SAUSEN, Jorge Oneide. Gestão estratégia, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações (Capítulo 5, p. 207-267). In: SIEDENBERG, Dieter Rugard (Org.). Desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí: Unijuí, 2012.

SCHUMPETER, Joseph A. Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da inovação. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.