

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

O PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA A LUZ DA TEORIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO¹

Janice Walter², Jorge Oneide Sausen³, Gabriela Cappellari⁴, Ariosto Sparemberger⁵.

¹ Resumo - O processo de mudança estratégica a luz da teoria das Capacidades Dinâmicas: um estudo de caso

² MESTRANDA EM DESENVOLVIMENTO - UNIJUI

³ PROFESSOR DO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM DESENVOLVIMENTO - UNIJUI

⁴ MESTRANDA EM DESENVOLVIMENTO - UNIJUI

⁵ PROFESSOR DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO - UNIJUI

Introdução

O ambiente mercadológico apresenta-se cada vez mais incerto, complexo e altamente competitivo. Assim, diante de um contexto de descontinuidade as mudanças são tão grandes e rápidas que se torna difícil, por vezes, compreender a relação de causa e efeito dentre elas. Nesta perspectiva, Sminia (2009) orienta que as organizações necessitam encontrar alternativas inovadoras e criativas para que seja possível a construção de processos de melhoria contínua, contemplando também ações para a mudança organizacional.

Destarte, a adaptação estratégica é essencial à sobrevivência organizacional, sobretudo pelo descomedido grau de inquietação, complexidade e competitividade que o ambiente tem-se apresentado nos últimos tempos (SAUSEN, 2012). Uma vez que adaptação é contínua, as empresas garantem vantagens competitivas cada vez mais agressivas e sustentáveis formando um conhecimento em espiral (WHITTINGTON, 2002).

Diante do exposto, o objetivo deste estudo foi analisar o processo de mudança estratégica sob a perspectiva da teoria das capacidades dinâmicas na empresa Metalúrgica Inovação Ltda, instalada na cidade de Santa Rosa, região Noroeste do Estado do Rio Grande de Sul.

Metodologia da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na Metalúrgica Inovação, localizada na cidade de Santa Rosa, região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. O estudo caracteriza-se como qualitativo, exploratório, descritivo e estudo de caso.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada com o proprietário da Metalúrgica Inovação. Foram realizadas duas entrevistas com o empresário, tendo duração de cerca de três horas cada, identificando os episódios que marcaram a organização no período do ano 2000, quando a mesma foi fundada, até o ano de 2015. Tais acontecimentos foram organizados na linha do tempo e identificados em três períodos: (a) concepção do modelo de negócio; (b) crescimento e expansão do mercado; (c) crise e fusão.

Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) ainda consideram três elementos fundamentais para o entendimento do processo evolutivo e de mudança organizacional: o conteúdo da mudança (o que); o contexto da mudança (por que); e o processo da mudança (como). O conteúdo relaciona-se às ações que dão consistência a uma decisão. O contexto serve de justificativa à decisão. O processo,

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa

contudo, é a forma pela qual a decisão foi implementada. Estes três elementos foram considerados na descrição e análise do caso estudado.

Períodos de Mudança Estratégica na Empresa

A seguir são apresentados os eventos marcantes dentre os anos 2000 a 2015, de acordo com a metodologia do estudo, interpretadas à luz da teoria das capacidades dinâmicas. A Figura 3 apresenta a sistematização dos períodos estratégicos que determinaram as principais mudanças na Metalúrgica Inovação.

Figura 3-Períodos de mudança estratégica na Metalúrgica Inovação

	Períodos Estratégicos	Contexto (Por que?)	Conteúdo (O que?)	Processo (Como?)
2000 a 2005	I - Concepção do modelo de negócio	Visão de oportunidade	Preparação da empresa para ser fornecedor e adequações aos diferentes clientes	Processos de melhoria
2006 a 2010	II - Crescimento e expansão do mercado	Abertura de novos clientes	Desenvolvimento de produtos de acordo com a necessidade específica de cada cliente	Desenvolvimento concomitante, necessidade contínua de adaptação
2011 a 2015	III - Crise e fusão	Crise política com reflexos econômicos	Fusão da Metalúrgica com a empresa Stara	Processo de mudança da organização e adaptação

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Figura 3-Períodos de mudança estratégica na Metalúrgica Inovação

Período I – Concepção do modelo de negócio (2000 – 2005)

A Metalúrgica Inovação está em funcionamento a cerca de 15 anos e a ideia da abertura do negócio partiu da visão de oportunidade do proprietário, considerando a alavancagem da mecanização do segmento agrícola na época. Na oportunidade a empresa por meio de processos de melhoria, adaptou-se para atender diferentes clientes como fornecedor.

Em entrevista, o empresário explica que a principal forma de captura de conhecimento e informações atualizadas do segmento e concorrentes foi a participação em feiras nacionais e internacionais e estreito relacionamento com os clientes atuais e potenciais. De forma contínua e abrangente a empresa acompanhava as tendências, buscando proativamente explorar novas oportunidades e atender as específicas necessidades da clientela.

Em relação às dificuldades encontradas neste evento, destaca-se a resistência à mudança por parte da equipe de trabalho, composta por aproximadamente 40 trabalhadores. Por meio de treinamentos buscava desenvolver competências, assimilando e interpretando o conhecimento interno existente. Também possibilitaram a adaptação da empresa frente suas necessidades específicas. Estes treinamentos, em sua maioria, aconteciam de modo informal e a empresa incentivava a participação em cursos de formação e eventos profissionais.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

Os treinamentos, a gestão e a hierarquia da empresa foram fatores-chave no benchmarking industrial e na gestão do conhecimento, oferecendo à organização suporte na absorção e adaptação das rotinas, tecnologias e processos bem sucedidos. A empresa contou com o apoio de programas de gerenciamento, assessoria e consultoria a fim de melhor utilizar o fluxo de informações, comunicação e conhecimentos dentre os membros da empresa.

A ênfase era surpreender e satisfazer a clientela e para isto a empresa investigava o perfil de cada cliente em específico. Com isso era possível identificar e/ou eliminar conhecimento e práticas internas possivelmente obsoletas para determinado processo produtivo, renovando desta forma as competências, estimulando e adaptando-se à busca por inovações e melhorias alternativas.

A integração de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) era feita através da engenharia da própria empresa, realizando a coordenação e a integração entre os departamentos no desenvolvimento de novos produtos. Após analisar o desenho técnico do produto solicitado pelo cliente a empresa realizava a pré-análise do processo produtivo, para então ter a sequência operacional.

Diante do contexto apresentado, visualiza-se a teoria das capacidades dinâmicas como vantagem competitiva do período. Neste sentido, McKelvie e Davidson (2009) defendem a associação de capacidades dinâmicas com a exploração de oportunidades e geração de ideias. Os autores a conceituam como um feixe de outras capacidades como: de geração de ideias; introdução de rupturas de forma a criar dinamismo no mercado em que a empresa atua; desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade de qualidade superior à concorrência e desenvolvimento de novos processos superiores aos concorrentes.

Zahra e George (2002) de forma mais ampla, sugerem a análise da capacidade absorptiva compreendendo quatro elementos: aquisição, assimilação, aplicação e transformação do conhecimento. Neste período é nítida a presença destes quatro elementos base que compreendem a capacidade absorptiva.

A capacidade de aquisição consiste na aptidão da organização para identificar e adquirir conhecimentos criados no meio externo, fundamentais para as operações. A capacidade de assimilação refere-se a habilidade da empresa de absorver os conhecimentos do ambiente externo. Já a capacidade de transformação denota a competência que uma organização possui para desenvolver e melhorar as rotinas que favorecem a combinação de conhecimento existe com os recém adquiridos e assimilados. Por fim, a capacidade de aplicação é a capacidade organizacional que concebe a organização o refinamento, a ampliação e a alavancagem das competências existentes ou a criação de novas, unindo conhecimentos adquiridos e transformando as operações (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Período II – Crescimento e expansão do mercado (2006 – 2010)

O empresário atribui grande mudança quando houve o crescimento e a expansão do mercado. Neste período a equipe de trabalho da empresa foi composta por 180 trabalhadores e a área fabril também foi ampliada.

O auge do negócio considerando este período deu-se devido a grande abertura de novos clientes, desenvolvendo produtos conforme a necessidade específica de cada cliente. A empresa para atender cada demanda específica de forma contínua adaptava-se, desenvolvendo-se concomitantemente, melhorando não só seus produtos, mas também os processos, estratégia e comportamento. A grande ampliação de clientes aconteceu porque estes cresceram mais que a sua capacidade de produção

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

interna, necessitando assim de novos fornecedores e de terceirização de alguns componentes.

Outro marco neste período foi a expansão para outros segmentos. Além do ramo agrícola ela passou a atender também os setores de armazenagem e pavimentação rodoviária. O acesso às linhas de crédito por parte da empresa e também dos clientes foi um fator significativo para tamanho crescimento e ampliação que passou a empresa.

Os produtos oferecidos e a tecnologia utilizada eram o grande diferencial competitivo, uma vez que não existia concorrência. Os processos de produção existentes na organização neste período eram desburocratizados, sendo um ponto bastante positivo, permitindo que a empresa se adaptasse com facilidade aos diferentes produtos e tecnologias, que despontavam no mercado.

Neste período, o marketing foi pouco utilizado. Os produtos eram considerados inovadores como também o processo produtivo. A qualidade era um requisito fundamental para a empresa. Com o passar dos anos a empresa evoluiu, conquistando clientes nacionais e internacionais, apresentando ao mercado produtos industrializados com tecnologia de ponta, com foco na produtividade e na competitividade, com padrões internacionais.

Em busca de constantes melhorias nos processos, a empresa desenvolvia também novas abordagens e modelos de gestão. Processos estes totalmente flexíveis, possibilitando rápidas mudanças no layout e nos sistemas. Se por algum determinado motivo a empresa não conseguia resolver um problema pelos métodos tradicionais, solicitava-se auxílio ao SENAI, diretamente com o fornecedor, assessoria e consultoria especializada.

Durante esta fase de crescimento e expansão do mercado a Metalúrgica Inovação esteve disposta e assumiu os riscos necessários para melhor explorar e aproveitar as oportunidades de crescimento. O principal limitador do período foi a escassez de mão de obra no mercado. Diante dessa fragilidade, a empresa optou por desenvolvê-la, formando internamente a aprendizagem operacional, onde ensinava os procedimentos técnicos necessários para a execução das tarefas e retê-la, por meio de um programa de cargos e salários estendido a todos os trabalhadores.

Diante do exposto neste período de mudança da empresa percebe-se a presença da teoria das capacidades dinâmicas e a capacidade inovativa, como seu fator componente. Preponderante nesta perspectiva, Collis (1994) assevera que a capacidade dinâmica é a capacidade da organização em inovar de forma mais ágil e melhor que a concorrência.

A inovação, de modo geral, retrata um importante diferencial da competitividade e do desenvolvimento da organização estudada. A inovação organizacional, na visão de Wang e Ahmed (2004) é a capacidade de inovação global da organização, por meio da introdução de novos produtos para o mercado ou abertura de mercados, por meio do arranjo entre a orientação estratégica, o comportamento e o processo inovador.

O contexto da empresa permite ainda visualizar neste período a capacidade inovativa nas dimensões do produto, mercado, processo, comportamento e também do nível estratégico. Logo, as inovações são vitais para o sucesso do negócio (HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998).

Para Wang e Ahmed (2004) a inovação de produtos define-se pela novidade e pelo significado de novos produtos introduzidos no mercado em tempo hábil. Já a inovação de mercado pode ser classificada como a novidade das abordagens adotadas pela organização para entrar e explorar o mercado-alvo, que embora sejam tratados em separado, estão inevitavelmente interligados (WANG; AHMED, 2004).

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

A inovação comportamental pode ser demonstrada por meio dos indivíduos, equipes e gestão, permitindo a formação de uma cultura de inovação e receptividade interna de boas ideias (AVLONITIS; KOUREMENOS; TZOKAS, 1994). A cultura inovadora serve como um catalisador de inovações, enquanto que a falta dela atua como bloqueador, portanto a inovação comportamental é um fator fundamental que ressalta os resultados inovadores (WANG; AHMED, 2004).

Período III – Crise e fusão (2011 – 2015)

Neste evento a Metalúrgica Inovação teve um grande processo de mudança e precisou adaptar-se a uma nova e diferente realidade. Os negócios estavam andando muito bem, muitos contratos principalmente de produtos de pavimentação rodoviária com alto valor agregado. No entanto, em meados de 2011 instaura-se a crise política no país, tendo diretamente interferência e reflexos econômicos para a empresa.

Muitos dos clientes potenciais estão envolvidos em irregularidades públicas e a partir desta descoberta por parte do governo, instaura-se uma crise econômica e financeira na empresa, por meio do rompimento imediato dos contratos. No ato deste rompimento a maioria dos produtos solicitados já estavam acabados, sendo de custo altíssimo à Metalúrgica Inovação devido ao grande aporte tecnológico agregado. Sob esta perspectiva a empresa buscou alternativas, pois as finanças estavam comprometidas.

As alternativas não eram muitas após especulações e investigações no mercado. Para manter o negócio, a estrutura física e principalmente honrar o pagamento em dia dos salários do quadro de empregados, o empresário decidiu realizar a fusão com a empresa Stara. A Stara tem sua matriz na cidade de Não-Me-Toque/RS, sendo sua principal atividade a produção de máquinas agrícolas com tecnologia de ponta. Atua em todo o território nacional e esta presente nos cinco continentes, exportando seus produtos para mais de 35 países.

O processo de fusão veio para satisfazer ambas as organizações. Para a empresa estudada atendeu a necessidade de novos negócios com o aproveitamento da área física fabril e da mão de obra disponível e ociosa, como também pela busca do equilíbrio financeiro necessário para os ajustes econômicos que se impunham. Para a empresa Stara foi válido pela busca de ampliação do espaço fabril e pela emergência de contratação de mão de obra qualificada para o atendimento da sua produção. O processo de fusão suscitou novos negócios e solucionou falhas necessárias para o andamento dos mesmos.

Após um longo período de mudança e adaptação organizacional, a Metalúrgica Inovação passou a atuar na produção de produtos e componentes Stara S/A, de base agrícola.

Diante deste novo quadro, a empresa não teve como controlar as significativas mudanças a nível político e econômico. Assim, evidencia-se a presença da teoria das capacidades dinâmicas no período III e a capacidade adaptativa como seu fator componente preponderante.

Teece (2009) conceitua capacidades dinâmicas como a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar suas competências em ambientes instáveis. Rindova e Kotha (2001) asseguram que as capacidades dinâmicas são refletidas por meio da capacidade de adaptação de uma organização, considerando essencialmente a flexibilidade estratégica dos recursos, o alinhamento interno dos recursos da empresa, a sua forma de organização e as necessidades permanentes de mudanças estratégicas.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

Considerações Finais

Os resultados mostram que as mudanças da empresa foram conduzidas ora pela capacidade de identificar oportunidades do empresário, ora pela imposição do ambiente. As decorrências vão ao encontro da teoria das capacidades dinâmicas e de seus fatores componentes, sendo as capacidades absorptiva, adaptativa e inovativa. Esta teoria apresentou-se adequada para explicar o contexto da organização, uma vez que trata-se de uma abordagem contemporânea que melhor elucida o enredo da empresa.

No período I analisado, evidenciou-se a capacidade de absorção das informações do mercado, tendo em vista as oportunidades de negócio na época. Já o período II é marcado pela capacidade de inovação da empresa, acompanhada com o seu crescimento e expansão. Vale ressaltar nestes dois períodos, o perfil empreendedor e visionário do empresário e o elevado nível de competitividade conquistado pela Metalúrgica Inovação.

No período III, por sua vez, identifica-se uma fatalidade que foi a crise política do país, refletindo nos aspectos econômicos e financeiros da empresa. Atualmente a Metalúrgica Inovação passa por um intenso processo de mudança e adaptação, resultante da fusão com a empresa Stara S/A. Processo este intenso, o qual resultou na solução do problema financeiro da empresa estudada e do problema de espaço físico e de mão de obra qualificada da empresa Stara.

O processo de mudança de uma organização é complexo e envolve diversos fatores inter-relacionados e interdependentes. Diante disto, é possível afirmar que toda e qualquer organização irá passar ou já passou por um processo de mudança. Este processo será intenso ou não, dependendo das características da empresa e do ambiente no qual a mesma esta inserida.

Esta pesquisa oferece contribuições gerenciais, na medida em que possibilitou através da descrição e análise dos eventos de mudança, mostrar a relação da teoria com a prática, o que permite a reflexão e avaliação sobre o comportamento estratégico da organização. A teoria utilizada nesta pesquisa ofereceu aporte suficiente para relacionar os eventos internos e externos de relevância para contextualizar a atuação da Metalúrgica Inovação.

Por fim, este estudo limitou-se a contar a história da Metalúrgica Inovação com base na percepção do seu idealizador, ou seja, restringindo-se, portanto, à percepção e interpretação deste sujeito. Em termos de continuidade de estudos, sugere-se a realização de um novo estudo visando avaliar os novos rumos da organização após a fusão. Logo, considerando a visão de vários gestores.

Palavras-chave: Mudança. Capacidades Dinâmicas. Vantagem Competitiva.

Referências Bibliográficas

- AVLONITIS, G. J.; KOUREMENOS, A.; TZOKAS, N. Assessing the Innovativeness of Organizations and Its Antecedents: Project Innov. strat. European Journal of Marketing, vol. 28, n. 11, p. 5-28, 1994.
- BURNS, T. A.; STALKER, G. The management of innovation. London: Tavistock Publications, 1961.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. Academy of Management Review, v. 1, p. 35-44, 1982.
- COHEN, M. D.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning an innovation. Administrative Science Quarterly. n. 35, p. 128-152, 1990.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XXI Jornada de Pesquisa

- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, p. 143-152, 1994.
- HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*. v. 62, p. 30-45, October, 1998.
- HIGGINS, J. M. Innovate or evaporate: test & improve your organization's iq: its innovation quotient. *New Management*, 1995.
- HOOLEY, G. J.; LYNCH, J. E.; JOBBER, D. Generic marketing strategies. *International Journal of Research in Marketing*, v. 9, p. 75-89, 1992.
- KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Strategy, value innovation, and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, 40 (3), p. 41-53, 1999.
- MCKELVIE, A.; DAVIDSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an investigation of New Firms. *British Journal of Management*, Oxford, n. 20, p. 63-80, 2009.
- MILES, R.; SNOW, C. *Organizational strategic, structure and process*. New York: Mc Graw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, mai. p. 934-948, 1978.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. p. 649-670, nov, 1987.
- PETTIGREW, A. M.; FERLIE, E.; MCKEE, L. *Shaping strategic change*. London: Sage, p.1-30, 1992.
- RINDOVA, V. P.; KOTHA, S. Continuous "morphing": competing through dynamic capabilities, form, and function. *Academy of Management Journal*, n. 44, p. 1263-1280, 2001.
- SAUSEN, J. O. *Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas interrelações*. In: SIEDENBERG, D. R. (org.) *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Unijuí, 2012.
- SMINIA, H. Process research in strategy formation: theory, methodology and relevance. *International Journal of Management Reviews*, v.2, n.1, p.97-125, 2009.
- TALKE, K.; SALOMO, S.; KOCK, A. Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance. *Journal of Product Innovation Management*, v. 28, p. 819-832, 2011.
- TEECE, D. J. *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, n. 7, p. 303-313, 2004.
- WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, v.9, n.1, p.31-51, 2007.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. *Strategic Organization*, v.1, n.1, p.119-127, 2002.
- ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy Management Review*, n. 27, p. 185-203, 2002.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XXI Jornada de Pesquisa