



## UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE MUDANÇA E CRESCIMENTO DE UMA EMPRESA NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL: Um Olhar a Partir da Formação de Estratégias

*AN ANALYSIS OF CHANGE PROCESS AND GROWTH OF A COMPANY IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY: A Look from the Building Strategies*

*Lidiane Cássia Comin <sup>(1)</sup>*

*Faculdade Anglicana de Tapejara/FAT, Tapejara, RS*

*Jorge Oneide Sausen <sup>(2)</sup>*

*Faculdade IMED, Passo Fundo, RS*

### RESUMO

O presente artigo é resultante de uma pesquisa qualitativa que teve como objetivo analisar o processo de mudanças e adaptação estratégica de uma empresa do setor da construção civil. Trata-se de um estudo de caso simples e longitudinal, utilizando-se da metodologia de investigação das dimensões estratégicas da empresa: contexto, conteúdo e processo, com base na realidade percebida pelos entrevistados. Os dados foram obtidos a partir de fontes primárias e secundárias, e a partir da análise dos dados realizada de forma descritiva, foi possível a identificação dos eventos críticos da organização, os quais foram agrupados em quatro períodos estratégicos detalhando as mudanças ocorridas na empresa estudada durante o período de treze anos. O estudo foi também interpretado a partir dos pressupostos teóricos da formação de estratégias. Os resultados mostram as influências de uma gestão empreendedora e os impactos dos fatores do ambiente interno e externo da empresa adotando diferentes configurações no decorrer do período analisado. Percebeu-se também que as mudanças estratégicas são influenciadas pelo seu líder que tem grande participação no processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Mudanças; Adaptação Estratégica; Empreendedorismo.

### ABSTRACT

This article is the result of a qualitative research that aimed to analyze the process of change and strategic adaptation of a company in the construction sector. It is a study of simple and longitudinal case, using the research methodology of the strategic dimensions of the company: context, content and process, based on the reality perceived by respondents. Data were obtained from primary and secondary sources, and from the analysis of data held in a descriptive way, the identification of critical organizational events was possible, which were grouped into four strategic periods detailing the changes in the company studied during the period of thirteen years. The study was also interpreted from the theoretical assumptions of training strategies. The results show the influence of an entrepreneurial management and the impact of factors internal and external environment of the company adopting different configurations during the period analyzed. It was also felt that strategic changes are influenced by their leader who has great participation in the decision-making process.

**Key Words:** Changes; Strategic Adaptation; Entrepreneurship.

## INTRODUÇÃO

As mudanças no cotidiano das empresas caracterizam-se pelas grandes transformações que as mesmas vêm evidenciando na dinâmica dos ambientes organizacionais, devido as grandes turbulências ambientais, e assim exigem uma rápida adaptação diante da instabilidade e da complexidade dos processos para a sua sobrevivência no mercado (FARJOUN, 2007; GOLL et al., 2007; Li et al., 2008). Para oferecer valor superior ao mercado, as empresas precisam antecipar-se as mudanças ambientais quanto ao desenvolvimento de novos produtos e processos, tornando suas ações mais ativas frente aos seus mercados.

Diante deste cenário, o tema estratégia gera divergências dentro do seu campo de estudos. Enquanto algumas abordagens falam do ambiente como um espaço determinado, objetivo e regrado, em que o indivíduo e a organização não têm influência direta, para outros autores o ambiente só existe a partir de processos individuais e coletivos que criam significado, ou seja, a partir da percepção e construção simbólica humana (MEIRELES; GONÇALVES, 2005). Segundo Rossetto (1998) para os estudiosos que discutem o tema, o processo de adaptação estratégica centra-se em dois aspectos: a visão determinista, o ambiente é elemento principal na definição das estratégias organizacionais; e a visão voluntarista ou da escolha estratégica, a organização tem capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais. Porém, mesmo diante da diferenciação dessas duas abordagens, constata-se que a habilidade

gerencial pode resultar em um ponto de equilíbrio que mantém a adaptação das organizações, ora em função do ambiente definindo, ora as organizações fazendo suas escolhas (GOPALAKRISHNAN; DUGAL, 1998).

Neste sentido, assim como outros setores da economia, o setor da construção civil tem enfrentado estas mudanças caracterizadas pela incerteza e intensa competição, buscando a adaptação neste contexto. A demanda por novos produtos, mercados, tecnologias de construção e qualificação dos profissionais, são variáveis estratégicas das organizações no setor da construção que garantem a adaptação e continuidade do negócio das empresas.

O conjunto destas mudanças cria uma complexidade que gera turbulências ambientais dificultando por vezes, o processo de adaptação das empresas, frente a novos cenários econômicos, sociais e políticos. Assim, como outros setores da economia, o setor da construção civil tem enfrentado essas mudanças caracterizadas pela incerteza e intensa competição, buscando adaptações. O crescimento da demanda pelos produtos da construção civil depende do comportamento global da economia, produtos, mercados, técnicas de tecnologias de construção e da qualificação de profissionais são variáveis estratégicas das organizações do setor da construção para a sua continuidade.

A partir do debate da adaptação estratégica das organizações frente às mudanças ocorridas em seu contexto, o presente estudo tem como objetivo compreender as adaptações estratégicas desencadeadas no processo de mudança de

uma empresa do setor da construção civil, a partir da percepção da coalizão dominante da empresa (MILES; SNOW, 1978), aqui denominada “Empresa SZ”, que atua no segmento de execução de pisos industriais, durante o período de 1990 a 2013. Para tanto, analisou-se as influências do determinismo ambiental e do voluntarismo no processo de adaptação da empresa, identificando os eventos e períodos estratégicos no que se refere ao contexto, processo e conteúdo da mudança (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE 1992), classificando-os segundo o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), por meio da metodologia de estudo de caso único.

O artigo divide-se em cinco partes. A primeira inclui a introdução aqui apresentada. Em seguida apresenta-se a base teórica que fundamenta a pesquisa, bem como os procedimentos metodológicos usados no estudo. Posteriormente descrevem-se os cinco períodos estratégicos que o estudo apresenta e a análise dos mesmos e, ao final, apresenta-se as considerações finais do estudo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se a seguir os pressupostos teóricos dos principais conceitos analisados no presente estudo.

### Ambiente Organizacional

As crescentes mudanças econômicas, sociais e políticas, fizeram com que as organizações passassem a rever suas configurações para se adequarem em um ambiente turbulento e mutável. Foi necessário redesenhar uma nova configuração organizacional a partir das ideias de mudança e inovação como uma questão de sobrevivência e possibilidade de desenvolvimento.

A sociedade está em permanente auto adaptação por meio da ordem e da desordem (BAUER, 1999). Segundo o autor, pela teoria da autopoiesis a sociedade é capaz de reproduzir-se, adaptar-se, criar e autoproduzir, pela capacidade própria de ação e reflexão. Sendo a sociedade um sistema, pode-se dizer que os sistemas sociais assumem novos padrões devido às mudanças, e assim, os processos sociais e econômicos evoluem tornando-se cada vez mais complexos. A complexidade traz a impossibilidade de se chegar a um conhecimento completo. Reconhece a incerteza da certeza, se dá pela inter-relação em que a ordem provoca a desordem que retroalimentada pelas informações concorre a promover novamente a ordem na busca pelo novo equilíbrio (MORGAN, 2013).

Os ambientes organizacionais caracterizam-se por constantes mudanças, que exigem uma rápida adaptação em relação às mudanças que ocorrem no mercado e capacidade de inovação da empresa, proporcionando uma melhoria contínua e diferenciada das suas atividades tornando-a competitiva e capaz de tomar decisões eficientes e eficazes.

As organizações são sistemas que necessitam constantemente se adaptar as diversas mudanças do contexto em busca de um ponto de equilíbrio. São sistemas que se tornam cada vez mais desordenados com dificuldades de compreender as relações causa-e-efeito, devido à complexidade das suas relações, e a ausência de ordem e qualquer alteração por mínima que seja pode provocar mudanças na trajetória das pessoas, dos grupos ou da organização. Na compreensão da dinâmica organizacional os agentes geradores das causas são pessoas cujo comportamento é imprevisível, as interações humanas são instáveis, assim

também as organizações são sistemas não lineares, em que a busca de um planejamento precisa ser orientada à adaptabilidade com o intuito de minimizar as incertezas, almejando o equilíbrio, em um ambiente instável (BAUER, 1999).

Por meio da gestão do capital intelectual é possível propiciar um aprendizado criativo e novas estratégias de mudança por meio de um pensamento crítico e ações que possam responder rapidamente, antecipando-se às exigências do ambiente (MOTTA, 1998).

Senge (1990) salienta que a complexidade do ambiente tem a capacidade de criar mais informação do que se pode absorver, de gerar mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com mais rapidez do que se pode acompanhar, causando implicações profundas na vida dos profissionais e das empresas. Assim, a ação do gestor torna-se fundamental para desenvolver e promover inter-relações entre as diferentes partes da organização (LIMA, 2011).

### **Estratégia Organizacional**

As teorias que abordam o tema estratégia contêm pressupostos básicos em relação à dinâmica das empresas e sua trajetória em busca de resultados esperados. Segundo Whittington (2002) ao estabelecer uma concordância entre os princípios da estratégia corporativa é possível tornar mais simples a tomada de decisões estratégicas, porém a estratégia é uma prática contestável e imperfeita do que realmente ela é no contexto.

Teorias de estratégia apresentam um ponto de vista diferente sobre a capacidade humana de pensar racionalmente e agir com eficácia. Na escola clássica (MINTZBERG;

AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) o planejamento pode prever as mudanças. Para os evolucionistas, os mercados são imprevisíveis e, portanto, a tarefa de estabelecer as estratégias é ditada pelo ambiente. Para os processualistas (WHITTINGTON, 2002) as estratégias emergem das operações diárias e das forças básicas da organização. Na abordagem sistêmica, as estratégias se adaptam conforme o contexto social.

A estratégia propõe o posicionamento de uma unidade de negócio para alavancar os recursos que dispõem em busca de vantagem competitiva, por meio de diferentes maneiras de coordenar as atividades e gerar sinergias entre a estrutura e a estratégia. Os processos de gestão de operações contribuem para a execução da estratégia tendem a se enquadrar em programas de melhoria contínua, gestão de iniciativas, compartilhamento das melhores práticas. A execução da estratégia é o resultado consciente da liderança e dos processos de gestão, alinhando as unidades organizacionais, analisando, revisando, monitorando e adaptando as estratégias (KAPLAN; NORTON, 2006). A adaptação estratégica é moldada pela necessidade de alinhar os recursos organizacionais com as oportunidades e ameaças ambientais (ALLRED et. al., 2011; DÉNIZ-DÉNIZ; SAÁ-PÉREZ, 2003).

A maior parte das teorias sobre estratégia se concentram em como uma unidade de negócio se posiciona e busca alavancar os recursos que dispõem para o alcance de uma vantagem competitiva, inventando várias maneiras de coordenar as atividades e gerar sinergias. As organizações não devem procurar a estrutura perfeita para suas estratégias, mas uma estrutura que busque funcionar sem grandes conflitos, por

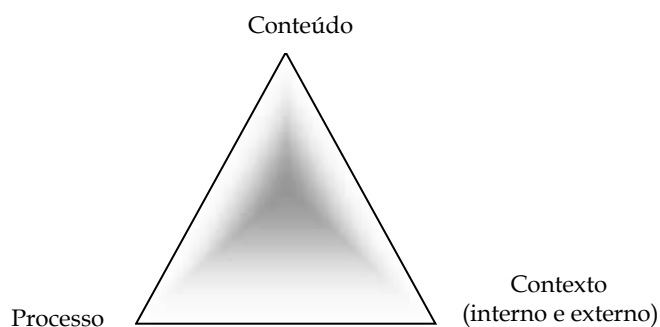
um sistema específico com mapas estratégicos, Balanced Scorecard interligados ou outros mecanismos de integração, para sintonizar a estrutura com a estratégia. Os processos de gestão de operações contribuem para a execução da estratégia e tendem a se enquadrar em programas de melhorias contínuas, programas de gestão de iniciativas e programas de compartilhamento das melhores práticas. A execução da estratégia é o resultado consciente da liderança e dos processos de gestão, alinhando as unidades organizacionais, analisando, revisando, monitorando e adaptando as estratégias (KAPLAN e NORTON, 2006).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) dizem que qualquer processo de formulação estratégica depende da atual conjuntura em que vive a empresa. Assim, a estratégia pode ser vista a partir de diferentes visões. Classificam a formulação das estratégias, em dez escolas (Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração), e cada escola contribui para a formação da estratégia de forma complementar, a estratégia adotada num determinado momento ou situação tem como objetivo melhor atender a realidade da empresa. Cada ponto de vista, chamado de escola do pensamento estratégico, tem uma perspectiva única e destaca um aspecto importante do processo de formulação estratégica.

### Mudança Organizacional

Algumas pesquisas de mudança organizacional são a-históricas, a-processuais e a-contextuais (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992). Poucos estudos tratam o projeto de mudança como uma unidade de análise, focam em um conjunto de episódios ou fatos separados para dar forma a esse

evento, significado e substância. Enfatizam ainda, que é preciso fazer uma análise holística e dinâmica da mudança, pois a mudança envolve uma interação entre as ideias sobre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade de regular as ações entre cada uma dessas áreas. A figura 1 ilustra essa abordagem.



**Figura 1 - Modelo do processo de mudança**

Fonte: Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992)

A pesquisa sobre mudança envolve uma interação entre as ideias sobre o contexto, o processo e o conteúdo da mudança, junto com a habilidade de regular as ações entre cada uma dessas áreas (PETTIGREW, FERLIE e MCKEE, 1992). O conteúdo refere-se à área de transformação em estudo e pode ser classificado de acordo com o conjunto de características mais abstratas que podem afetar a adoção. Algumas mudanças são radicais e outras incrementais, algumas tecnológicas e outras de mudança nos papéis: a natureza da resposta organizacional pode ser moldada pelas características da questão que está sendo processada.

No contexto externo e interno de mudança, diferencia-se por contexto externo o contexto nacional econômico, político e social, bem como a percepção, a ação e a interpretação das políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais, os movimentos



sociais e profissionalização de longo prazo ou os processos de desprofissionalização. O contexto interno refere-se à estratégia, estrutura, cultura, gerenciamento e processo político que ajudam a moldar os processos por meio dos quais ideias para mudança procedem: se limita à ação (PETTIGREW, FERLIE e MCKEE, 1992).

O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das partes interessadas no negócio em torno das propostas da mudança, os diferentes stakeholders. Amplamente definindo, pode-se dizer que a mudança responde basicamente a três perguntas, sendo elas, o quê da mudança que é igual ao conteúdo, o porquê da mudança que faz a análise do contexto interno e externo em que a mudança será inserida, e o como da mudança que é o entendimento da análise, o processo de como vai acontecer essa mudança. O desafio é interligar o conteúdo, o contexto e o processo da mudança por meio do tempo, para explicar o alcance dos objetivos e dar legitimidade à ela (PETTIGREW, FERLIE e MCKEE, 1992).

Mintzberg (1973) sugeriu que as mudanças estratégicas tenderiam a ser como paradigmas mudados ao longo dos períodos de continuidade e Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) confirmam essa perspectiva pelo estudo de processos de mudanças estratégicas, encontrando períodos de ajuste incremental com intervalos de mudanças revolucionárias. A vantagem do incrementalismo é que, as organizações se comportam de maneira retórica formal e racional em uma estratégia de processo, o gerenciamento pode controlar o processo de formação da estratégia deixando o conteúdo. O autor ainda diz que períodos distintos de estabilidade e de mudança podem ser

identificados e as mudanças maiores acontecem em saltos quânticos onde existe a reorientação estratégica. Em organizações criativas, um padrão de mudança e estabilidade difere e pode apresentar-se por meio de ciclos de convergências e divergências.

### **Adaptação Estratégica**

Embora o processo de adaptação estratégica da organização está sob forte pressão ambiental, as organizações possuem condições de fazer escolhas, direcionadas as suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam de alguma forma limitada pelo contexto. Porém, os gerentes devem avaliar as mudanças no contexto das organizações e desenvolver novas estratégias frente a essas mudanças (PETTIGREW, 1987).

Estudos mais recentes sobre a temática da adaptação estratégica podem ser citados, considerando os trabalhos mais relevantes de Rossetto (1998, 2005, 2009), Serralheiro e Rossetto (2004), Sausen et al. (2007, 2011, 2015) e Martignago et al. (2005). Estes estudos buscam analisar o processo de adaptação das empresas em seus ambientes, influenciados pelo determinismo ambiental ou pela escolha estratégica de adaptação (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A adaptação estratégica refere-se a otimização de uma organização em relação ao seu comportamento estratégico frente as perturbações ambientais (RAY, 2003; TSAI; CHILD, 1997) para manter a sua competitividade. Por meio da escolha estratégica a organização prevê a influência dos seus principais decisores em relação a sua direção futura (HREBINIAK; JOYCE, 1985; RAY, 2003).

Para Cunha (1996), a adaptação organizacional pode ser entendida como

sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente e essa reciprocidade do processo pressupõe que, tanto a organização quanto o ambiente se modificam: a organização, na tentativa de atender às exigências do ambiente no qual se encontra inserida, e o ambiente, na medida em que é moldado pela organização quando esta busca o atendimento das suas necessidades.

Assim, pode-se dizer que a adaptação estratégica tem o enfoque em duas visões: visão determinista e visão voluntarista. Na visão determinista as estratégias organizacionais sofrem influência das pressões ambientais e, na voluntarista, a estratégia da organização é determinada pela sua estrutura sob poder de manipulação do ambiente (ROSSETTO, 1998).

A partir de estudos como os de Pettigrew (1987) e de Mintzberg (1979), pode-se considerar que a adaptação organizacional envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciada tanto por coalizões internas quanto por externas.

Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), a adaptação organizacional se fundamenta pela escolha estratégica e pelo determinismo ambiental, que podem desenvolver tipologias de adaptação diferenciadas. Os autores observam que essa abordagem segue a lógica da teoria de sistema aberto das organizações, segundo a qual este sistema tende a um estado de equilíbrio dinâmico com o ambiente por meio do intercâmbio contínuo de materiais, dados e energia. Tanto o sistema, quanto o seu ambiente, podem afetar esse processo de intercâmbio e transformação, portanto a escolha pode ser separada do determinismo ambiental de uma maneira lógica, como se fosse uma

característica definidora e necessária da organização como sistema aberto.

Esta abordagem sugere que o processo de adaptação é dinâmico, podendo mudar a posição de uma empresa, como resultado de escolhas estratégicas e ou mudanças no ambiente externo. O controle sobre recursos escassos é central em uma relação entre escolha e determinismo e a escolha estratégica é possível em todas as variáveis, embora a natureza qualitativa e o impacto do processo de decisão variem com o contexto organização-ambiente. Essas interações influenciam o número e as formas de estratégias organizacionais, o enfoque que promove a decisão, o comportamento político e os conflitos e a busca de atividades da organização em seu ambiente.

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram o modelo da tipologia focada na adaptação ambiental, com o objetivo de demonstrar e examinar as duas variáveis em interação, a escolha estratégica e o determinismo ambiental. Neste sentido, esta tipologia destaca que as organizações podem escolher suas decisões dependendo das circunstâncias do ambiente, em que as características objetivas do ambiente poderão ser trabalhadas de acordo com as características deste.

A interação dessas variáveis, segundo os autores, resulta em um quadrante conforme apresentado na figura 2, que representa a capacidade da relação das escolhas estratégicas e o grau de determinismo ambiental na adaptação organizacional.

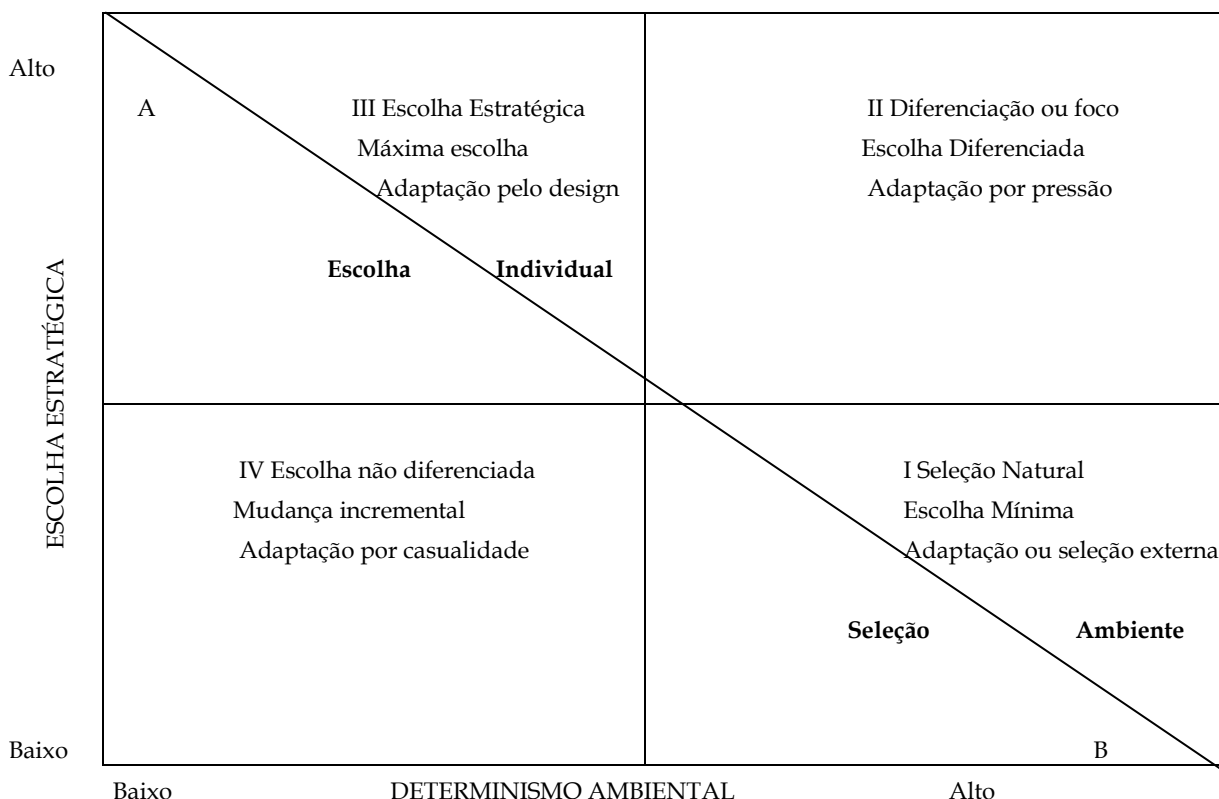
O quadrante I mostra a seleção natural, com o mínimo de escolha, adaptação ou seleção pela organização. As empresas não possuem controle dos fatores externos, se apresentam com baixa escolha estratégica e determinismo ambiental alto.

No quadrante II a característica é a diferenciação, com alta escolha e alto determinismo, e adaptação com restrições. A escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos, caracterizando um contexto de turbulência (SORGE; BRUSSIG, 2003; PARK; KRISHNAN, 2003). Os fatores externos do ambiente afetam as decisões da empresa, porém mesmo com o ambiente em turbulências, a empresa tem controle no seu processo de escolhas. Em alguns momentos, os resultados organizacionais são afetados pelo ambiente, porém em outros há possibilidade de escolha pela empresa.

No quadrante III a escolha estratégica é alta e o determinismo é baixo. A alta

escolha estratégica determina o domínio organizacional, a autonomia e o controle são características predominantes. Não há dependência de recursos, o comportamento proativo favorece as inovações, exercendo influência inclusive sobre outras empresas no ambiente.

O quadrante IV mostra a escolha indiferenciada, incremental e adaptação por chance. Apresenta uma baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. A empresa não apresenta escolhas estratégicas e a adaptação das mudanças ambientais é por casualidade. Apresenta poucas inovações e dificilmente aproveita as oportunidades do ambiente.



**Figura 2 - Relação da Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental na Adaptação Organizacional**  
 Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339)

A escolha organizacional e o determinismo ambiental podem ser variáveis independentes no processo de adaptação.

Indivíduos e instituições podem decidir quando tomar a decisão, construir, eliminar ou redefinir características objetivas dos



ambientes, criando suas próprias medidas de realidade. A escolha e o determinismo devem interagir para definir uma construção do contexto mutante de qualquer variação organizacional. O sistema aberto das organizações busca um equilíbrio dinâmico com seu ambiente, por meio da troca de materiais, dados e energia. Os sistemas e ambientes podem afetar o processo de mudança dando independência e importância ao efeito interativo nas organizações.

## METODOLOGIA

A presente pesquisa é classificada como um estudo de caso singular (YIN, 2005) de abordagem qualitativa e longitudinal, o que contribuiu para a compreensão dos períodos estratégicos (SAUSEN, 2003) ao longo da história da empresa estudada. Também possibilitou a apresentação do processo evolutivo de cada evento identificado caracterizando-se pela análise lógica da coerência da argumentação (ALASUUTARI, 1995), descrita pela percepção dos atores da organização pesquisada e analisada.

O estudo buscou compreender as adaptações estratégicas no processo de mudança da Empresa SZ no período de 1999 a 2013. A empresa atua no setor da construção civil e tem sua sede na região norte do Rio Grande do Sul, presta serviços em todo o Estado do RS e eventualmente em outros estados brasileiros. Esta pesquisa caracteriza-se também como um estudo longitudinal (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE, 1992), em que a organização é analisada no seu contexto sociocultural e histórico avaliando os eventos conforme o seu conteúdo, contexto e o processo da mudança.

Para a coleta e análise dos dados adotaram-se os procedimentos da *direct research* Mintzberg (1997), a partir das seguintes etapas:

- coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos envolvidos e acesso aos documentos da empresa;
- identificação dos períodos históricos estratégicos da empresa durante o período estudado;
- análise dos períodos estratégicos, onde foi possível identificar os períodos de mudança e adaptação das estratégias da empresa, e estabelecer as relações dos fatos e eventos ocorridos realizando os cortes ao longo do estudo;
- análise teórica dos períodos, relacionando os fatos e acontecimentos com as teorias existentes na literatura.

A pesquisa documental possibilitou o levantamento de informações complementares sobre o processo de mudança e adaptação da empresa nos períodos estratégicos estudados, em documentos formais da empresa (contratos, atas), reportagens de jornais, relatórios de atividades realizadas pela empresa e vídeos institucionais existentes.

A abordagem bibliográfica que contribuiu para a compreensão desta pesquisa se deu por meio do levantamento de pressupostos teóricos de autores como: Pettigrew (1992), Mintzberg (2010), Bauer (1999), entre outros relevantes ao tema. Nesta etapa, os dados foram obtidos a partir de leitura e pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, revistas e publicações.

As etapas de trabalho da pesquisa se deram em um primeiro momento pela realização das entrevistas e da pesquisa bibliográfica. Na sequência, analisou-se o processo de mudança e adaptação estratégica

dos principais períodos estratégicos da organização (SAUSEN, 2003) e por fim, houve a análise dos períodos a partir da base teórica do estudo.

### O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA SZ

Para apresentar o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa SZ, a pesquisa foi dividida em quatro períodos estratégicos. Conforme Sausen (2003), esses períodos são caracterizados por

um conjunto de decisões que criam um comportamento estratégico padrão de cada período. A partir desses períodos que compõem o estudo, descreveu-se o processo de adaptação da empresa considerando as mudanças ocorridas durante o período de 1990 a 2013, segundo a percepção da coalizão dominante.

A partir dos eventos críticos, foram definidos os períodos estratégicos identificados para melhor compreensão da trajetória desenvolvida pela organização (Quadro 1).

#### Períodos Estratégicos

#### Eventos Organizacionais

<b>PERÍODO I: 1990 - 1999 Fundação da empresa e conhecimento na área de atuação.</b>	1	1990	Fundação da empresa como construtora de casas e edifícios.
	2	1995	Aprendizagem organizacional na construção de casas e edifícios residenciais e comerciais.
	3	1999	Mudança do foco principal da atividade econômica da empresa.
<b>PERÍODO II: 2000 - 2007 Ingresso em novo mercado de atuação, ampliação da estrutura da empresa.</b>	1	2000	Execução da primeira obra de piso industrial e aquisição de pequenas máquinas para a atividade.
	2	2001	Busca de treinamento na área de pisos industriais e fundação de uma empresa executora de pisos.
	3	2002	Desenvolvimento de mercados na atividade de execução e recuperação de pisos industriais.
	4	2003	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores de produtos e insumos usados na execução de pisos.
	5	2003	Ampliação da estrutura da empresa, aquisição de novas máquinas e equipamentos e aumento do quadro de funcionários da empresa.
<b>PERÍODO III: 2008-2009 Crise Financeira.</b>	1	2008	Queda do faturamento, estagnação das atividades no mercado de atuação, diminuição do quadro de funcionários.
	2	2009	Afastamento de uma sócia da empresa.
	1	2010	Redirecionamento das atividades da empresa e desenvolvimento de novas parcerias comerciais.

<b>PERÍODO IV: 2010 - 2013</b> <b>Reestruturação da empresa.</b>	2	2010	Aumento do quadro de pessoal e investimentos em treinamentos para qualificação dos mesmos.
	3	2011	Aumento do faturamento da empresa e alteração do processo produtivo.
	4	2012	Mudança da estrutura física da empresa para uma nova sede.
	5	2013	Estabilidade financeira da empresa.

**Quadro 1 - Períodos Estratégicos e Eventos Organizacionais da Empresa SZ**

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

A partir dos dados levantados foi descrito os fatos de cada evento que constituem os períodos estratégicos da organização estudada, sendo possível o entendimento das diferentes estratégias adotadas pela mesma frente aos acontecimentos, mudanças e decisões tomadas em sua trajetória organizacional durante o período analisado. Para complementar a análise, as estratégias identificadas também foram interpretadas a partir dos fundamentos das escolas de formação de estratégias segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

### **Período Estratégico I: Fundação da Empresa e Conhecimento na Área de Atuação (1990 - 1999)**

Evento 1: Fundação da empresa como construtora de casas e edifícios (1999)

A empresa teve origem em meados dos anos 90 quando seu sócio proprietário fundou uma construtora atuando no ramo da construção civil. Era composta pelo seu sócio que juntamente com seu pai executavam obras de construção de casas e edifícios na cidade sede da empresa. O negócio principal da empresa concentrava-se na atividade de construção de pequenas casas e edifícios.

Evento 2: Aprendizagem organizacional na construção de casa e edifícios residenciais e comerciais (1995)

Nesse ano, ocorreu a intensificação do processo de aprendizagem organizacional da atividade da empresa como construtora e influenciada pelas dificuldades do setor, adquiriu experiência principalmente na realização de pequenas edificações. A partir do estilo de gestão do proprietário da empresa, a experiência adquirida influenciou sua visão quanto à convicção da existência de um mercado promissor na área da construção civil.

Evento 3: Oportunidade de mudança do foco principal da atividade econômica da empresa (1999)

No ano de 1999, ao realizar uma obra de edificação de um posto de combustível em uma cidade próxima à empresa, foi solicitada a empresa a realização do piso da referida obra, atividade que até o momento não era realizada pela empresa. Com a atividade realizada, a empresa incorporou ao seu portfólio, a atividade de execução de pisos industriais.

### **Análise teórica do período estratégico I**

A empresa SZ teve sua origem por meio de um processo de expansão das atividades caracterizado pela oportunidade de atender uma demanda do mercado local, e

a partir do momento em que a empresa adquiriu *know how*, passou a expandir suas atividades para cidades próximas. Nessa fase, as estratégias da organização passaram a emergir do processo interativo na tentativa de entender as ações que poderiam levar ao crescimento por meio do conhecimento adquirido, o que se caracteriza pela teoria de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), como estratégia formulada pela escola do aprendizado.

Esse período também foi marcado pela característica empreendedora, em função da descoberta de uma nova oportunidade de negócios, dando sequência ao segmento que já se encontrava atuando. A formulação de estratégias empreendedoras se caracteriza pela figura marcante do líder que gerencia a organização de forma autocrática, centralizando o poder e o controle, geralmente em uma estrutura organizacional simples (MINTZBERG; AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Durante esse período, as estratégias ocorreram de forma emergente frente às necessidades que o mercado apresentava (WHITTINGTON, 2002). No entanto, ao surgir a oportunidade para a empresa realizar uma atividade diferente do seu negócio principal, buscou atender este nicho de mercado, adaptando seu processo estratégico para atender a demanda do mercado mesmo que dentro de algumas limitações caracterizadas pelo desconhecimento da atividade. O período estratégico I caracteriza a adaptação estratégica da empresa pela alta escolha estratégica onde o domínio organizacional, a autonomia e o controle são características predominantes – quadrante III da figura 1 (HREBINIAK e JOYCE, 1985), onde a empresa atuou de forma proativa frente às

condições oferecidas pelo ambiente no momento.

### **Período Estratégico II: Ingresso em Novo Mercado de Atuação, Ampliação da Estrutura da Empresa (2000 - 2007)**

Evento 1: Execução da primeira obra de piso industrial e aquisição de pequenas máquinas para a atividade (2000)

A partir da execução da primeira obra de execução de piso industrial, a empresa incrementou em seu portfólio essa nova atividade. No ano de 2000 executou a primeira obra, para isso adquiriu as primeiras máquinas e equipamentos apropriados à atividade com recursos próprios e com pouca tecnologia empregada.

Evento 2: Busca de treinamento na área de pisos industriais e fundação de uma empresa executora de pisos (2001)

Como essa primeira experiência deu certa, a partir de 2001, o sócio proprietário focou a atividade de execução de pisos e fundou uma nova empresa, mas mesmo assim manteve ativa a construtora. Buscou treinamentos técnicos na área possibilitando um maior conhecimento, participando de feiras e eventos direcionados a nova atividade trabalhada.

Evento 3: Desenvolvimento de mercados na atividade de execução e recuperação de pisos industriais (2002)

A partir de 2002 passou a executar obras de pisos de portes maiores, em várias empresas e estabelecimentos industriais expandindo sua atuação desde a região do Alto Uruguai até a região da Serra Gaúcha e região Metropolitana de Porto Alegre/RS. No início desse ano, o fechamento de um

contrato de uma grande obra, na cidade de Bento Gonçalves/RS, marcou a expansão da empresa no segmento.

Devido ao grande nível de exigência para atender essa obra, sendo uma área maior e que precisava apresentar resultados de alto desempenho, a empresa se deparou com as adversidades da obra e necessitou criar novas soluções de trabalho. Foi a partir dessa obra, que houve o impulso para o grande aprendizado da equipe de trabalho da organização.

Evento 4: Desenvolvimento de parcerias com fornecedores de produtos e insumos usados na execução de pisos (2003)

Esse evento foi marcado pelo desenvolvimento de parcerias com fornecedores e clientes. O novo público da empresa contava com clientes empresariais de médio à grande porte que atendem tanto o mercado nacional quanto o mercado internacional, de diversas áreas de atuação: setor metal mecânico, moveleiro, alimentício, vinícolas, frigoríficos entre outros, que necessitavam ampliar ou recuperar suas unidades fabris, localizados em sua maioria no Estado do Rio Grande do Sul.

Os fornecedores de produtos e insumos da empresa são as concretarias de diferentes regiões de atuação e fornecedores de agregados e produtos para pisos e revestimentos, localizados principalmente no Estado de São Paulo. Um dos principais desafios da empresa foi encontrar fornecedores parceiros para desenvolver soluções que proporcionassem um trabalho de melhor qualidade e menor custo benefício aos clientes.

Para isso desenvolveu fornecedores próprios e passou a disponibilizar de produtos e processos de melhor qualidade, o que proporcionou oferecer ao mercado

soluções específicas para cada cliente, atendendo individualmente as necessidades de cada tipo de piso a ser executado ou a área a ser recuperada, realizando também um trabalho de fidelização de seus clientes e fornecedores pela credibilidade gerada no mercado de atuação.

Evento 5: Ampliação da estrutura da empresa, aquisição de novas máquinas e equipamentos, aumento do quadro de funcionários da empresa (2003)

A partir deste ano, a empresa ampliou sua estrutura de máquinas, equipamentos, veículos e pessoas. A segunda sócia da empresa passou a cuidar dos processos administrativos da mesma e a partir de 2003, foram contratadas em torno de 45 pessoas para compor o seu quadro de pessoal. A empresa passou a investir em novas tecnologias, adquirindo no mercado nacional máquinas de maior desempenho, assim como adquiriu veículos como micro-ônibus e uma Kombi, para o transporte e deslocamento das equipes de trabalho da cidade sede da empresa até as cidades cujas obras eram executadas.

### **Análise teórica do período estratégico II**

Nesse período a empresa foi influenciada pela mudança no foco principal da sua atividade. Em 2001, foi adotada uma estratégia de configuração denominada de *gestal strategy* (MINTZBERG, 1978), que tem como característica a ação de colocar a empresa em um nicho de mercado, neste caso, executora de pisos industriais, influenciando no seu desenvolvimento. A organização passou a formular suas estratégias e agir de forma incremental, implementou suas modificações de forma deliberada (MITZBERG, 1978).



A empresa manteve em seu portfólio de serviços a construção de edificações, mas adotou uma estratégia corporativa de diversificação (ANSOFF, 1997) pela execução de uma nova atividade. A alteração do seu foco principal para pisos industriais aconteceu em um período mais longo, diante de uma perspectiva mais sólida de mudança.

Percebe-se, nesse período, a influência da escola ambiental (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010), caracterizada pelas pressões institucionais exigindo focar sua atividade em um nicho apresentado pelo mercado, porém foi possível que a empresa tomasse sua decisão a partir de uma escolha organizacional diferenciada caracterizada pelo quadrante II da figura 1 (HREBINIAK e JOYCE, 1985). Os fatores externos do ambiente afetaram as decisões da empresa, porém o ambiente ofereceu a possibilidade de escolha pela empresa para adaptar-se a esse novo contexto.

Esse período foi marcado por mudanças contínuas, com a expansão de suas atividades através da estratégia de penetração no mercado realizando obras em várias cidades do Rio Grande do Sul, treinamentos do processo de forma interativa para a formação de equipes de trabalho e investimento em novas máquinas e equipamentos. Outro evento relevante para o período foi o ingresso da segunda sócia no quadro empresarial. A característica de administrar informalmente alterou e esta sócia assumiu as atividades administrativas da empresa, passando a fazer planejamento financeiro, adotando práticas de RH e controles contábeis.

As estratégias tornaram-se formais, com programação e análise das ações de curto e longo prazo da empresa. Assim, a

partir das premissas da escola do planejamento (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010) as estratégias da empresa SZ passaram a ser formuladas a partir de um processo de planejamento, visando às possibilidades e os recursos necessários para a execução da atividade da empresa.

### **Período Estratégico III: Crise Financeira (2008 - 2009)**

Evento 1: Queda do faturamento, estagnação das atividades no mercado de atuação, diminuição do quadro de funcionário (2008)

A empresa, neste período estratégico, sofreu os reflexos da crise imobiliária americana. Este evento foi considerado como um dos mais críticos da empresa, onde a mesma passou por queda significativa no faturamento e estagnação das atividades da empresa no mercado de atuação. Neste ano, a economia do setor retraiu e a oferta de serviços principalmente na maior região de atuação da empresa, Serra Gaúcha e Região Metropolitana de Porto Alegre, diminuíram fortemente. Esta situação, aliada ao desligamento do principal vendedor da empresa e a falta de acompanhamento e gestão por parte da direção, que manteve seu foco em negócios diferentes a atividade no período, levou a empresa a uma forte instabilidade financeira.

Esta instabilidade e longos períodos sem execução de obras gerou um descrédito da imagem da organização perante seus colaboradores, reduzindo também drasticamente seu quadro de funcionários, o que oportunizou também o avanço de alguns concorrentes no seu mercado de atuação.

Evento 2: Afastamento de uma sócia da empresa (2009)

No final de 2009 houve o desligamento da segunda sócia da empresa, havendo uma cisão da sociedade. Com a divisão do quadro societário, a segunda sócia ficou com a atividade de representação comercial da empresa, dando origem a uma nova empresa e o sócio fundador continuou com a atividade de execução de pisos industriais, denominada ainda como empresa SZ.

### **Análise teórica do período estratégico III**

O período apresentado foi marcado por uma situação adversa ao que a empresa SZ vinha se configurando. Ao contrário do período anterior, marcado pelo crescimento da empresa, houve um declínio e até mesmo uma retração do crescimento devido a problemas de gestão, diminuição de obras no mercado, queda no faturamento e desligamento de muitos funcionários da empresa, como vendedores, engenheiros e profissionais de execução.

A insegurança e a instabilidade afetaram a estrutura da empresa, percebe-se um descaso por parte dos gestores principais, pelos interesses pessoais sobrepondo-se aos interesses institucionais, o que ocasionou um período de estagnação e perda de reputação perante seus funcionários, fornecedores e clientes. Esse período caracterizado pelo quadrante I da figura 1 (HREBINIAK e JOYCE, 1985) onde ocorre a seleção natural dos acontecimentos, com o mínimo de escolha e adaptação pela organização. Os fatos aconteceram sem que a empresa se posicionasse a ter o controle destes fatores, a competitividade da empresa ficou marcada pela disputa por preços e não mais na qualidade e na expertise do segmento, sem possibilidades de inovações e acompanhamento do mercado.

### **Período Estratégico IV: Reestruturação da Empresa (2010 - 2013)**

Evento 1: Redirecionamento das atividades da empresa e desenvolvimento de novas parcerias comerciais (2010)

Em meados de 2010, a organização ainda sem um objetivo claro por meio de um planejamento informal de curto prazo, buscou algumas oportunidades na tentativa de sair da crise. Sem vendedor, o sócio fundador da empresa retomou as vendas, e além das regiões já trabalhadas redirecionou as atividades para uma nova região de atuação do Estado do Rio Grande do Sul, norte, noroeste e região da fronteira gaúcha.

Evento 2: Aumento do quadro pessoal e realização de treinamentos (2010)

Uma das grandes dificuldades das organizações é dispor de mão de obra qualificada, e para o setor da construção civil esse índice é ainda maior. Para retomar suas atividades de forma ativa, a empresa precisou contratar mão de obra para atender a sua demanda. Não encontrando na cidade sede da empresa, expandiu seu recrutamento e seleção para cidades vizinhas e cidades da fronteira, como São Gabriel e Uruguaiana. Neste ano começaram a chegar os imigrantes africanos para trabalhar no Estado e a empresa passou a contratar também pessoas imigrantes dos países de Senegal e Gana para compor seu quadro de pessoal, já com o número de funcionários necessários para atender a demanda de obra já existente em sua carteira de clientes.

Frente à dificuldade com a grande rotatividade de funcionários, e com o objetivo de manter as pessoas trabalhando na empresa para formar profissionais mais qualificados para atender sua demanda, a empresa passou a realizar treinamentos internos direcionados a produção, qualidade,

relacionamento interpessoal e trabalho em equipe, buscando desenvolver uma visão de comprometimento e profissionalismo, diferente da cultura que a construção civil oferece ao mercado. Assim, a empresa passou a reduzir a rotatividade de seu quadro pessoal do setor operacional, fazendo com que as pessoas permanecessem na empresa, e contando com profissionais melhor qualificados para o desempenho das suas atividades.

Evento 3: Aumento do faturamento da empresa e alteração do processo produtivo (2011)

A partir deste ano, a empresa passou a investir na divulgação de serviços de recuperação de pisos por meio da atividade de revestimento de superfícies e lançou no mercado um novo sistema de polimento de pisos, sendo esse sistema pioneiro no país, o que elevou de forma significativa o faturamento da empresa no ano de 2011.

Pela política da empresa de oferecer uma solução específica para cada cliente, a empresa retomou neste ano, a busca por fornecedores de máquinas, equipamentos e produtos no mercado nacional e internacional. Desenvolveu parceria com um fornecedor onde importou novas tecnologias em máquinas de acabamento e polimento de superfícies para elevar o nível de qualidade das obras, sendo algumas destas máquinas as primeiras a serem importadas no país.

Também buscou novos fornecedores de insumos, substituindo produtos e processos, modificando assim o processo produtivo. Este evento também caracteriza a empresa como importadora de produtos usados na sua atividade, o que proporcionou agregar valor em sua produção e diminuir custos com a mão de obra.

Evento 4: Mudança da estrutura física da empresa (2012)

Em agosto de 2012, a empresa mudou sua estrutura física e passou a ter sua sede no bairro industrial da cidade. Neste espaço integrou sua sede administrativa com o almoxarifado e a mecânica, que até então estava localizada no centro da cidade. Passou a dispor de uma estrutura administrativa mais ampla e pode assim centralizar todas suas operações integrando melhor as atividades da empresa em um único espaço físico, interligando os setores da empresa e as equipes externas de trabalho.

Evento 5: Estabilidade Financeira (2013)

Durante o ano de 2013, a empresa ampliou o número de clientes atendido, passou a comercializar produtos que usa na atividade e desenvolveu um novo processo de gestão das obras a serem executadas. Com isso, otimizou seus resultados financeiros e com a oferta de serviços com uma mão de obra melhor qualificada passou a oferecer ao mercado serviços de melhor qualidade. Com maior lucratividade, pode saldar suas obrigações financeiras com a construção da sua nova sede, adquirir máquinas, veículos e equipamentos novos, e garantiu a solidez financeira da empresa no momento e um planejamento estratégico de longo prazo.

#### **Análise teórica do período estratégico IV**

Esse período configura-se pela estabilidade financeira da empresa, por meio de estratégias e mudança que foram suficientes para alcançar retorno. Novas ações e atitudes foram tomadas para reverter uma situação de crise em que a empresa enfrentava e recuperar a imagem institucional no mercado. A organização se valeu novamente da escola do

empreendedorismo, caracterizada pela centralização do poder na figura do seu principal gestor ou diretor, para explicar as estratégias deste período. A formação da estratégia ligada na figura do líder como visionário que cria estratégias e coloca em prática, é por meio da figura do principal líder na organização estudada que os colaboradores conhecem a estratégia a adotam o alinhamento a ser seguido (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Devido à escassez da mão de obra no mercado, a empresa obrigou-se a buscar profissionais não qualificados no mercado de trabalho, treinar e qualificar internamente para a sua função. Isso demonstra a ação do ambiente explicada pela escola ambiental (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010). As organizações por terem em sua configuração capital intelectual, precisam permitir um aprendizado criativo, por meio de estratégias de mudança que facilitam o pensamento crítico, nas ações que possam responder rapidamente às exigências que são colocadas em seu ambiente, antecipando-se de possíveis outras alterações que poderão ocorrer (BAUER, 1999).

Este período foi relevante para a retomada da estabilidade financeira da empresa, seu efetivo crescimento desenvolveu um processo de profissionalização da empresa, que passou a planejar suas estratégias e de forma incremental dar continuidade aos objetivos para os próximos períodos estratégicos. A capacitação dos seus funcionários, o redirecionamento das atividades da empresa e o desenvolvimento de parcerias elevou a empresa em uma condição econômica favorável, reduzindo de forma significativa às limitações impostas pelo meio em que vinha atuando. Esse período caracteriza-se

pelo quadrante III da figura 1 (HREBINIAK e JOYCE, 1985), com uma alta adaptação estratégica da empresa e grande capacidade de escolhas, por meio de um comportamento proativo junto às condições estabelecidas pelo ambiente e pela forma pró ativa de conduzir suas estratégias. Assim, este período foi caracterizado por um processo de profissionalização da gestão da organização, algumas decisões deixaram de serem tomadas pelo gestor principal, passando a contar com um grupo de gestores por setores, chamado grupo de gestão, responsável pelo planejamento estratégico da empresa.

O desenvolvimento significativo deste período também se caracteriza pela capacidade empreendedora dos seus líderes, consolidando um período de grande expansão da empresa, focando metas e critérios para um melhor alcance dos seus resultados. Neste período, preponderam também a escola do planejamento, a escola cultural e a escola do aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo propôs compreender as adaptações estratégicas envolvidas no processo de mudança de uma empresa do setor da construção civil, a partir da percepção dos atores envolvidos, por meio de um estudo de caso tendo como estratégia de pesquisa a abordagem contextual sugerida por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992), que entende a mudança como um processo que deve ser estudado a partir das dimensões do conteúdo, contexto e processo. Percebeu-se que a organização se configura de formas distintas durante a análise dos períodos históricos. Os resultados demonstram que o processo de adaptação estratégica da

empresa é influenciado pelo determinismo, assim como pelas escolhas organizacionais.

Pode-se dizer que, no primeiro período, a empresa nasce sob a perspectiva empreendedora de seu líder, focava suas ações na administração e execução das atividades da organização de forma centralizada e visionária. As mudanças aconteceram a partir da visão do líder pelas oportunidades e percepções do ambiente externo e as estratégias ocorreram de forma emergente pela indicação do mercado.

A partir do segundo período, a empresa adotou uma estratégia de diversificação, passando a atuar em um nicho de mercado específico da construção civil. As estratégias aconteceram de forma mais incremental, configurando-se em uma perspectiva mais planejada, conforme sugere a escola do planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2010). Passou a desenvolver mercados, fornecedores e parcerias estratégicas para consolidar-se no mercado específico de pisos industriais. Nesse período, houve a busca pelo aprendizado e aperfeiçoamento das atividades a partir de treinamentos e novas tecnologias, caracteriza sua configuração pelas perspectivas teóricas da escola do aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2010), novamente influenciada pelo seu gestor principal.

No decorrer do terceiro período, há um declínio do faturamento da empresa devido a um novo contexto externo econômico turbulento. Acontece a redução do número de obras fazendo com que a empresa reformule suas estratégias devido a retração da sua atividade no mercado. Com a crise, iniciou um novo período de reestruturação, adquiriu novas tecnologias, ampliou o quadro de pessoal e investiu em treinamentos

desses profissionais para atender as novas demandas do mercado, buscando inovar em seus processos para garantir sua permanência no mercado.

A partir da teoria de Hrebiniak e Joyce (1985), procurou-se identificar os diferentes comportamentos estratégicos da organização, onde a empresa foi influenciada fortemente pelo meio como ocorreu no período estratégico III, quando passa por uma forte crise financeira e períodos de estagnação. Porém em seus demais períodos, apresenta forte predominância da tipologia dos quadrantes II e III da figura 1 (HREBINIAK; JOYCE, 1985), a atuação da empresa caracteriza-se pela alta escolha estratégica em relação aos fatores externos que influenciaram no seu processo de adaptação estratégica. Percebe-se ao longo da análise dos períodos estratégicos, que a empresa assume um papel reativo frente às mudanças ocorridas no ambiente, e seu gestor principal, visualiza, interpreta e age de forma proativa na busca por novos mercados e oportunidades, tornando a organização menos suscetível às interferências do contexto externo, por meio da sua forma de gestão.

Como contribuições gerenciais este estudo possibilita a compreensão do processo de adaptação estratégica da empresa ao longo da sua existência, fornecendo informações para comparar suas ações com novas situações em que seus gestores precisam tomar decisões e realizar mudanças necessárias, sendo possível perceber a validade do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), O trabalho pode gerar o interesse por novos estudos e pesquisas acerca do tema mudança e adaptação estratégica contribuindo para a investigação acadêmica no contexto organizacional.



Por ser um estudo de caso único, limita-se a abordagem da adaptação estratégica em um único contexto organizacional, o que pode gerar significativas mudanças para outros

contextos. Porém, considera-se que esta pesquisa, possa servir para futuras discussões sobre o processo de pesquisa longitudinal e histórica dentro da empresa estudada, assim como para outras empresas.

## REFERÊNCIAS

ALASUUTARI, P. **Researching culture: qualitative method and cultural studies**. London: Sage, 1995.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. Atlas, 1991.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção-Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. **Organization adaptation: strategic choice and environmental determinism**. Administrative Science Quarterly, 1985.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LAWRENCE, P.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Boston, Working paper (Graduate School of Business Administration) Harvard University, 1981.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégica. **II Encontro de Estudos em Estratégias-3 Es, Rio de Janeiro, 2005**.

MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Goodyear Pub. Co., 1980.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review (pre-1986)**, v. 16, n. 2, p. 44, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H. An emerging strategy of "direct" research. **Administrative science quarterly**, p. 582-589, 1979.

MINTZBERG, H. **An emerging strategy of "Direct Research"**. In: Van Maanen, J. (Ed.) *Qualitative Methodology*. London: Sage, 1983.

MINTZBERG, H. **An emerging strategy of direct research**. Administrative in Science, v.24, n.9, p. 582-589, 1997.

MINTZBERG, H. **The strategy process: concepts, contexts, cases**. Pearson Education, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. In: **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2010.

PETTIGREW, A. M. et al. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. **Doing research that is useful in theory and practice**, p. 222-273, 1985.

PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of management studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A. M.; FERLIE, F.; McKee L. **Shaping Strategic Change: Making Change in Large Organizations**. London: Sage Publications, 1992.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional: o caso da Kepler Weber S/A**, Ijuí: Editora Unijuí, 2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina**. São Paulo: BestSeller, 1990.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson, 2002.

WOOD, JR. T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: 1995.

## NOTA

(1) Mestranda em Administração pela Faculdade IMED, Passo Fundo/RS. Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade IDEAU, Getúlio Vargas/RS. Especialista em Comércio Exterior/Negócios Internacionais, pela Universidade Regional Integrada do Alto das Missões, Erechim/RS. Graduada em Administração com Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade Regional Integrada/URI do Alto das Missões, Erechim/RS. Professora e coordenadora do curso de Administração da Faculdade Anglicana de Tapejara/FAT, Tapejara/RS. Consultora empresa Otimize Consultoria e Treinamento.

(2) Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina/ UFSC/SC. Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/UFRGS. Especialista em Aperfeiçoamento de Recursos Humanos pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, UNJUI. Graduado em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/UNJUI. Professor de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração/PPGA da Faculdade IMED, Passo Fundo/RS.

*Enviado: 27/01/2015*

*Aceito: 17/02/2016*

*Publicado: 06/05/2016*