

*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

## O PAPEL DO EMPREENDEDOR NO PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA EMPRESA NO SETOR DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Lidiane Cássia Comin<sup>1</sup>Jorge Oneide Sausen<sup>2</sup>

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo compreender as adaptações estratégicas envolvidas no processo de mudança organizacional de uma empresa do setor da construção civil a partir da percepção da coalizão dominante. Buscou-se fazer uma análise das mudanças ocorridas considerando as abordagens teóricas sobre mudança e adaptação estratégica organizacional presentes na literatura. A pesquisa desenvolveu-se por meio de um estudo de caso singular, realizado sob uma perspectiva histórica e interpretativa, descrevendo as dimensões estratégicas relacionadas ao contexto, conteúdo e processo da mudança na organização. Os dados foram analisados por meio descritivo, de forma a identificar os eventos críticos da organização, agrupados em quatro períodos estratégicos. Os resultados mostram as influências de uma gestão empreendedora, os impactos dos fatores do ambiente interno e externo da empresa, gerando diferentes configurações no decorrer do período analisado. Percebeu-se, também, que as mudanças estratégicas na empresa foram fortemente influenciadas pelo seu líder no processo de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** Mudança. Adaptação Estratégica Empreendedorismo.

### 1 Introdução

As mudanças no cotidiano das empresas caracterizam as grandes transformações que as mesmas vêm evidenciando na dinâmica dos ambientes organizacionais, e assim exigem uma rápida adaptação diante da instabilidade e da complexidade dos processos devido às grandes turbulências ambientais.

Diante deste cenário, o tema estratégia gera divergências. 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).

<sup>1</sup> Aluna na Faculdade Meridional (IMED). E-mail: <lc.comin@bol.com.br>

<sup>2</sup> Administrador. Professor no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). E-mail: <josausen@unijui.edu.br>

### *Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

Assim como outros setores da economia, o setor da construção civil tem enfrentado estas mudanças caracterizadas pela incerteza e intensa competição, buscando adaptação neste contexto. A demanda por novos produtos, mercados, tecnologias de construção e qualificação dos profissionais, são variáveis estratégicas das organizações do setor da construção para a sua continuidade.

A partir deste 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 A”, que atua no segmento de execução de pisos industriais, durante o período de 1990 a 2013, no que se refere ao contexto, processo e conteúdo da mudança (PETTIGREW; FERLIE; MCKEE 1992), por meio da metodologia de estudo de caso único.

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

## **2 Referencial Teórico**

Neste tópico apresentam-se os pressupostos teóricos dos principais conceitos apresentados e analisados no presente estudo.

### **2.1 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, a sociedade é capaz de reproduzir-se, adaptar-se, criar e autoproduzir, pela capacidade própria de ação e reflexão. Sendo a sociedade um sistema, podemos dizer que os sistemas sociais assumem novos padrões devido às mudanças, 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 é retroalimentada pelas informações que promovem novamente a ordem na busca pelo novo equilíbrio (MORGAN, 2013).

As características de uma organização contemporânea são a incerteza, a confusão e o medo, a desordem configura um novo padrão de ordem com caminhos de evolução, ora catastróficos, ora de desenvolvimento. O capitalismo é um evento que trouxe a subordinação ao sistema produtivo, marcado pela ordem produção-consumo, gerou riquezas desigualmente

### Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

distribuídas e um sistema em que as instituições sociais formam trabalhadores consumidores e não cidadãos, na busca pelo sentido da existência através do consumo (WOOD, 1995).

As empresas buscam um ponto de equilíbrio, mas na verdade são sistemas que se tornam cada vez mais desordenados com dificuldades de compreender as relações causa-e-efeito, devido à complexidade das suas relações. 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 através 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 muito mais informações do que se pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que se pode administrar e de acelerar as mudanças com muito mais rapidez do que se pode acompanhar, causando implicações profundas na vida dos profissionais e das empresas.

#### 2.2 Estratégia Organizacional

A palavra estratégia tem sua origem no grego, *strategos*, e está relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 1988, p. 146).

As teorias que abordam o tema contêm os pressupostos básicos em relação à dinâmica da empresa 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 pontos de vista diferentes 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 (WHITTINGTON, 2002), 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 devem ser adaptadas 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

### Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas

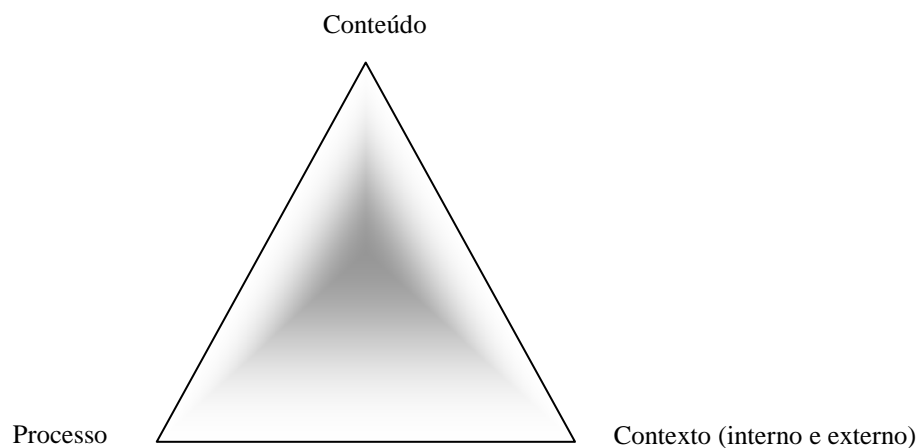
gestão, alinhando as unidades organizacionais, analisando, revisando, monitorando e adaptando as estratégias (KAPLAN; NORTON, 2006).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), 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 e classificada em dez escolas de pensamento estratégico (Design, Planejamento, Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração), onde cada escola contribui de forma complementar na formação da estratégia. Para estes autores, portanto, a estratégia adotada num determinado momento ou situação deverá ser a que melhor atenda à realidade sob as diferentes perspectivas.

### 2.3 Mudança Organizacional

Via de regra as pesquisas de mudança organizacional são a-históricas, a-processuais e a-contextuais. Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) tratam o projeto de mudança organizacional como uma unidade de análise, em que o foco de um conjunto de episódios ou fatos separados é que dão forma a eventos, significados e ações estratégicas. Enfatizam, estes autores, que é preciso fazer uma análise holística e dinâmica da mudança.

Os autores ainda afirmam que a pesquisa sobre mudança deve envolver 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).

Neste modelo, a mudança deriva da análise do contexto interno (estrutura, cultura, gerenciamento e processo político) e externo (contexto nacional econômico, político e social), justificando o “porquê mudar”. O conteúdo refere-se ao “o quê” da mudança nas áreas da organização (estrutura, processos, pessoas) e o processo pode ser entendido pelo “como” promover as mudanças (ações, reações e interações das partes interessadas) no negócio. Pode-se dizer assim, que a mudança responde basicamente a três perguntas: o quê da mudança, que é igual ao conteúdo; o porquê da mudança, que faz a análise do contexto interno e externo em

### *Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

que a mudança está sendo processada; e o como da mudança, que é o entendimento da análise, do processo como acontece essa mudança.

O desafio é interligar o conteúdo, o contexto e o processo da mudança através do tempo, para explicar o alcance dos objetivos da mudança e dar legitimidade para a mesma. Mintzberg (1973) sugeriu que as mudanças estratégicas tenderiam a ser como paradigmas, mudando em longos períodos de continuidade.

Nesse mesmo contexto, 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. Os autores ainda dizem que períodos distintos de estabilidade e 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 de estabilidade pode estar associado a ciclos de convergências e de divergências.

#### **2.4 Adaptação Estratégica**

Segundo Pettigrew (1987) embora o processo de adaptação estratégica da organização está sob pressão ambiental, as organizações possuem condições de fazer escolhas, quanto as suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam de alguma forma limitadas pelo contexto. Para este autor, os gerentes devem avaliar as mudanças no contexto das organizações e desenvolver novas estratégias frente a essas mudanças.

Para Cunha (1996), a adaptação organizacional pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. 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 está inserida, e o ambiente, à medida 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).

Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), a adaptação organizacional se fundamenta pela escolha estratégica e pelo determinismo ambiental. Esta abordagem sugere o processo de adaptação dinâmico, podendo mudar a posição de uma organização, 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.

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

*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

O quadrante I mostra a tipologia da 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.

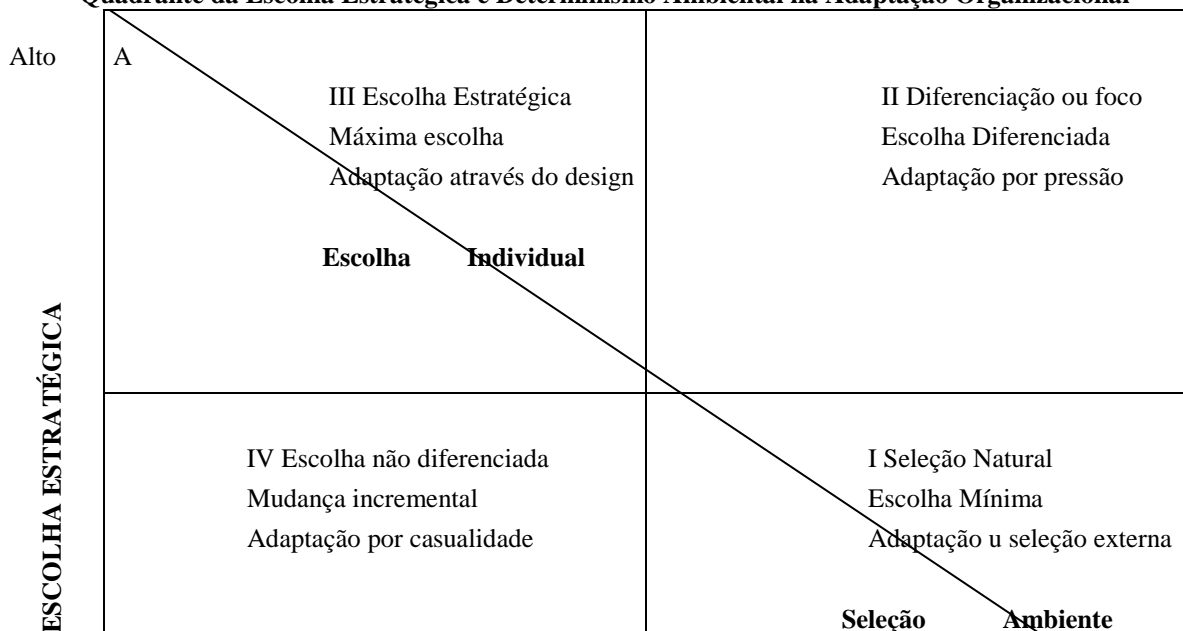
No quadrante II, a característica é a diferenciação, com alta escolha, alto determinismo e adaptação com restrições. A escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos. Os fatores externos do ambiente afetam as decisões da empresa, porém mesmo com o ambiente em turbulências, a empresa tem controle do seu processo de escolha. Em alguns momentos os resultados organizacionais são afetados pelo ambiente, porém em outros há possibilidade de escolha pela empresa.

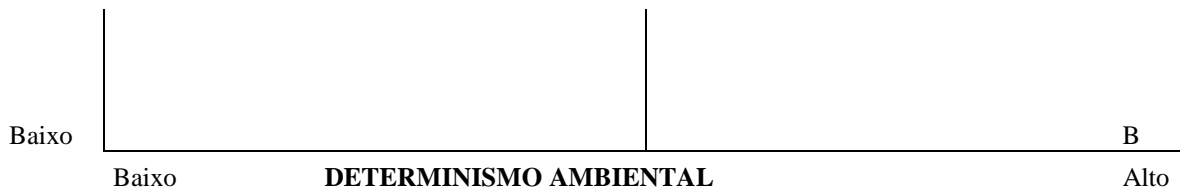
No quadrante III, a escolha estratégica é alta e o determinismo é baixo. A alta escolha estratégica determina o domínio organizacional, a autonomia e o controle são características predominantes. Não há dependência de recursos, ambiente que favorece as inovações e o comportamento proativo, a organização exerce influência sobre outras empresas no ambiente.

O quadrante IV mostra a escolha indiferenciada, incremental e adaptação por acaso. 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.

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, através 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.

**Quadrante da Escolha Estratégica e Determinismo Ambiental na Adaptação Organizacional**



*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

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

### 3 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 A no período de 1999 à 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.

O estudo também contou com uma pesquisa bibliográfica que contribuiu para o levantamento e a compreensão dos pressupostos teóricos relevantes ao tema. Os dados foram obtidos a partir da pesquisa e leitura de livros e artigos acadêmicos.

### 4 O Processo de Mudança e Adaptação Estratégica da “Empresa A”

Para apresentar o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa A, a pesquisa foi dividida em cinco períodos estratégicos (SAUSEN, 2003), caracterizados pelas decisões que geraram diferentes comportamentos em cada período analisado. Na descrição do processo de adaptação da empresa considerou-se as mudanças ocorridas durante o período de 1990 à 2013, segundo a percepção da coalizão dominante.

A seguir, apresenta-se o quadro dos períodos estratégicos identificados para melhor compreensão da trajetória desenvolvida pela organização.

*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

Períodos Estratégicos	Evento	Ano	Eventos Organizacionais
<b>PERÍODO I:</b> 1990 – 1999 Fundação da empresa e conhecimento na área de atuação.	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:</b> 2000 – 2007 Ingresso em novo mercado de atuação, ampliação da estrutura da empresa.	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:</b> 2008-2009 Crise Financeira.	1	2008	Queda do faturamento, estagnação das atividades no mercado de atuação, diminuição do quadro de funcionário.
	2	2009	Afastamento de uma sócia da empresa.
<b>PERÍODO IV:</b> 2010 – 2013 Reestruturação da empresa.	1	2010	Redirecionamento das atividades da empresa e desenvolvimento de novas parcerias comerciais.
	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.

**Figura 3. Períodos Estratégicos e Eventos Organizacionais da Empresa A.**

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir dos dados levantados, realizou-se a descrição dos fatos de cada evento que constituem os períodos estratégicos que caracterizaram as fases da mudança que a empresa passou.

#### **4.1 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 nos 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.



*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas***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 empreendedor do proprietário da empresa, a experiência adquirida influenciou sua visão quanto a 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, o cliente proprietário da obra desafiou a empresa a realizar o piso da referida obra, atividade essa aceita pelo proprietário da empresa. Neste momento uma nova atividade foi incorporada ao portfólio da empresa, a execução de piso industrial.

*Análise teórica do período estratégico I*

A empresa A surgiu de um processo de expansão de atividades caracterizado por uma estratégia relacionada a escola empreendedora, onde seu sócio fundador visualizou no mercado local a possibilidade de montar uma construtora para atender a demanda local. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola empreendedora é informal e baseia-se fundamentalmente na visão do seu líder.

A partir do momento em que a empresa adquiriu *know how*, passou a expandir suas atividades para cidades próximas. Nesta fase, as estratégias da organização passaram a emergir do processo interativo na tentativa de entender a 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.

Durante este período, as estratégias ocorreram de forma emergente frente às necessidades que o mercado apresentava (WHITTINGTON, 2002). Ao surgir a oportunidade para a empresa realizar uma atividade diferente do seu negócio principal, buscou atender este nicho de mercado. Em um contexto turbulento de desafios adaptou seu processo estratégico para atender a demanda do mercado mesmo que dentro de algumas limitações determinadas pelo ambiente. 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, caracterizada pelo quadrante III da figura 1 (HREBINIAK; JOYCE, 1985), onde a empresa se posicionou de forma proativa frente às condições oferecidas pelo ambiente no momento.

**4.2 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)**

*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

A partir da proposta de seu cliente, a empresa incrementou em seu portfólio a nova atividade. No ano de 2000 executou a primeira obra passando a realizar atividades de execução de piso industrial. Para isso adquiriu as primeiras máquinas e equipamentos apropriados à atividade com recursos próprios e com muito 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 com essa atividade no seu objeto social, 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 a empresa firmou contrato para executar o piso industrial de uma grande obra, na cidade de Bento Gonçalves/RS.

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. Com a execução desta obra, 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)**

Com o espírito empreendedor, pioneirismo e visão de oportunidades de negócio, a empresa, através de seu sócio fundador buscou desenvolver parcerias entre seus fornecedores e clientes. O 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 concreteiras 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 seus clientes.

Com esse desenvolvimento de parceiros, passou a disponibilizar de produtos e processos de melhor qualidade oferecendo ao mercado de pisos industriais 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

### *Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

seus clientes e fornecedores ao oferecer uma parceria de trabalho gerando credibilidade 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. Neste período, a empresa passou a investir em novas tecnologias, adquirindo no mercado nacional máquinas de maior desempenho para a realização de pisos industriais. Também foram adquiridos 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 fortemente influenciada pela mudança no foco principal da sua atividade. Em 2001, foi adotada uma estratégia de configuração denominada de *gestal strategy* (MINTZBERG, 1978) que caracterizou a ação da empresa em um nicho de mercado, desenvolvendo a atividade de 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 e não mais somente conforme emergiam do processo (MITZBERG, 1978).

Nesse período a empresa adotou uma estratégia corporativa de diversificação (ANSOFF, 1997). Mesmo executando uma nova atividade, manteve em seu portfólio de serviços a construção de edificações, a partir de um período mais longo alterou então seu foco para pisos industriais, a partir de uma perspectiva mais sólida de mudança.

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

Diante deste contexto, a empresa teve um período de mudanças contínuas, buscou expandir suas atividades através da estratégia de penetração no mercado realizando obras em várias cidades do Rio Grande do Sul. Continuou buscando por treinamentos e eventos para aprender mais sobre a atividade que vinha executando. Embora estes treinamentos não fossem contínuos, a direção da empresa preocupou-se em dar continuidade no processo e de forma interativa formou equipes de trabalho executoras de pisos industriais. Essas ações se caracterizam pela abordagem da escola do aprendizado, pois compreende a estratégia como um processo emergente de toda a organização, coletivo, surgindo através de padrões comportamentais praticados pela organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

### *Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

Outro evento importante e que proporcionou melhorias para a empresa neste 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 começaram a surgir de um processo mais formal, analisado e programado com planejamento de médio e longo prazo. Assim, a partir das premissas da escola do planejamento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), as estratégias da empresa passaram a ser formuladas em torno de um processo de planejamento, visando as possibilidades e os recursos necessários para a execução de uma obra.

#### **4.3 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)**

Este evento foi considerado como um dos mais críticos da empresa, onde a mesma passou por uma grande queda do seu 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 a saída de um vendedor e a falta de acompanhamento e gestão por parte da direção da empresa, no fechamento de poucas obras ofertadas pelo mercado, 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 com a “Empresa A”.

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

O período apresentado foi marcado por uma situação adversa ao que a empresa vinha se configurando. Ao contrário do período anterior, onde a empresa cresceu fortemente, 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 partir de uma mudança no contexto externo, a estrutura da empresa foi afetada e nenhuma nova estratégia foi adotada até o final do período, o que ocasionou um período de estagnação para a organização. Esse período é caracterizado pelo quadrante I da figura 1 (HREBINIAK; JOYCE, 1985) onde ocorre a seleção natural dos acontecimentos, com o

*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

mínimo de escolha e adaptação pela organização. Os fatos aconteceram sem que a empresa se posicionasse a ter o controle destes fatores.

**4.4 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)**

Na economia atual uma das grandes dificuldades das organizações é dispor de mão de obra qualificada, para o setor da construção civil esse índice é ainda maior. Um dos maiores desafios da empresa neste ano foi o de 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, com o número de funcionários necessários para atender a demanda de obra já existente em sua carteira de clientes.

Com o objetivo de manter as pessoas trabalhando na empresa sem grande rotatividade e preocupada em formar profissionais qualificados, a partir de uma cultura diferente da que a construção civil oferece ao mercado, 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. Um dos grandes desafios da empresa era reduzir a rotatividade de seu quadro pessoal do setor operacional, fazendo com que as pessoas permanecessem na empresa, podendo assim contar 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 pioneira desse sistema no país, elevando o faturamento da empresa no ano de 2011.

Com o intuito de sempre buscar o melhor desempenho e a política 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.

### *Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

Também buscou um novo fornecedor de um insumo usado no concreto, substituindo grande parte do ferro usado na execução de piso, modificando assim o processo produtivo. Mais tarde passou a importar diretamente do mercado internacional este produto, 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, onde integrou sua sede administrativa com o almoxarifado e a mecânica, que até então estava localizada no centro da cidade. Neste local, 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 atendidos, passou a comercializar produtos que usa na atividade e desenvolveu um novo processo de gestão das obras a serem executadas. Com isso, passou a otimizar os resultados financeiros da empresa e com uma equipe melhor qualificada passou a oferecer ao mercado serviços de melhor qualidade. Assim, com resultados positivos a empresa pode saldar todas as suas obrigações com a construção da sua nova sede, adquirir máquinas, veículos e equipamentos novos, garantindo a solidez financeira da empresa no momento e um planejamento de longo prazo.

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

Este 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. A organização se valeu novamente da escola do empreendedorismo, que é caracterizada pela centralização do poder na figura do seu principal gestor ou diretor, para explicar as estratégias deste período. A formação da estratégia está ligada na figura do líder como visionário ele cria estratégias e coloca-as em prática, através dele, todos os colaboradores conhecem a estratégia a adotam o alinhamento a ser seguido (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Devido a escassez da mão de obra no mercado, a empresa obrigou-se a buscar profissionais não qualificados no mercado de trabalho, e treinar e qualificar internamente para a sua função. Isto demonstra novamente ação do ambiente sobre a empresa, explicada pela escola ambiental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). As organizações por terem em sua configuração capital intelectual, precisam permitir o aprendizado organizacional, utilizando novas estratégias de mudança por meio de ações que possam responder rapidamente as exigências que são colocadas em seu ambiente, antecipando-se de possíveis outras alterações que podem ocorrer (BAUER, 1999).

Este período foi importante para a retomada da estabilidade financeira da empresa, onde ela teve um efetivo crescimento e, mesmo que de forma informal, 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

### *Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

empresa e o desenvolvimento de parcerias elevou a empresa em uma condição econômica favorável, reduzindo de forma significativa as limitações impostas pelo meio em que vinha atuando. Este período caracteriza-se pelo quadrante III da figura 1 (HREBINIAK; JOYCE, 1985) com alta adaptação estratégica da empresa e grande capacidade de escolha, por meio de um comportamento proativo junto às condições estabelecidas pelo ambiente.

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.

### **5 Considerações Finais**

O presente estudo buscou 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 em diferentes períodos históricos da mesma.

Pode-se dizer que no primeiro período a empresa nasce sob a perspectiva empreendedora de seu líder, administrava e executava as 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, e passou a atuar diretamente 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. Neste período, houve a busca pelo aprendizado e aperfeiçoamento das atividades a partir de treinamentos e novas tecnologias, caracteriza-se sua configuração pelas perspectivas teóricas da escola do aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2010).

No decorrer do terceiro período, há um declínio do faturamento da empresa devido a um novo contexto externo econômico. 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-se 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.

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), em que sua

*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

atuação caracteriza-se pela alta escolha estratégica em relação aos fatores externos que influenciaram no seu processo de adaptação estratégica. Percebe-se ao longo do tempo, 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, confirmando assim que sempre que existir uma gestão capaz de executar seu projeto institucional, a organização fica menos suscetível às interferências do contexto externo.

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. Ainda pode-se dizer que 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 ser o início para futuras discussões sobre o processo de pesquisa longitudinal e histórica dentro da empresa estudada, assim como para outras empresas.

## 6 Referências

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

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

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**, v. 30, n. 3, p. 336-349, Sept. 1985.

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

MILES, R. G.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.



*Tema 3: Estratégia, empreendedorismo e pequenas empresas*

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 2, 2005, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, Winter, v. 16, n. 2, 1973.

\_\_\_\_\_. Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

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

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

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2013.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.

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

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping Strategic Change**. London: Sage, 1992.

ROSSETTO, Carlos Ricardo et al. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil-setor de edificações**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. 1998.

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

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

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.