

MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: ESTUDO DE UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR AGRÍCOLA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL A PARTIR DO MODELO DE HREBINIAK E JOYCE

Marcos Paulo Albarello Friedrich¹
Jorge Oneide Sausen²
Kenny Basso³
Carlos Augusto Castro de Azevedo⁴

Resumo: As mudanças em setores como economia, política e tecnologia vêm exigindo elevada capacidade de adaptação das organizações. Nesse sentido, este estudo descreve e analisa o processo de mudança e adaptação estratégica de uma empresa do setor agrícola do Rio Grande do Sul entre 2005-2014. Faz-se uma interpretação do processo de mudança e adaptação estratégica a partir dos contextos internos e externos que ocasionaram ou exigiram estas mudanças. A análise dos acontecimentos foi qualitativa, contextualista e longitudinal, utilizando procedimentos da “*direct research*” (Mintzberg, 1979) e o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985). Verificou-se que, no período analisado, a capacidade de escolha estratégica da organização pode ser classificada como seleção natural (período I), em transição entre a seleção natural e a diferenciação ou foco (período II) e, por fim, diferenciação (período III), devido ao alto grau de escolha estratégica e também forte influência sofrida pelo determinismo do meio.

Palavras-chave: Adaptação e Escolha Estratégica. Agronegócio. Determinismo do meio. Diferenciação.

1 Introdução

A mudança apresenta-se como uma característica presente em todos os setores da sociedade (MOTTA, 1998). Porém, atualmente, sua velocidade é tamanha que a sobrevivência das organizações pode estar relacionada diretamente com sua capacidade de se adaptar as novas exigências do mercado.

Segundo estudiosos que classificam esta como a era da mudança (FERGUSON, 1980), o mundo jamais observou tantas alterações ocorrendo simultaneamente em diferentes setores como política, economia, cultura, tecnologia, ecologia. Para Drucker (1995) e Theobald (1994), as mudanças vividas nos tempos atuais são tão radicais que na história do homem não houve período semelhante. Em meio a esse panorama caótico e fugaz, encontram-se as organizações, que para se adaptar as turbulências e alterações imprevisíveis do ambiente, precisam estar constantemente realizando ajustes em seus processos e desenvolvendo e modificando suas estratégias organizacionais para responder de maneira eficaz às mudanças

¹ Mestrando em Administração PPGA/IMED. Email: marcos.banrisul@gmail.com

² Doutor em Administração. Professor PPGA/IMED. Email: josausen@unijui.edu.br

³ Doutor em Administração. Professor PPGA/IMED. Email: kenny@imed.edu.br

⁴ Mestrando em Administração PPGA/IMED. Email: cacastro.azevedo@gmail.com

do meio, enxergando-as como oportunidade de crescimento e agregando vantagem competitiva (ALDAY, 2000).

Para Kotler (2000), uma das formas de estratégia que as empresas têm buscado para se sobressair e fazer frente à competitividade do mercado é a parceria com fornecedores, de modo a criar uma rede que consiga entregar valor superior aos clientes. No setor agrícola, mais especificamente, Batalha (2001) afirma que as parcerias são fatores importantes para que empresas do setor agroindustrial consigam manter-se no mercado, principalmente em países com reduzido crescimento do PIB como o Brasil que exportam grande parte de sua safra e competem em mercados internacionais.

O Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro apresentou crescimento de 2,3% em 2013 puxado, principalmente, pelo setor agrícola que cresceu cerca de 5,05% no ano. Entre os Estados, o Rio Grande do Sul (RS) se destacou com o maior crescimento anual do PIB no país, 5,8%, alavancado pelo crescimento de 39,7% do setor agrícola nesse período (MARQUETTI; BÊRNI, 2013). Esse crescimento reflete uma forte recuperação e mudança de estratégia do setor, considerando que em 2012 havia apresentado queda de 27,6%. Estes indicadores demonstram que as empresas do setor agroindustrial do Rio Grande do Sul também estão inseridas neste ambiente de constantes mudanças e que os fatores de ordem política, econômica, climática e tecnológica podem influenciar fortemente seus resultados, exigindo mudanças estratégicas aceleradas e acertadas.

Neste estudo, procura-se analisar o processo de mudança estratégica organizacional a partir de um estudo de caso de uma empresa do setor agrícola do Noroeste do RS, que possui atividades ligadas à irrigação, topografia e agrimensura. O entendimento das funções e atividades na organização assim como as principais mudanças e adaptações estratégicas no período 2005-2014 foram o tema estudado. O estudo deu-se através da seguinte divisão: na primeira seção faz-se uma introdução com a apresentação e contextualização do estudo, seguida pela apresentação das tipologias de mudança e adaptação estratégicas e do modelo utilizado para análise, a terceira seção trata do método de coleta de dados e análise dos mesmos, na quarta seção apresenta-se a análise e discussão dos dados e estudo se encerra com as conclusões e considerações finais.

2 Tipologias De Mudança e Adaptação Estratégica

Todo processo de mudança estratégica tem seu início a partir de uma análise da mudança almejada (o conteúdo), assim como a consciência de que a criação de qualquer estratégia irá influenciar a gestão dos processos diretamente envolvidos e todo seu contexto. O conteúdo da mudança envolve o apanhado de um processo constituído por aspectos da cultura da organização, suas políticas de análise e prática, sendo estes os aspectos que formam o contexto. (LAZZARETTI *et al*, 2012; PETTIGREW, 1987; ROSSETTO, ROSSETTO, 2005).

As mudanças pretendidas e a consciência de suas consequências são partes do ambiente percebido, interpretado e avaliado pelos atores envolvidos na organização (SAUSEN, DALFOVO, 2007). Essas percepções direcionam-se para a realidade e condições ambientais e são relevantes, pois tendem a ser mudanças objetivadas pelas pessoas que participam da gestão estratégica de uma organização (LAZZARETTI *et al*, 2012).

As mudanças no ambiente em que a organização está inserida exigem que ela constantemente adapte sua estratégia e forma de gestão dos recursos. Nesse processo, algumas

empresas obtêm sucesso respondendo de forma positiva ao meio, enquanto outras não conseguem interpretar o seu contexto corretamente e fazem escolhas que divergem da sua real necessidade, acabando por ingressar em períodos de crise.

Estudos sobre a adaptação e escolha estratégica demonstram uma tentativa de se explicar como as organizações atuam em seus diferentes ambientes buscando diferenciar-se das demais (LAZZARETTI *et al.*, 2012). Hrebiniak e Joyce (1985) classificam esse processo em dois grupos de perspectivas, as escolhas deterministas ou as escolhas voluntaristas. Para Miles e Snow (1978) e Lazaretti *et al.* (2012), essa adaptação pode ser proativa ou reativa e faz com que sua análise seja considerada um instrumento importante para compreender as razões de seu sucesso ou fracasso de uma organização e, ainda, interpretar corretamente o seu posicionamento atual no mercado.

Hrebiniak e Joyce (1985) propõem um modelo para análise da escolha estratégica através de dois eixos – eixo das escolhas deterministas e eixo das escolhas voluntaristas - que permitem posicionar a organização em quatro diferentes quadrantes com características de baixo ou alto determinismo ambiental e baixa ou alta escolha estratégica (Figura 1). Estes quadrantes são denominados (I) seleção natural, (II) diferenciação ou foco, (III) escolha estratégica e (IV) escolha não diferenciada. Cada quadrante tem a finalidade de representar uma maneira de uma organização lidar com o ambiente.

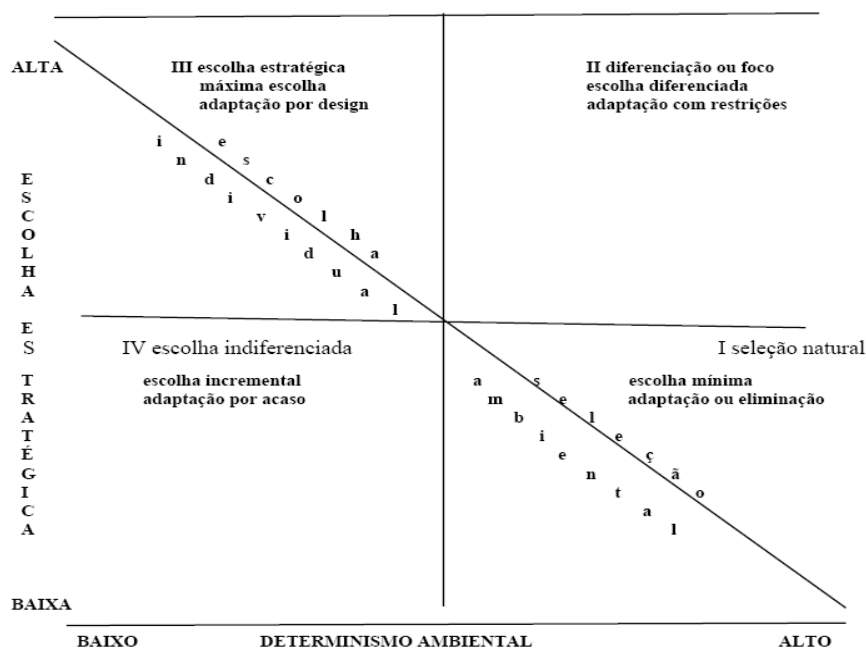


Figura 1: Quadro modelo da escolha estratégica e determinismo ambiental.

Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985)

No quadrante da seleção natural (I) a organização tem baixa capacidade de escolha estratégica e alto determinismo ambiental, ela necessita buscar adaptação ao ambiente ou provavelmente será eliminada do mercado. Hrebiniak e Joyce (1985) comentam que neste quadrante existem escolhas por parte da organização, mas estas escolhas são limitadas devido à escassez de recursos e poder fazendo com que a adaptação seja determinada pelo ambiente e não pela empresa.

No quadrante da diferenciação ou foco (II) a escolha da organização é alta, mas ao mesmo tempo as determinações do ambiente também, fazendo com que sua adaptação tenha restrições. Nesta situação o contexto para adaptação estratégica torna-se turbulento (LAZZARETTI *et al.*, 2012). As escolhas realizadas pela organização acabam voltando-se para nichos ou segmentos que a empresa julgue importante, mas sempre nos limites que o ambiente impõe (HREBINIAK, JOYCE, 1985).

Já no quadrante da escolha estratégica (III) uma organização terá uma escolha estratégica alta – ou escolha estratégica máxima – proporcionando até interferir no ambiente de forma contundente. Lazzaretti *et al.* (2012) interpretam que nas circunstâncias desse quadrante a alta escolha estratégica determina o domínio de uma organização e sua forte interferência no mercado e Hrebiniak e Joyce (1985) acrescentam que tais organizações acabam não tendo restrições de barreira e conseguem assim transitar em diferentes mercados.

Por último, no quadrante de escolha não diferenciada (IV) tanto o determinismo do ambiente quanto a escolha estratégica são baixas, fazendo com que a adaptação seja realizada muitas vezes ao acaso ou como uma escolha incremental. Estas organizações normalmente apresentam uma baixa capacidade de acesso a recursos (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

O modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) tem sua utilização amplamente difundida, pois, dentre outros aspectos, Aldrich e Pfeffer (1976) já apontavam que tanto o determinismo do ambiente como a escolha estratégica por parte da organização têm como resultante a performance da organização. Ou seja, o determinismo ambiental é diretamente ligado à escolha estratégica, mesmo que ambas se pareçam diferentes entre si.

3 Método

Sob o intuito de identificar o “como” ocorreu um processo de mudança e adaptação estratégica, a presente pesquisa utilizou o método de estudo de caso (YIN, 2001). Esta pesquisa pode ser classificada como singular, interpretativa e de natureza qualitativa (SALAMANA, 1994), realizada através de uma análise longitudinal devido à especificação do período abordado, que compreende os anos de 2005 a 2014, e que foi escolhido devido à relevância dos acontecimentos ocorridos na organização e no contexto em que ela atua.

O caso a ser estudado é uma organização situada e atuante na região Noroeste do Rio Grande do Sul e possui suas atividades ligadas à agrimensura e irrigação além de possuir a representação de uma multinacional americana. Esta organização iniciou suas atividades no ano de 1995 e conta atualmente com um quadro de mais de 60 colaboradores diretos e possui um faturamento próximo do limite superior de faturamento de uma pequena empresa (maior que R\$2,4 milhões e menor que R\$16 milhões) conforme classificação utilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2014).

Esta empresa foi escolhida porque vai ao encontro do objetivo deste estudo, uma vez que passou por várias mudanças e adaptações estratégicas durante o período a ser analisado. Além disso, alguns outros motivos também foram relevantes para a escolha, entre eles: o setor onde atua; seu número crescente de colaboradores; o nível de especialização dos serviços oferecidos; o tempo de atuação no mercado e sua forma de administração. Porém, o fator decisivo para escolha foi o aspecto financeiro, onde a organização apresentou crescimento positivo e exponencial durante todo o período analisado, mesmo naqueles períodos em que fora constatada queda na produção rural do estrado do Rio Grande do Sul. Convém ressaltar

que a empresa apresentou um crescimento de mais de 100% a cada ano, durante os últimos quatro anos (2011-2014) em termos de faturamento.

A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevistas realizadas com os dois gestores da organização, sendo um o diretor comercial e o outro o diretor administrativo. Os gestores foram escolhidos para as entrevistas por serem os responsáveis pelas decisões estratégicas tomadas na empresa e possuem informações sobre as adaptações e mudanças que ocorrem na empresa. As entrevistas foram realizadas na própria empresa, em setembro de 2014, com a utilização de um roteiro semiestruturado contendo questões abertas. As questões do roteiro foram formuladas de acordo com a teoria previamente apresentada neste trabalho, buscando elucidar o conteúdo, contexto e processos de mudança e adaptação estratégica ocorridos na organização, segundo sugerem Pettigrew *et al.* (1992) os quais argumentam que a análise da mudança deve se dar de acordo com seu conteúdo, processo e contexto. O conteúdo refere-se ao que mudou, o processo, a como às mudanças ocorreram e, o contexto, as estratégias e decisões tomadas internamente que ajudaram a mudança a ocorrer assim como a situação econômica, política e social na qual a organização está inserida nos períodos de mudança.

Os dados coletados nas entrevistas foram checados e confrontados com dados secundários obtidos em observações realizadas na empresa e de documentos da organização (contrato social, organograma dos diversos períodos, faturamentos anuais, balanços, balancetes, demonstrativos de resultados de cada exercício, certificados de cursos promovidos pela empresa, análise de currículos de seus colaboradores). Esta triangulação foi feita para fins de esclarecimento e checagem das informações obtidas nas entrevistas. Após serem identificados os acontecimentos relevantes e definidos os períodos estratégicos, utilizou-se do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para avaliação da tipologia de adaptação estratégica em cada um deles.

De modo geral o processo de coleta e análise de dados seguiu a técnica “*direct research*” (MINTZBERG, 1979). Esta técnica qualitativa sugere o uso de uma análise longitudinal onde aborda a evolução de uma organização em determinado período histórico e se desenvolve através da (1) coleta de dados, que é a identificação das ações importantes ocorridas bem como dos eventos e tendências do ambiente; (2) inferência dos períodos e estratégias que geraram mudanças, que está relacionada a identificação dos padrões criados em meio a dinâmica dos fluxos de decisões da empresa; (3) análise dos períodos de mudanças, que se dá pela explicitação da percepção dos padrões surgidos nos respectivos períodos de mudança e a (4) análise teórica do estudo que se dá com base no quadro referência teórico com classificação das tipologias (MINTZBERG, 1979).

Convém destacar que os resultados e classificação final dos períodos e dos acontecimentos foi, ao final do estudo, checada com os gestores entrevistados, para garantir a confiabilidade e validade das interpretações e categorizações feitas pelos pesquisadores. Os gestores não apontaram divergências ou discordâncias quanto à análise e interpretação feita pelos pesquisadores.

4 Resultados e Discussões

Para início das discussões faz-se pertinente uma caracterização da organização bem como suas atividades. A organização teve sua fundação em meados de 1995 e possui sede no Noroeste do Rio Grande do Sul. Conta atualmente com serviços agrícolas voltados para a topografia além de ofertar produtos de irrigação para lavouras. Seu objetivo é gerar

desenvolvimento dos produtores rurais através do aumento da produtividade de suas plantações e de uma estreita e constante troca de informações com seus clientes.

O início das atividades da organização deu-se no segundo semestre de 1995 onde a mesma ofertava o serviço de topografia na região, de maneira a atender as necessidades de medições de áreas agrícolas envolvidas em compra, venda, registros e certificações. Optou-se por analisar o período de 2005 a 2014, pois nos primeiros anos a empresa era familiar, não apresentava colaboradores contratados sendo todos os funcionários da família e, principalmente, pois não foram identificados eventos críticos que representassem mudanças significativas na estratégia e na forma de gestão da empresa no período inicial de 1995 a 2005.

Atualmente a organização é formada, hierarquicamente, pelo diretor comercial e sócio fundador juntamente com o diretor administrativo. Subsequente a estas duas pessoas aparecem os demais departamentos: vendas, montagem, assistência técnica, pós-vendas e topografia, totalizando mais de 60 colaboradores diretos. Sua estrutura é composta por dois escritórios, onde um tem suas atividades voltadas para os serviços de irrigação e o outro para os serviços de topografia e agrimensura.

Apesar do número de colaboradores sua estrutura física não é grande, pois parte dos colaboradores cumprem suas atividades e passam boa parte do seu expediente *in loco* nas propriedades dos clientes. A organização tem como premissa estreitar o relacionamento com seus clientes de modo a gerar confiança e diminuir o tempo de resposta para possíveis prestações de serviço e assistência.

Para tanto, visando o objetivo deste estudo, a análise do período de 2005-2014 foi escolhida devido à constatação de três períodos de mudança e adaptação estratégica a partir do detalhamento dos dados recolhidos para este fim pelos pesquisadores. Estes três períodos foram, inicialmente, dispostos e analisados através das categorias analíticas propostas por Pettigrew *et. al.* (1992) de forma a identificar as mudanças organizacionais ocorridas segundo seu conteúdo, contexto e processo, e posteriormente encaixados nos quadrantes do modelo de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

4.1 Definição dos Períodos de Mudança e Adaptação Estratégica

4.1.1 Período I – Crise Financeira (2005-2006)

No primeiro período, de 2005-2006, expõe-se uma considerável crise financeira na organização, decorrente de anos anteriores, onde o número de serviços realizados e o valor recebido por cada um deles era insuficiente para manter as despesas e custos operacionais da empresa, principalmente com relação à estrutura necessária para prestação de serviços de agrimensura.

Como a atividade na época era pontualmente a prestação de serviços de topografia e agrimensura e não havia um fomento baseado em incentivos fortes do setor agrícola que gerasse demanda significativa para as atividades da organização, a empresa não encontrava meios para se promover e se desenvolver, demonstrando uma tendência a passar por dificuldades financeiras ainda maiores.

Dentre os fatos que colaboravam para tal situação, dois apresentaram destaque: a pequena ou quase inexistente demanda pelos serviços e os preços cobrados por eles. Basicamente, a demanda era tão pequena que somente existia pelo relacionamento de longo

prazo com alguns clientes que ainda utilizavam tais serviços e devido ao baixo custo cobrado. Com a baixa demanda e a forte concorrência na região, o preço pelo serviço era reduzido ao mínimo (custo) possível e, por vezes até abaixo deste apenas para manter clientes, o que prejudicou o desempenho financeiro da organização, uma melhor remuneração dos colaboradores, investimentos, financiamentos e suas perspectivas de crescimento.

Algumas das causas para tal situação de dificuldade foram apontadas como relacionadas à estratégia escolhida pela organização. Manter um contato e relacionamento próximo com seus clientes, os quais mesmo em número não muito significativo à época geravam um alto custo devido a deslocamentos e contatos telefônicos, além de outras atividades necessárias para estar presente junto a seus clientes. Verificou-se que os custos das atividades desenvolvidas pela organização eram maiores do que a receita que entrava em caixa, agravando dia após dia a já crítica situação financeira anteriormente diagnosticada.

Apesar disso, esse cenário começou a mudar quando o Governo Federal sancionou a Lei n.º 10.267 de 2001, que criou o Cadastro Nacional de Imóveis Rurais (CNIR) e tornou obrigatório o georreferenciamento para registro (compra, venda, transferência, alienação) dos imóveis rurais nos cartórios (MP-RS, 2004). Desta forma, todas as informações que diziam respeito a registros de propriedades agrícolas e suas medições, deveriam ser conferidas e confrontadas com seus documentos até então existentes. Esta mudança legal forçou os produtores rurais a saírem em busca de serviços agrimensura e georreferenciamento antes não obrigatórios. Por outro lado, forçou a empresa estudada a se reposicionar no mercado alterando sua forma de atuação e sua estratégia para que pudesse aproveitar o crescimento da procura.

A alteração na legislação gerou uma demanda crescente que favoreceu a organização para que conseguisse a contornar a situação financeira vivida e pudesse investir tendo acesso novamente a linhas de capital de giro. Os recursos obtidos através de operações bancárias foram todos utilizados para investimento em equipamentos, contratação e qualificação de mão-de-obra além de outras atividades as quais eram necessárias para atender a nova demanda de serviços para a qual a empresa não estava estruturada naquele momento.

4.1.2 Período II – Readequação Organizacional (2006-2008)

Durante todo o Período I, a organização era dirigida exclusivamente pelo hoje diretor comercial, sendo que suas atribuições permeavam todas as atividades realizadas, atuando como centralizador das decisões em diferentes setores. Nenhuma atividade funcionava a pleno sem sua participação e autorização.

Nos anos de 2006-2008 a organização passou por uma transformação em sua forma de administração. Foi realizada uma reestruturação das atividades atribuídas a todos os colaboradores, novas contratações e a gestão da organização foi dividida. As decisões centralizadas no diretor comercial passaram a ser compartilhadas com um novo sócio, atual diretor administrativo da organização. Desta forma, conseguiu-se separar atividades comerciais e administrativas em dois eixos distintos do organograma, onde os objetivos da área comercial eram ampliar o volume de serviços prestados e desenvolver um portfólio de produtos e serviços atraentes aos seus consumidores que pudesse manter a demanda crescente. Enquanto isso, o setor administrativo ficou encarregado do suporte às atividades comerciais, necessitando assim redimensionar o quadro de pessoal, profissionalizar os colaboradores,

negociar junto a fornecedores redução de custos além de buscar benefícios fiscais que lhes permitisse ampliar a margem de lucro sem modificar preço final.

Com esta divisão de atividades e atribuições, a empresa melhorou a qualidade de suas atividades de prestação de serviços ao mesmo tempo em que criou estratégias de desenvolvimento e crescimento. Foi possível ainda que o diretor administrativo desse início a um projeto de profissionalização dos colaboradores que, na visão dos diretores, era fundamental para a sobrevivência da organização. Além disso, a proposição de objetivos agora tinha dois caminhos distintos, o comercial, com a ampliação da receita e o administrativo, envolvendo a redução de despesas e a profissionalização e redimensionamento da equipe de colaboradores.

4.1.3 Período III – Ampliação do Portfólio de Produtos (2009-2014)

A divisão da diretoria e o aumento da profissionalização da equipe permitiram a empresa partir em busca novos serviços para agregar ao seu portfólio caracterizando o terceiro e, mais significativo período de mudança e adaptação estratégica vivido pela organização no qual, finalmente, conseguiu posicionar-se no mercado de maneira mais sólida.

Essa busca se iniciou, em meados de 2008, após ser analisado que o mercado e os próprios clientes da organização possuíam necessidades de melhoria em suas produções agrícolas, não somente em produtividade por hectare, mas também na redução do risco de perdas devido a oscilações climáticas do estado. Nesse sentido, o diretor administrativo foi à procura de outras empresas que produzissem produtos de irrigação e tivessem interesse em aumentar seu território de atuação e vendas para a região Noroeste do Rio Grande do Sul.

A busca surtiu efeito quando uma multinacional americana, que detém uma das tecnologias mais avançadas em equipamentos de irrigação e que já procurava formas de inserção no mercado do Sul do Brasil, interessou-se pela proposta de parceria. Após um período de discussão de projeto e itens contratuais, iniciou-se esta parceria que transformou as atividades da organização passando a incluir a venda de implementos agrícolas de irrigação no seu portfólio. Estas vendas se dão em forma de representação comercial, onde a vendedora detém ainda os direitos de representar a multinacional americana em todo território Noroeste do Rio Grande do Sul com exclusividade também para a prestação de serviços assistenciais.

Ambos os entrevistados evidenciaram claramente que esta parceria mudou bruscamente a forma de atuação da empresa, deixando de atuar apenas como prestadora de serviços e partindo, também, para a venda de produtos. Esse fato permitiu um salto em seu faturamento e margem de lucro gerando uma conseqüente necessidade por profissionais especializados e treinados para venda, manutenção e atividades de assistência envolvidas. Essas medidas tornaram a representante da multinacional americana com o maior volume de vendas e faturamento da região Sul do país.

Além disso, a busca por novas relações com outras áreas que envolvam seus serviços foi constante assim como a possibilidade de inserir suas atividades ligadas a agricultura em outros setores e países. Para isso proporcionou a seus colaboradores experiências como treinamentos periódicos no Brasil e no exterior, participação em eventos do agronegócio e pesquisa de novidades tecnológicas que agregaram valor aos seus clientes.

O Quadro 1 procura dar uma visão síntese dos períodos de mudança na organização e os principais eventos críticos que caracterizaram cada período estratégico de mudança:

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



Quadro 1: Principais acontecimentos e seus períodos de mudança e adaptação estratégica da organização.

<i>Período</i>	<i>I- Crise Financeira</i>	<i>II - Readequação Organizacional</i>	<i>III - Ampliação do Portfólio</i>
<i>Ano</i>	2005-2006	2006-2008	2009-2014
<i>Principal Acontecimento</i>	Mudança na legislação	Reestruturação das atividades e funções da organização	Parceria com uma multinacional americana

Fonte: elaborada pelos autores.

4.2 Análise Teórica dos Períodos de Mudança e Adaptação Estratégica

4.2.1 Análise Teórica do Período I – Crise Financeira (2005-2006)

O primeiro período tem como principal característica o posicionamento da organização baseado nas imposições do mercado no qual a organização passava longe de possuir uma postura estratégica emergente conforme trazem Mintzberg e Quinn (2001) de modo que sua sobrevivência se dava devido às necessidades de atendimento da legislação vigente para controle e registros de propriedades de terra. Da mesma forma a organização portava-se de maneira ineficiente e escassa quanto a estratégias para procurar alavancar a venda de seus serviços.

É possível colocar que a gestão exercida exclusivamente por um indivíduo, nesse contexto, não trouxe benefícios à organização. Isso pode ser explicado através de críticas existentes ao modelo de escola empreendedora proposto por Mintzberg *et.al.* (2010) que menciona que as decisões centradas na figura de um indivíduo, no caso o líder, podem gerar “gaps” ao ponto que o líder possa vir a prender-se a detalhes e atividades operacionais e distanciar-se de considerações estratégicas fazendo com que a organização toda permaneça apenas fazendo aquilo que a organização já sabe realizar. Outra crítica a esse modelo de estratégia é o fato de que o processo não se mostra claro para todos os colaboradores, permanecendo muitas vezes somente no pensamento visionário do líder que não é visto na prática.

Esta postura da organização pode ser caracterizada por um período ao qual ela recebeu forte influência do meio e que suas escolhas eram impreterivelmente ditadas pela interferência de leis e alterações na demanda. Portanto, no período I, a empresa atuou com mínima capacidade de escolha estratégica e alto grau de determinismo ambiental, concentrando suas ações na implementação de processos internos e situando-se no quadrante I conforme o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), mostrado na Figura 2.

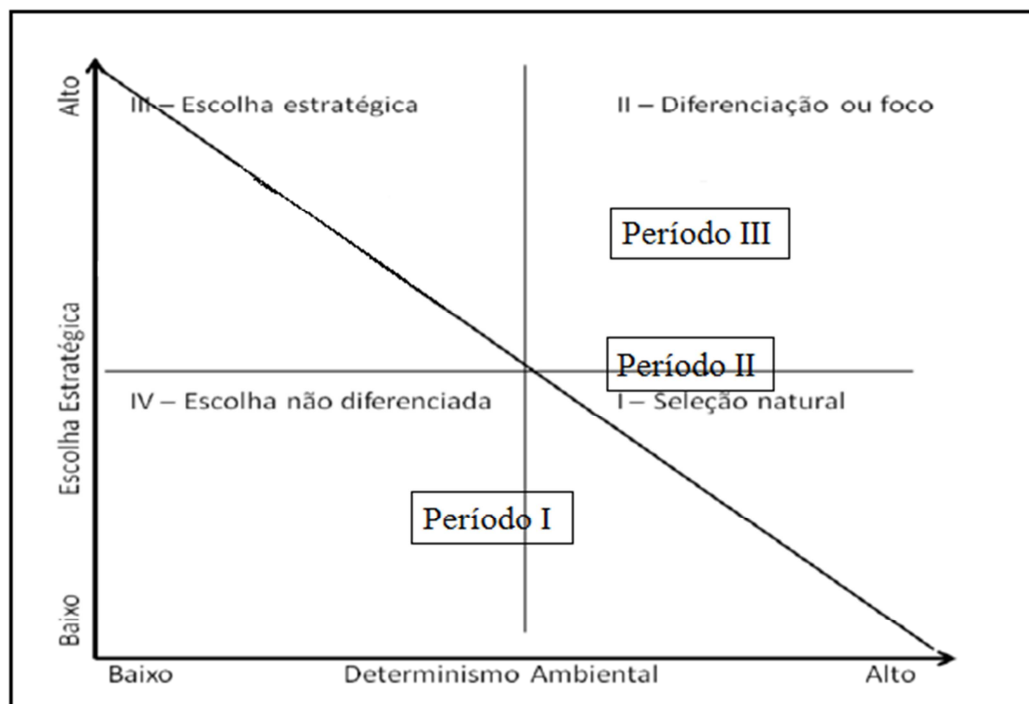


Figura 2: Períodos de adaptação e mudança estratégica segundo modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

4.2.2 Análise Teórica do Período II – Readequação Organizacional (2006-2008)

A reestruturação que se deu através da inclusão de um novo sócio juntamente com as imposições do meio, fizeram com que a empresa necessitasse mudar significativamente a sua forma de tomada de decisão passando a levar em conta as tendências e modificações do mercado que participa (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Estas mudanças trouxeram uma nova postura para a organização, exigindo uma análise e entendimento do meio o qual ela estava inserida, quais as influências geradas pelo determinismo ambiental e que adaptações estratégicas deveriam ser feitas. Uma possível explicação para essas mudanças apoia-se em Basil e Cook (1974) que afirmam que uma organização vem a sofrer transformação estratégica no momento que procura dar uma resposta a uma crise a qual passa ou passou.

Child e Smith (1987) mencionam que a habilidade dos gestores em reconhecer, interpretar e colocar em prática requisitos que sejam emergentes para que a organização faz com que se crie ou mantenha-se uma competitividade da mesma perante seu mercado. Essa atuação dos gestores é explícita quando se expõem as mudanças ocorridas nesse período.

Através da divisão de responsabilidades e atividades, que foi gerada pela criação de uma direção comercial e outra administrativa, a organização pode utilizar-se dos conceitos de competências centrais ou essenciais mencionado por Prahalad e Hamel (1995). Esses autores defendem que, para uma organização alcançar sucesso, ela deverá focar suas atenções para suas principais e fundamentais competências. Ou seja, com a divisão ocorrida, foi possível o departamento comercial focar-se nas vendas e na prestação dos serviços, enquanto o departamento administrativo deteve-se a gestão de custos e as estratégias da empresa.

Baseando-se nas mudanças administrativas ocorridas e na forma de analisar e posicionar-se em resposta ao meio, que demonstra a saída de uma situação de pouca ou nenhuma escolha estratégica para uma de estratégia deliberada - profissionalização de colaboradores, reestruturação do organograma e divisão setorial - este período caracteriza-se por uma etapa de transição entre o quadrante I – seleção natural – e o quadrante II – diferenciação ou foco (Figura 2).

Neste caso, em específico, classificou-se o período como em transição entre os quadrantes I e II, pois apesar de apresentar aspectos ligados a uma forte determinação do meio, como o crescimento da demanda superior estrutura existente para atendimento à época, já demonstrava certa capacidade de escolha estratégica que permitiu a organização proceder às mudanças já mencionadas para que futuramente viesse a tirar proveito de tais oportunidades de mercado que é característica do quadrante II.

4.2.3 Análise Teórica do Período III – Ampliação do Portfólio de Produtos (2009-2014)

Nesse período a organização posicionou-se no mercado de maneira a passar de uma organização influenciada fortemente pelo meio, o chamado determinismo ambiental de Hrebiniak e Joyce (1985), para uma organização que se adapta a ele e consegue propor interferências no mesmo. Uma maneira de evidenciar esta mudança foi a colocação dos entrevistados de que atualmente a organização, além de participar das principais feiras do agronegócio no Brasil, recebe importante colocação e destaque nas feiras, ao ponto que clientes de outras regiões do estado e até mesmo de outras regiões do país a procuram em detrimento de outras organizações do mesmo segmento.

A mudança estratégica ocorrida na organização e o ganho em desempenho perante seus concorrentes pode ser caracterizado através da colocação de Porter (1991; 1999) o qual define estratégia ou posicionamento estratégico como o alcance de um desempenho das suas atividades de maneira diferente aos seus competidores ou até mesmo a realização de atividades diferentes em relação às atividades dos seus competidores. A busca por novos contatos e trocas de experiências além dos realizados na parceria com a multinacional americana é algo pouco comum nas organizações do seu segmento.

Essa busca por troca de informações e experiências coloca a organização como uma organização voltada para o aprendizado, como Senge (1999; 2002) trata a busca por conhecimento só pode gerar aprendizagem quando houver uma troca de conhecimentos e subsequente prática de atividades de uma maneira diferente da exercida anteriormente ao agregar os novos conhecimentos.

Pode-se caracterizar essa busca por parte da organização como uma estratégia deliberada já que esta é definida como a estratégia que uma organização pretendeu realizar e o fez (MINTZBERG; QUINN, 2001). Além disso, o ambiente ao qual a organização está inserida vem proporcionando nos últimos anos favorável desenvolvimento e crescimento vide as políticas de crédito rural que, mesmo com a retração atual, seguem facilitando e favorecendo os produtores agrícolas e, conseqüentemente, os prestadores de serviços deste setor.

Portanto, a partir das mudanças e adaptações estratégicas ocorridas ao longo dos períodos anteriores e, da forma atual de posicionar-se no mercado buscando diferenciação, o quadrante II – diferenciação ou foco é o que melhor explica o processo de mudanças e adaptação estratégica ocorridas nesse período (Figura 2), pois a organização passou por um

momento em que pode desenvolver várias opções estratégicas, como a parceria com a multinacional, porém ainda sofre forte determinismo do meio devido a dependência da qualidade da produção agrícola a cada ano e das políticas públicas e linhas de financiamento destinadas a produtores deste setor.

5 Conclusões e Considerações Finais

A mudança é uma necessidade do mundo atual e como consequência disso a capacidade de adaptação das organizações pode fazê-las diferenciadas no mercado. Nesse sentido o presente estudo teve por objetivo apontar os períodos de mudança e adaptação estratégica de uma empresa do setor agrícola e identificar suas escolhas conforme o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985). A análise realizada deu-se através do modelo que enfatiza as mudanças e adaptações estratégicas no intuito de compreender o contexto, o conteúdo e o processo em uma interação contínua de ideias conforme proposto por Pettigrew *et al.* (1992).

As análises realizadas permitiram inferir que a história da empresa de 2005 a 2014 passa por três períodos distintos caracterizados por processos de mudanças e adaptações tanto na estrutura e organização como nas estratégias da empresa. O primeiro período (Crise Financeira) caracteriza-se principalmente por um determinismo do meio, onde a empresa somente reage às mudanças do seu ambiente externo buscando adaptar-se como possível as diferentes situações impostas. No segundo (Readequação Organizacional), ainda existe sujeição ao determinismo do meio, porém com aparecimento de algumas estratégias deliberadas pelos gestores, principalmente no que diz respeito a organização interna e profissionalização do quadro. Já o terceiro período (Ampliação do Portfólio de Produtos) caracteriza-se por estratégia amplamente deliberada, com foco na diferenciação por meio de parcerias além da ampliação e melhoria do portfólio da empresa através da comercialização de produtos e serviços com alta tecnologia e especialidade.

Em síntese, o período de 2005-2014 demonstrou que a empresa viveu situações de crise (período I) enquanto apresentou uma estratégia não diferenciada e sofrendo determinismo ambiental, de reestruturação (período II), alterando seu organograma e profissionalizando colaboradores para diferenciar-se e, situações de ampliação e crescimento exponencial (período III) conquistados através de estratégias de diferenciação e foco. Deste modo conseguiu em cada um desses momentos, posicionar-se estrategicamente no meio em que estava inserida para que sua atuação lhe permitisse não somente melhorar a situação atual como também expandir seu número de clientes e seus negócios.

O modelo de Hrebiniak Joyce (1985) permite inferir que foram as mudanças de posicionamento estratégico da empresa durante as fases de transição de um período para o outro que permitiram o seu crescimento constante nos três períodos estudados, desenvolvendo uma trajetória de expansão com conseqüente ampliação da rentabilidade de seus ativos, mesmo nos anos em que o setor agrícola do RS não apresentou números favoráveis. Os três períodos apontados neste estudo permitiram constatar e reforçar o argumento de que as organizações são suscetíveis a fatores externos que independem de sua vontade (p. ex. clima, legislação, concorrentes) e que sua continuidade irá depender da capacidade de mudança estratégica e de adaptação ao novo contexto em que estará inserida, transformando os acontecimentos externos em oportunidades de crescimento e atuando de forma focada e diferenciada para também influenciar o mercado.

As escolhas e processos desenvolvidos pelos gestores permitem inferir que sua correta interpretação do papel da organização no contexto em que estava inserida e o entendimento da necessidade de um reposicionamento no mercado em determinado momento foram fundamentais para que pudessem realizar as mudanças e adaptações necessárias para sua continuidade e crescimento. As estratégias desenvolvidas permitiram que seu crescimento fosse contínuo através de um posicionamento diferenciado em seu setor de atuação, deixando de ser uma empresa meramente reagente mesmo ainda com limitações impostas pelo meio.

O resultado da investigação é um conjunto de inferências teóricas sobre o processo de mudança e adaptação estratégica de uma organização que desempenha papel importante no desenvolvimento da sua região, contribuindo com o avanço do conhecimento sobre como ocorrem às mudanças e adaptações estratégicas nas organizações em geral e em especial, no contexto do agronegócio brasileiro. Por fim, o presente estudo não busca a generalização dos seus resultados para outros casos e sim a análise dos processos de mudanças e adaptação estratégica ocorridos no contexto ao qual esta organização estava inserida no período apontado no estudo.

REFERÊNCIAS

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, v. 3, n.2, p.9-16, 2000.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and Environments**. Ithaca: Cornell University, 1976.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Porte da Empresa. 2014. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em 30 ago. 2014.

BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**: Gepai – Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974.

CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p.565-593, 1987.

DRUCKER, P. F. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

FERGUSON, M. **A conspiração aquariana**. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v.30, 1985, p. 336-349.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAZZARETTI, K; VARGAS, S. M. L.; ROSSETTO, C. R. Processo de Adaptação Estratégica: Aplicação do Modelo de Hrebiniak e Joyce em uma Instituição de Educação Profissional. **XXXII Encontro Nacional De Engenharia De Produção**, out. 2012.

MARQUETTI, A. A; BÊRNI, D. A. Ensaio Sobre a Economia Gaúcha: crescimento e distribuição mudança estrutural democracia participativa nas finanças, 2013. Disponível em <<http://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/20140312ensaio-sobre-a-economia-gaucha1.pdf>>. Acesso em: 03 set 2014.

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

MINTZBERG, H. An emerging strategy of direct research. **Administrative in Science**, v.24, n.9, p. 582-589, 1979.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

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

OLIVEIRA, G. B. **Georreferenciamento de imóveis rurais**: Aspectos Relevantes. Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, 2004. Disponível em: <<http://www.mprs.mp.br/urbanistico/doutrina/id531.htm>>. Acesso em 28 ago. 2014.

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

PETTIGREW, A.M.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping strategic change**. London: Sage, p. 1-30, 1992.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 1, pp. 34-42, jan.-mar. 1994.

SAUSEN, J.O.; DALFOVO, W.C. A Constituição do Pólo Moveleiro de Lucas do Rio Verde (MT): uma retrospectiva histórica de uma iniciativa coletiva de desenvolvimento local e regional. **Cadernos EBAPE.BR**, v.5, n.3, set. 2007.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina**: caderno de campo – estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultura, 2002.

THEOBALD, R. New success criteria for a turbulent world. **Planning Review**, v. 22, n. 6, p.10-13/43, nov/dez, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso** – Planejamento e Método. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

Organizadores:



ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:

