



O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NUMA EMPRESA FAMILIAR: UM ENFOQUE A PARTIR DAS ESCOLAS DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA¹

Daniela Giaretta Durante², Jorge Oneide Sausen³

INTRODUÇÃO: O contexto de mudanças faz parte do cenário das organizações, exigindo uma constante adaptação para sobreviver no ambiente competitivo imposto a todas as organizações, independentemente do ramo, porte ou localidade. Esta constatação tem desafiado as organizações a desenvolverem estratégias que ao mesmo tempo em que permitem uma rápida adaptação às imposições do meio, também possibilitam um diferencial competitivo no complexo ambiente de competição em que todas as empresas estão submetidas. Neste contexto, o presente estudo tem por objetivo compreender o processo de mudança e adaptação estratégica de uma empresa familiar do ramo do varejo, que atua na região Sul do país, evidenciando suas fases de evolução e o modo como as estratégias organizacionais foram formuladas e implementadas. A opção por essa empresa é justificada em razão da influência que a mesma exerce no desenvolvimento da sua região de inserção, principalmente em termos de geração de emprego e renda, bem como da sua expressão no cenário empresarial da região Sul do país. Trata-se, portanto, de um tipo de organização representativa na economia regional e nacional e referência importante em trabalhos de pesquisa que procuram entender melhor a forma como estas empresas (familiares) são organizadas e gerenciadas nos seus processos de evolução e sucessão.

MATERIAL E MÉTODO: Em termos da metodologia utilizada, o estudo de caso segue a abordagem interpretativa, qualitativa e de análise longitudinal. Com relação à coleta e análise dos dados, foi definido o período de estudo de 1950 a 2006. O ano 1950 por ser o da fundação e início das atividades da empresa e 2006 por ser o último exercício de atividades concluído. Foram utilizados os procedimentos propostos pela direct research, concebida por Mintzberg e McHugh (1985), que compreende quatro etapas: a) coleta de dados básicos; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança; c) análise intensiva dos períodos de mudança estratégica; e d) análise teórica do estudo como um todo.

RESULTADOS: A empresa em estudo, durante seus 56 anos de existência, enfrentou vários desafios, aprendeu, acertou, cometeu deslizes. Esteve sempre presente em sua trajetória a cultura empreendedora, a vontade de aprender, a motivação em correr riscos e crescer, o que foi fundamental para a sua competitividade. A empresa sempre demonstrou capacidade de definir uma visão objetiva dos negócios, principalmente em termos de expansão e, com isso, assegurou vantagens competitivas sustentáveis. Os dirigentes, por sua vez, souberam fazer escolhas estratégicas em momentos não tão favoráveis em termos de mercado. Apesar de enfrentarem barreiras que exigiam mudanças no percurso na gestão dos negócios, mantiveram-se coerentes com a idéia de expansão e crescimento. Os fundamentos de várias escolas de formação de estratégia estiveram presentes na trajetória da empresa e as estratégias organizacionais são identificadas tanto numa dimensão planejada quanto emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O ambiente externo exerceu forte influência no processo de mudanças e adaptação da



empresa, contudo esta também soube e teve capacidade de exercer escolhas individuais (HREBINIAK; JOYCE, 1985). A estrutura da empresa passou de uma organização empreendedora para diversificada. Nesses termos, o que se percebeu é que a postura estratégica da organização desencadeou mudanças importantes na estrutura formal da empresa (CHANDLER, 1962). Estratégias de diversificação de produtos, de posicionamento estratégico, de foco e de diferenciação acompanharam a sua trajetória evolutiva. Certo direcionamento de um determinado público-alvo, a partir da constituição de redes específicas foi, sem dúvida, uma importante decisão na sua forma de atuação. Outro fator que merece destaque foi a identificação da presença de uma cultura forte de comprometimento e envolvimento com o negócio, com valores enraizados e cultivados no seu processo de consolidação cultural. **CONCLUSÕES:** A complexidade do ambiente tem exigido que as organizações se preocupem cada vez mais com o campo das estratégias organizacionais, o que foi evidenciado na empresa familiar estudada. As estratégias são influenciadas pela dinâmica do contexto e requerem grande capacidade interna de estabelecer uma visão integrada em termos do alinhamento estratégico das decisões corporativas e da estrutura e gestão dos recursos humanos. Por fim, ao longo da trajetória da empresa ficou saliente a presença do espírito empreendedor dos dirigentes na condução dos negócios, bem como dos processos de aprendizagem organizacional nas decisões estratégicas, fatores estes determinantes no processo de mudança e adaptação da empresa.

REFERÊNCIA:

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

¹ Estudo realizado no âmbito da disciplina de Estratégia e Mudança Organizacional do Mestrado em Desenvolvimento e do Projeto de Pesquisa "Competitividade, Mudança Organizacional e Alinhamento Estratégico para o Desenvolvimento".

² Mestranda em Desenvolvimento e Bolsista Capes

³ Docente do Curso de Mestrado em Desenvolvimento