CT&I e SOCIEDADE
XVIII SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA
XV JORNADA DE PESQUISA
XI JORNADA DE EXTENSÃO
4 a 8 de OUTUBRO de 2010
UNIJUÍ UNIVERSIDADE REGIONAL

MUDANÇAS E ADAPTAÇÕES ESTRATÉGICAS NO CONTEXTO DA COMPETITIVIDADE: O CASO DA EMPRESA MABELLA[1]

Cintia Lisiane Renz[2], Jorge Oneide Sausen[3], Cleomar Marcos Fabrizio[4]. UNIJUÍ

INTRODUÇÃO: O dinamismo e a velocidade que ocorrem as mudanças nos dias atuais movimentam e estimulam as empresas e seus gestores na busca incessante por ideias e estratégias inovadoras. O objetivo deste estudo foi investigar as mudanças e o processo de adaptação estratégica ocorridas na Empresa Mabella, no período de 2001 a 2010. MATERIAL E MÉTODOS: O estudo foi realizado a partir de uma perspectiva de pesquisa qualitativa, de cunho histórico- interpretativo. No processo de coleta de dados junto à empresa as técnicas utilizadas foram entrevistas; análise documental e bibliográfica, além da observação de campo. Os procedimentos de análise dos dados foram pautados pela técnica da direct research (Mintzberg, 1997). RESULTADOS: O estudo mostrou que a empresa passou por três períodos estratégicos que configuraram a história da organização e explicam o seu processo de mudança e adaptação estratégica nesta última década. A análise da concepção estratégica do 1º período da empresa (2001-2004), pode ser explicada pelo Modelo da Análise Estrutural da Indústria. O foco foi trabalhar com produtos diferenciados e com baixo custo. Porter (1992) supõe que a performance econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas. O 2º período (2004-2007) foi marcado pela ampliação dos recursos e capacidades de produção que envolveu a qualificação de equipamentos e instalações, ampliação do sistema de integração, capacitação e treinamento de recursos humanos e controles na qualidade e padronização das operações. Esse segundo período é explicado pelo modelo da Visão Baseada em Recursos – RBV. A definição das estratégias competitivas partiu de uma perfeita compreensão das possibilidades da empresa operacionalizadas e sustentadas pelos seus recursos internos. Já no 3º período estratégico percebe-se a visão de manutenção e ampliação das capacidades desenvolvidas no período anterior. Uma nova estrutura organizacional é implantada com a preocupação de desenvolver capacidades e habilidades que mantenham a empresa competindo nos mercados nacionais e internacionais. A estratégia competitiva desse período foi implementada a partir da idéia de consolidar a imagem da empresa no mercado pelo reconhecimento da marca em termos de excelência no mercado nacional e internacional No entendimento de Teece; Pisano e Shuen (1997), expoentes do Modelo das Capacidades Dinâmicas, que explica essa opção estratégica neste período, a habilidade de adquirir novas formas de vantagem competitiva passa pela regeneração dos recursos e capacidades da empresa. DISCUSSÃO/CONCLUSÕES: O estudo priorizou o entendimento sob o enfoque da vertente da competição, onde as estratégias têm um princípio claramente econômico, voltadas para a busca de melhores níveis de competitividade e performance no mercado. A empresa manteve uma performance de crescimento através do bom atendimento aos clientes com produtos diferenciados e a preços competitivos, passando para um incremento na produção e investimentos em novas tecnologias. Essas mudanças resultaram na inserção da marca em mercados externos, despertando o interesse dos concorrentes. Esse fato, inclusive, resultou na incorporação da empresa Mabella pelo Grupo Marfrig, um dos maiores grupos brasileiros no ramo de alimentos. As estratégias adotadas pela empresa tiveram um caráter dinâmico no período

analisado, muitas foram as opções e escolhas estratégicas determinadas pelos fatores internos de uma nova configuração estrutural resultantes do processo de incorporação, como também determinadas pelas contingências do mercado externo, que exigiram flexibilidade para acompanhar as tendências e demandas do mercado, agilidade na implementação das mudanças e adaptações no seu processo produtivo para melhor competir no mercado nacional e internacional.

[1] Pesquisa desenvolvida no âmbito do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Linha de Pesquisa Gestão das Organizações para o Desenvolvimento.

[2] Mestranda do segundo trimestre do Programa de Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Linha de Pesquisa Gestão das Organizações para o Desenvolvimento e Bolsista CAPES. cintiarenz@yahoo.com.br

[3] Graduado em Administração pela UNIJUI (1984), Mestre em Administração pela UFRGS (1991), Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2002) e Pós-Doutorando em Administração na Fundação Getúlio Vargas - FGV-RJ.

[4] Formado em Administração e Matemática pela URI. Especialista em Administração URI e mestrando do Programa de Mestrado em Desenvolvimento pela mesma universidade, Linha de Pesquisa Gestão das Organizações para o Desenvolvimento. cleomar@smail.ufsm.br