



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DA GESTÃO, SATISFAÇÃO E FIDELIDADE DOS CONSUMIDORES DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO LUXO¹

Luciomar de Carvalho², Ana Cláudia Leite³, Lurdes Marlene Seide Froemming⁴, Jorge Oneide Sausen⁵, Rosângela Oliveira Soares⁶, Cintia Melara⁷.

¹ 1 Trabalho realizado na Disciplina de Estratégia e Desenvolvimento Organizacional do Mestrado em Desenvolvimento

² 2 Mestrando em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI. dgluciomarc@gmail.com

³ 3 Bolsista do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI. aleite@setrem.com.br

⁴ 4 Professora Doutora do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI. lurdesf@unijui.edu.br

⁵ 5 Professor Doutor do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI. josausen@unijui.edu.br

⁶ 6 Bolsista do Mestrado em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI. pro_rosangela@hotmail.com

⁷ 7 Mestrando em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do RS - UNIJUI. cintia.melara@yahoo.com.br

Resumo: O presente estudo tem como objetivo entender como se dá o processo de mudança e adaptação estratégica na Incógnita Magazine Ltda. e como isso repercute no desenvolvimento regional, por meio da caracterização do processo de mudança e adaptação estratégica que decorreu no período de 1996-2010, tempo caracterizado pelo reposicionamento da organização na busca da satisfação e fidelidade de seus consumidores. A investigação caracteriza-se como estudo de caso singular, de natureza qualitativa, sendo o campo de pesquisa uma empresa do segmento luxo situada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, município de Ijuí, focada na venda de artigos de vestuário. Os resultados do estudo mostram que, assim como outras organizações deste segmento a loja passou por períodos de mudanças internas e externas, buscando a satisfação e fidelidade de seus consumidores e devido à implantação de um conjunto de ações estratégicas nesta perspectiva, a organização está hoje, em uma posição favorável de maior crescimento e expansão o que demonstra que quando adotadas tais ações elas contribuem de maneira positiva também no desenvolvimento da região.

Palavras-Chave: mudança, estratégia, satisfação do consumidor, desenvolvimento

Introdução

Prigogine (1997) diz que, sistemas não podem evoluir (gerar novos padrões) em estados de equilíbrio, o equilíbrio não é suficiente, ele acarreta o fracasso de muitas organizações. É preciso reinventar o





Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

negócio, criar, reformular estratégias com inovação e criatividade, de modo flexível a mudanças. Nessa conjuntura, insere-se a Incógnita Magazine Ltda. de Ijuí/RS, caracterizada como uma organização de artigos de vestuário, do segmento luxo, que sofreu mudanças na sua história recente que a transformam em uma atmosfera embebida de fatos e argumentos para a pesquisa científica.

Para a análise do processo de mudança estratégica da Incógnita Magazine Ltda., utilizou-se como referência a compreensão acerca das funções da organização, de seus produtos e serviços, da gestão da qualidade inserida e da conjuntura competitiva no qual ela se encontra incluída.

O campo de pesquisa, portanto, é a Incógnita Magazine Ltda. de Ijuí, localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, que oferta artigos de vestuário e acessórios, calçados e artigos importados.

O objetivo principal deste estudo é identificar e analisar a história de evolução da Incógnita Magazine Ltda., por meio da caracterização do processo de mudança e adaptação estratégica que transcorreram no período de 1996-2010, período caracterizado pelo reposicionamento da organização na busca da satisfação e fidelidade de seus consumidores e o que este tipo de processo pode ocasionar em termos de desenvolvimento regional. Os objetivos específicos são expor, decompor e interpretar as etapas de adaptação estratégica identificadas na organização estudada, em relação ao seu conteúdo (qual a mudança), ao seu contexto (o porquê da mudança) e ao seu processo (como se deu a mudança), com base no modelo de análise de mudança organizacional proposto por Pettigrew, Ferlie e McKee (1992) e por fim identificar o impacto no desenvolvimento da região.

Metodologia

A edificação do trabalho decorreu-se de um estudo de caso singular do tipo descritivo, realizado numa perspectiva longitudinal, histórica e interpretativa (SALAMA, 1994) e explorado a partir da percepção dos atores que compunham a coalizão político-administrativa dominante (MILES; SNOW, 1978). Para a execução da coleta e análise de dados usaram-se como instrumentos: as entrevistas em profundidade e pesquisa bibliográfica. As entrevistas realizadas classificam-se como não-estruturadas, gravadas de forma indutiva (MINAYO, 1999), nas quais se buscou extrair informações detalhadas sobre as vivências dos sujeitos no exercício de suas funções e as suas percepções frente às situações correlacionadas ao objeto de investigação (MARTINS, 2006).

A coleta e análise dos dados foram construídas a partir de uma abordagem longitudinal, histórica e contextual (PETTIGREW, FERLIE e MCKEE, 1992).

No contexto desta abordagem longitudinal, histórica e contextual, realizou-se a análise teórica de cada período estratégico e do estudo na sua totalidade, de acordo com os procedimentos de análise propostos pela abordagem da “direct research” (MINTZBERG, 1979). A “direct research” utiliza-se do método longitudinal de análise abordando o desenvolvimento da organização em um período histórico, é desenvolvida a partir das seguintes etapas: a) coleta de dados básicos; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança; c) análise intensiva dos períodos de mudança e; d) análise teórica do estudo.

Resultados e discussão

PERÍODO ESTRATÉGICO 1 – INAUGURAÇÃO E ADAPTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (1996-2001)



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

Este período caracteriza-se por um grande evento, a inauguração da Incógnita Magazine Ltda., que não deixa aqui de ser uma mudança, pois como todos, tanto colaboradores, quanto gestores, tiveram de passar por treinamentos, a organização teria de passar por mudanças internas e externas, tanto se tratando de infraestrutura como de comportamento e isso acabou por pressionar gestores na adoção de estratégias emergentes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) a fim de alcançar, atingir seu foco principal que é a satisfação de seus clientes. A estratégia emergente abre as portas para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Assim, nesta fase da Loja identificam-se segundo Motta (2001), inicialmente o modo adaptativo de mudança e, posteriormente, o modo radical de mudança, visando-se uma transformação total na organização. Em relação a tensão gerada inicialmente entre os colaboradores da organização, Motta (2001, p.142) ressalta:

A mudança radical é ameaçadora: deixa explícito o descontentamento com práticas existentes e implícitas dúvidas sobre as pessoas em funções gerenciais. Os modelos de reinvenção causam surpresas e resistências das pessoas responsáveis pela manutenção do sistema existente.

Bowditch & Buono (1997), já relatavam que é importante perceber que, embora as organizações possam aprender sobre e se adaptar ao seu ambiente, elas também podem, em graus diferentes, igualmente modificar e controlar o ambiente, que com a continuidade do desenvolvimento do campo do comportamento organizacional, seja dada uma maior atenção e interesse aos aspectos macro das organizações e seu ambiente.

A oportunidade identificada pelo gestor em relação às parcerias com arquitetos, profissionais de outras organizações, retrata a formação da estratégia empreendedora como um processo semi-consciente, enraizado na experiência e na intuição do gestor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.111). Balestrin e Verschoore (2008, p. 40), destacam que quando duas ou mais organizações percebem que podem alcançar em conjunto seus objetivos e contemplar ganhos mútuos, a cooperação entre elas se desenvolve.

Na estratégia criada pelos gestores, de motivação de seu quadro funcional, identifica-se a utilização da teoria das precisões humanas, sugerida por Abraham Maslow (ROBBINS, 1999), onde esta diz que as pessoas não carecem apenas de gratificações relacionadas ao dinheiro, mas também, de respeito e atenção. Também, novas estratégias nascem de um procedimento emergente de aprendizado, pois frustrações e experimentos negativos conduzem a equipe a aprender a não cometer as mesmas falhas, como determina a escola do aprendizado (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Percebe-se que ocorre a constituição de uma visão compartilhada - uma das cinco disciplinas propostas por Senge (2002) – onde esta busca através da incitação, o engajamento do grupo em relação ao futuro que se pretende criar e, organizar os princípios e as diretrizes que consentirão que esse futuro seja verdadeiramente obtido.

Em relação a aplicação e fortalecimento de estratégias de marketing, para a organização, esta acaba se posicionando dentro dos enfoques da gestão estratégica de Porter (1991) uma vez que garante diferenciação competitiva à empresa. Além disso, a busca pela qualidade é característica da escola do planejamento de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que considera a estratégia como um processo formal, pois uma gestão eficiente da qualidade requer um bom planejamento e controle.



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

PERÍODO ESTRATÉGICO 2 – MUDANÇA ESTRATÉGICA E DE AMBIENTE (2007-2010)

O segundo período foi marcado por mudanças estratégicas e de ambiente, com o intuito de empreendimento e satisfazer o consumidor alvo, todo este processo, fora elaborado, planejado, pelos gestores e quadro funcional da organização em estudo. O modo empreendedor de formulação de estratégias configurou-se pelo gestor, que identifica oportunidades no mercado, com uso da intuição e da experiência própria, predominando então, neste período, a escola empreendedora de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Para Motta (2001), a mudança incremental tem a característica da espontaneidade e, ao mesmo tempo, da programação, num sentido delineado. Foi, no cerne, isso que ocorreu na organização, no instante em que o diretor procurou envolver sua equipe no projeto de mudança estratégica, preferiu, portanto, em não entrar na organização com um plano previamente formado, mas sim, concebê-lo a partir da realidade encontrada na loja. Também identifica-se nesta fase a representação da escola do Design de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), segundo a qual, o estrategista realiza inicialmente o diagnóstico, seguido da prescrição e, após a ação, com a intenção de estabelecer uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas a organização.

A mudança mais relevante, neste período, ocorreu no ano de 2009, esta, está relacionada à mudanças estratégicas, ampliação e reestruturação da infraestrutura do ambiente da loja, caracterizando um processo de ajuste e de adequação desta, às forças ambientais externas. Conforme Hrebiniak e Joyce (1985), o determinismo na decisão estratégica do gestor, segundo o qual, a empresa reage adaptando-se de acordo com as exigências do seu ambiente, evidenciam-se premissas da escola ambiental de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) segundo a qual, reestruturações através de preceitos são atribuídas a loja para a adaptação desta ao ambiente que está inserida.

Na visão de Prahalad e Hamel (1995), só alcançarão sucesso as empresas que focalizarem sua atenção em suas aptidões essenciais, onde a competência essencial é um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é compreendido pelo cliente e gera distinção entre seus concorrentes. Neste aspecto, o gestor toma uma estratégia com base na teoria dos recursos e competências, segundo a qual, a nascente da vantagem competitiva se encontra primeiro nos recursos e nas competências desenvolvidas e controladas pelas empresas e apenas depois, na estrutura das empresas nas quais elas se posicionam. Para a loja estes seus recursos estão representados pelas aptidões da equipe de trabalho, em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionadas ao atendimento e vendas.

Conclusões

No primeiro período que contempla o período de 1996 a 2001, é demonstrado o surgimento, a inauguração da organização neste período o modo empreendedor de gestão, tem destaque, uma vez que os gestores identificam oportunidades no mercado, utilizando sua intuição, criatividade e experiências.

No segundo período, tratando-se da reestruturação organizacional, da mudança de ambiente, a organização posiciona-se no estágio de diferenciação, pois apresenta alto determinismo e, simultaneamente, alto voluntarismo, ora se adaptando ao meio, com muita inovação.

As estratégias, relacionadas a organização em estudo, sofreram alterações constantes nos períodos analisados, demonstrando a adoção de diversos modos de administração.





Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

Logo, a análise dos períodos estratégicos, explana que, mesmo dentro de cada período demarcado, há a alternância de exemplos teóricos e abordagens estratégicas para a mudança e a adaptação das organizações, confirmando a inexistência de um único modelo ideal e factível.

A Incógnita Magazine Ltda. de Ijuí/RS, como toda organização contemporânea, e principalmente as organizações do segmento luxo, vem buscando melhores formas estratégicas, sempre buscando a satisfação de seu consumidor. O conjunto de mudanças implementadas até então, determinou o alcance dos objetivos desta, possibilitando à loja, assumir novos desafios rumo a sua maior expansão da mesma forma que demonstrou que quando as organizações privadas quando bem articuladas determinam o seu futuro e conseqüentemente desenvolvem o espaço em que estão inseridas.

Esse desenvolvimento se dá por todas as razões acima citadas, mas principalmente por demonstrar que quando existe uma ação organizada ocorre uma transformação na realidade e neste caso tal transformação trouxe inúmeros ganhos.

A aposta em trabalhos deste gênero corrobora no sentido de fortalecer iniciativas de todos os portes, sejam elas públicas ou privadas, indiferente da intencionalidade da ação todos os projetos que forem deliberados, embora não se possa mensurar com exatidão seus resultados finais, vão de uma forma ou outra contribuir no desenvolvimento da região.

Referências Bibliográficas

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. Elementos de comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira, 1997.

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

MARTINS, G. A. Estudo de Caso: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, P. R. Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark: 2001.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. Shaping strategic change. London: Sage Publications, 1992.

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

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

PRIGOGINE, I. The end of certainty: time, chaos, and the new laws of nature. New York: Free Press, 1997.

ROBBINS, Stephen. Comportamento organizacional. 8. ed. Rio de Janeiro, 1999.



Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico

Evento: XVII Jornada de Pesquisa

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.

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