



Modalidade do trabalho: Relato de experiência  
Evento: XXI Seminário de Iniciação Científica

## O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL – O CASO IMASA<sup>1</sup>

**Manuela Hermes<sup>2</sup>, Benísio Roque Rodrigues<sup>3</sup>.**

<sup>1</sup> Projeto de pesquisa realizado no curso de Mestrado do Mestrado em Desenvolvimento

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pela Universidade Anhembi Morumbi, de São Paulo. Mestrando em Gestão de Organizações e Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI).

<sup>3</sup> Bacharel em Administração e Pós-Graduado em nível de especialização em Gestão de Marketing e Comunicação pela SETREM – Sociedade Educacional Três de Maio. Mestrando em Gestão de Organizações e Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

### Introdução

A mudança estratégica é necessária à sobrevivência e inevitável para pessoas e instituições (MOTTA, 1998). As empresas do Brasil mantêm suas atividades num ambiente agitado do ponto de vista econômico, social e político. Diferentes empresas do segmento agrícola têm sofrido com os impactos dessa turbulência, agravados pela sazonalidade de entrada de recursos, a sensibilidade às políticas governamentais de incentivos financeiros à economia de base e outros. Tentativas de adaptação a este ambiente complexo constantemente são feitas. Conforme Vergara (2010), planejar é uma forma de reduzir o grau de incertezas no futuro. Consiste no desenvolvimento de uma série de ações que garantem o alcance dos objetivos desejados, ou seja, planejar os objetivos e estabelecer planos de ação para atingi-los.

O objetivo deste estudo é identificar e analisar a história da evolução da Indústria de Máquinas Agrícolas Fuchs S/A, a IMASA, através da caracterização do processo de mudança e adaptação estratégica que envolve o período de 1992 a 2012, tendo como objetivo expor, decompor e interpretar as fases de adaptação estratégica identificadas na empresa, com relação ao seu conteúdo (a mudança), seu contexto (o porquê da mudança) e o seu processo (como se deu a mudança), de acordo com o modelo de análise de mudança organizacional proposto por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992).

O campo da pesquisa é uma indústria de máquinas agrícolas, com fabricação de equipamentos de plantio como plantadeiras, semeadeiras e multiplantadeiras, localizada no município de Ijuí, Noroeste do Rio Grande do Sul e fundada no ano de 1922. Seus produtos são comercializados em todo território nacional e exterior por intermédio de 88 revendedores autorizados, vinculados à empresa por meio de contratos de exclusividade para representar a Marca IMASA.

### Metodologia

A abordagem desta pesquisa é qualitativa (MINAYO, 1994), uma vez que se insere no campo das ciências sociais. Quanto aos fins classifica-se como exploratória, descritiva, explicativa (VERGARA, 2010). Exploratória porque compreende um estudo ainda pouco aprofundado na



# SALÃO DO CONHECIMENTO

UNIJUÍ 2013  
Ciência • Saúde • Esporte



**Modalidade do trabalho:** Relato de experiência

**Evento:** XXI Seminário de Iniciação Científica

empresa IMASA, mas com necessidade de pesquisas e descobertas. Descritiva porque apresenta as características da mesma empresa e identifica seus momentos históricos. Explicativa, pois, procura identificar os períodos estratégicos desta empresa. Quanto aos meios é classificado como estudo de caso (VERGARA, 2010). Estudo de caso, pois, realizou-se pesquisa empírica por meio de entrevistas com dois funcionários da IMASA, com o objetivo de identificar o principal período de mudanças estratégicas dentro da história da empresa.

## Resultados e discussão

Com o objetivo de alcançar as informações necessárias à identificação do processo de mudança e adaptação estratégica da Indústria de Máquinas Agrícolas Fuchs S.A. – IMASA buscou-se de maneira detalhada constatar os eventos críticos que foram relevantes para a história da organização em estudo, avaliando todo o período histórico do empreendimento com mais de nove décadas de existência, e nesta trajetória escolheram-se os eventos críticos de maior relevância do período de tempo compreendido entre 1992 e 2012.

Na década de 80 a IMASA alcançou um patamar de maturidade da sua característica inovadora e estratégica. Após ter experimentado de um segmento diferente, o mercado de coberturas metálicas, a empresa se voltou para a sua vocação de atuar no campo, junto ao agricultor, na área do plantio. Os esforços da IMASA na pesquisa e desenvolvimento (P&D) de tecnologia na área do plantio teve um de seus principais resultados em 1987, quando após lançada a primeira plantadeira múltipla de grande porte, lançou-se o modelo MP 1600.

Na década de 90, a IMASA investiu no desenvolvimento de tecnologias complementares para o plantio, lançando Corrector 3000, equipamento com função de atuar na distribuição produtos para a correção do solo. A década de inspiração tecnológica, também foi marcada pelo lançamento de mais uma linha de semeadeiras, que recebeu o Prêmio Gerdau Melhores da Terra, e colocava a fabricante na posição de vanguarda. Em 1997, a IMASA conseguiu a Certificação da Organização Internacional de Padrões – ISO, através do certificado ISO 9002. A busca pela certificação rendeu anos de esforços e de ajustes de processos fabris e administrativos na IMASA, mas a certificação ISO deu à empresa a certeza de seu potencial competitivo.

Entre os anos de 1997 e 1999 muitas mudanças ocorreram na IMASA, em seguida ao lançamento da Linha Plantum de plantadeiras adubadeiras, que é um dos principais produtos até o ano de 2012, a Indústria passou por um processo de sucessão. Depois de muitos anos de administração da família Fuchs, a IMASA tem a partir de 1999 até os dias atuais como Presidente o Sr. Jalmir Martel, que permanece presidente até o momento deste estudo.

Martel, que era funcionário desde a década de 60, trouxe grandes contribuições para a indústria. No exercício de sua função a frente da Presidência lançou em 2001 a ferramenta de vendas Consórcio Nacional IMASA, um desejo antigo da empresa em facilitar ainda mais a vida do homem do campo. Nos anos de 2003 e 2004, a IMASA ampliou ainda mais o seu mix de produtos, lançando os modelos PLANTEC 2700 e 3300, bem como a nova linha de plantadeiras pantográficas Plantum. Todos eles estão adaptados para o plantio convencional bem como para o plantio direto, grande diferencial dos produtos IMASA e a diferentes realidades de culturas. Os avanços tecnológicos não foram suficientes para impedir um forte período de crise da empresa. Pressionados pelo baixo preço





**Modalidade do trabalho:** Relato de experiência

**Evento:** XXI Seminário de Iniciação Científica

das commodities e pelas frustrações de safra os anos de 2004 e 2005 a IMASA se descapitalizou e contraiu dívidas. A partir de 2006 e 2007 a empresa começa a retomar o rumo, apesar da defasagem tecnológica de seus produtos e das dificuldades para o desenvolvimento de novas tecnologias para fazer frente a grandes players como John Deere e AGCO. Nesse período, até mesmo o planejamento estratégico da organização foi posto de lado como sinal da pouca confiança que o grupo gestor apresentava.

Outro aspecto que restou do momento de crise foi à perda de mercado sofrida pela Indústria. Com dificuldade de responder a crise de forma rápida, a empresa viu diminuir a sua participação de mercado em alguns mercados, encolhendo as vendas e a produção, com isso a empresa reduziu cerca de 150 postos de trabalho e a carga horária dos remanescentes em 20%.

A nova realidade de mercado fez com a IMASA discutisse os novos rumos da empresa. E a escolha foi a de recuperar esse mercado através da retomada tecnológica e do diferencial de relacionamento com o cliente. Com isso a Indústria definiu como estratégica a ampliação do número de seus revendedores no mercado nacional e lançou somente em 2006 mais oito produtos, entre produtos novos e reeditados. Os anos de 2007 a 2009 foram de reequilíbrio financeiro, de mercado e de pesquisa e desenvolvimento. Em 2009 a empresa rediscutiu seus destinos através do Planejamento Estratégico consolidando-o novamente a partir de 2011. Nesta nova etapa o tipo de economia foi alterado e a IMASA deixou de ser uma sociedade anônima para voltar a ser uma limitada.

Ainda, em 2012 a empresa resgatou cinco produtos que já estavam fora da linha de produção e que contraíram bons resultados em suas épocas. A iniciativa também decorre da adaptação estratégica que exigiu a revisão dos layouts de fábrica e especialmente de produtos.

**Conclusão**

O cenário da produção primária no Brasil demonstra muito vigor e possibilidades de crescimentos. Essa percepção é facilmente extraída em trajetórias como a construída pela IMASA, que dentro das suas modificações organizacionais consegue se restabelecer e determinar novos caminhos.

A perspectiva de crescimento econômico e tecnológico do setor é extremamente atrativa e a indústria demonstra ter vocação para a atuação junto ao homem do campo. A manifestação de poder e liderança na troca da presidência deu ideia da criatividade a que uma gestão deve se comprometer. Do estudo do processo de mudança na IMASA é possível concluir que, os períodos de crise e de crescimento se alteram. O ambiente externo trouxe as maiores contribuições para os momentos de crise.

Do ponto de vista da estratégica nota-se que a inovação é de fato recomendada para uma empresa atuante do ramo de máquinas agrícolas. A instabilidade do mercado e do clima são elementos de elevada possibilidade de crise, mas que também podem surpreender em condições de contexto global.

**Palavras Chave:** Agricultura; Estratégica; Mudança Organizacional;

**Referências Bibliográficas**

MINAYO, M. C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTTA, P. R. Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1998.



**SALÃO DO CONHECIMENTO** UNIJUÍ 2013  
Ciência • Saúde • Esporte



**Modalidade do trabalho:** Relato de experiência

**Evento:** XXI Seminário de Iniciação Científica

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

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2010.



Para uma VIDA de CONQUISTAS