

OS ELEMENTOS DA MUDANÇA ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Carlos Ricardo Rossetto¹
Cristiano J. C. de A. Cunha²
Carlos Henrique Orssatto³
Graciella Martignago⁴

SINOPSE

As crescentes mudanças no ambiente de negócios têm levado as organizações a alterarem constantemente suas estratégias competitivas. A proposta deste artigo é desenvolver conceitualmente a idéia sobre a mudança estratégica organizacional. Utilizam-se, como fundamentação, o modelo da firma no setor desenvolvido por Child e Smith (1987) e os trabalhos de Pettigrew (1987, 1988). A adoção desse modelo contribui para a superação das deficiências apresentadas pela falta de metodologias de pesquisa na área, constituindo-se ainda numa alternativa à ênfase até agora demonstrada por análises quantitativas.

Palavras-chave: ambiente, adaptação, mudança estratégica.

-
- ¹ Engenheiro civil, mestre e doutorando em Engenharia de Produção. Pesquisador do Núcleo de Estudos Estratégicos - Nest -, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Professor da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de Passo Fundo.
- ² Engenheiro de Minas, Dr. rer. pol., coordenador do Núcleo de Estudos Estratégicos - Nest -, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- ³ Engenheiro-agrônomo, mestre em Engenharia de Produção, doutorando. Pesquisador do Núcleo de Estudos Estratégicos - Nest -, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.
- ⁴ Administradora, mestranda em Engenharia de Produção. Pesquisadora do Núcleo de Estudos Estratégicos - Nest -, ligado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Teor. Evid. Econ.	Passo Fundo	v.4	n.7/8	p. 111 - 120	maio/nov. 1996.
-------------------	-------------	-----	-------	--------------	-----------------

1 INTRODUÇÃO

Profundas alterações têm-se verificado no sistema cultural, político, social e econômico. Os mercados em constante mutação têm forçado qualquer tipo de organização a adotar procedimentos para se antecipar às mudanças ou a elas se adaptar.

Essa linha de argumentação fundamenta-se na idéia de que empresas são permeáveis ao meio ambiente para o desenvolvimento de suas estratégias. Por isso, em condições competitivas, a habilidade dos gerentes em reconhecer e interpretar o ambiente, respondendo a ele constantemente com novos produtos, é vista como determinante à sobrevivência organizacional.

Dentro da construção civil, o campo da Administração, como uma disciplina acadêmica, parece estar se baseando em práticas que não se relacionam com as principais teorias da Administração de outros campos de estudo. Existe um crescente número de teorias emergindo dentro das disciplinas administrativas; porém, se bem que apresentem bons resultados em outros setores, suas aplicações no setor da construção demonstram que elas estão muito defasadas (Betts, Wood-Harper, 1994).

Neste artigo, resgatam-se alguns elementos do debate sobre *mudança estratégica organizacional*, focalizando-se a possibilidade da aplicação desses conceitos e métodos a análises acadêmicas e, na prática, para o gerenciamento das empresas pertencentes ao setor da construção civil. A motivação básica que levou à realização deste trabalho foi a relativa escassez de estudos e reflexões teóricas com relação ao tema em congressos, encontros e revistas especializadas.

Como contribuição teórico-metodológica, no artigo, sugere-se um modelo referencial para o estudo das mudanças estratégicas, modelo este que vislumbra a necessidade do conhecimento das condições externas da empresa, dando atenção aos agentes responsáveis pelas escolhas estratégicas nela e evidenciando a necessidade de os estudos serem desenvolvidos de maneira longitudinal⁵, através de estudos de caso⁶ ou de estudos multicaso⁷.

⁵ Um *estudo longitudinal*, por definição, trata de fenômenos por longos períodos de tempo. Isso permite a avaliação e a associação das interconexões dos acontecimentos relacionados com o fenômeno estudado (Pettigrew, 1987).

⁶ O *estudo de caso* é um tipo de estratégia de pesquisa que se caracteriza por adotar como objeto de estudo uma unidade, que é analisada profundamente (Yin, 1984). São

2 O AMBIENTE

A necessidade de se perceber os acontecimentos além das fronteiras da organização teve ênfase com o desenvolvimento das teorias contemporâneas de Administração, segundo as quais as organizações são vistas como sistemas abertos, que precisam se adaptar às condições externas mutáveis (*Bowditch, Buono, 1992*).

Nesse sentido, a maneira como o ambiente entra na organização pode ser entendida como um fenômeno ligado aos processos de atenção e percepção do homem. Existe, então, uma diferença entre o ambiente real (objetivo) e aquele construído através da percepção dos administradores/gerentes (subjetivo) (*Bourgeois, Weick* apud *Bowditch, Buono, 1992*).

Cada organização tem um ambiente real que é mensurável e externo a ela. Essa realidade impõe limitações no modo de operar a empresa. Para *Child e Smith (1987)*, o ambiente real é “constituído por conjunto de condições objetivas que podem criar pressões para a transformação, a ponto de a viabilidade de uma empresa depender das dimensões desenvolvidas, de maneira apropriada, para aquelas condições ambientais”.

O ambiente percebido, ao contrário, seria uma interpretação subjetiva do ambiente real. Embora essas percepções também sejam eventos reais do ponto de vista de suas conseqüências, elas ocorrem dentro da organização. Isso é importante, pois as pessoas agem de acordo com o que percebem e não de acordo com os fatos reais (*Bowditch, Buono, 1992*). Na verdade, o fato de existir uma variável interveniente que faz a ligação entre o ambiente e a organização sugere que parte significativa dessa transação possa ser perdida devido a elementos subjetivos, como os valores pessoais e interpretações de quem realiza essa transação. Tem-se a formação de um gap entre o que é real e o que é efetivamente levado em conta pela organização.

características dos estudos de caso: busca de elementos causais a partir de uma base teórica; visão holística; retrato da realidade de forma completa; uso de diferentes fontes de informação; indutivismo; baixa intervenção do pesquisador sobre o objeto pesquisado. (*Lüdke, André, 1986*).

⁷ Para *Triviños (1990)*, os estudos multicaso permitem o estabelecimento de comparações entre enfoques específicos dados aos casos isolados. Portanto, o que se tem, na verdade, é um somatório de estudos realizados com grande profundidade, nos quais se descreve, compara e explica um dado fenômeno mediante a justaposição dos resultados encontrados.

Acrescenta-se a isso a idéia da turbulência ambiental, que associa, ao mesmo tempo, as instabilidades do mercado com o aumento da complexidade⁸, dando a entender que, possivelmente, o gap decorrente da percepção do ambiente possa ser ainda mais ampliado. A idéia das organizações confrontando-se cada vez mais com ambientes turbulentos é aqui evidenciada devido ao fato de imprimir-lhes a necessidade de redefinir suas estratégias e, conseqüentemente, de levá-las a adotarem mudanças para que possam garantir sua sobrevivência.

3 ESTUDO SOBRE A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Algumas das teorias que deram origem aos estudos sobre mudança organizacional partiram do pressuposto de que o ambiente no qual as organizações estão inseridas é dinâmico, impondo-lhes restrições e algumas contingências (Miles, 1982). Supondo ser verdadeira essa visão determinística do ambiente, a preocupação básica das empresas seria, conforme alguns teóricos das organizações, obter um ajuste entre suas estruturas e processos em decorrência das exigências do ambiente.

De forma oposta à visão do determinismo do ambiente, aparece a abordagem dos teóricos de política e análise institucional que, conforme Miles (1982), enfatizam o papel da escolha estratégica. Esses teóricos argumentam que as organizações são capazes não só de captar e de adaptar-se a mudanças ambientais, como também de exercer uma escolha entre os tipos de ambiente nos quais desejam operar, adaptando-se a essa escolha.

Segundo essa abordagem, a adaptação organizacional refere-se ao processo pelo qual a organização modifica sua estrutura e operações, ou manipula seu ambiente a fim de manter ou melhorar a performance (Darren apud Miles, 1980).

A maneira pela qual a organização percebe e lida com o ambiente influencia e define o tipo de adaptação (Child, Smith, 1987). A adaptação organizacional, no entender de Child e Smith, refere-se à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente de forma a assegurarem a sobrevivência de suas organizações, bem como suas vantagens competitivas.

Desse modo, retomando a discussão sobre adaptação como determinação do meio, ou como função da administração da organização (Astley, 1983; Van de Ven,

⁸ As idéias sobre *instabilidade* e *complexidade ambiental* foram desenvolvidas por Duncan e podem ser observadas em sua obra (1972).

1992), sugere-se que, mesmo ao se assumir que o meio ambiente de um sistema aberto seja altamente determinístico, a escolha organizacional ainda é possível se houver um controle adequado e seleção dos meios com os quais se pretende alcançar os resultados almejados (*Hrebiniak, Joyce, 1985*).

Nesse sentido, a perspectiva analítica da escolha estratégica parece ser a visão mais completa a ser utilizada na análise de uma organização empresarial, uma vez que considera a importância do papel da orientação gerencial estratégica dos administradores e do tratamento das informações captadas no ambiente. Como colocam *Child e Smith (1987)*, os membros da organização criam arenas cognitivas com as quais identificam o setor. Essa arena cognitiva determina os limites dentro e em torno do setor em que estão inseridos seus membros. As idéias da perspectiva da escolha estratégica são assumidas como válidas para a presente discussão, pois dão suporte ao modelo de análise aqui desenvolvido.

Não se descarta a possibilidade da existência de uma interação entre as abordagens apresentadas ou outros tipos de composição na relação entre a organização e o ambiente. Evidencia-se, no entanto, que a manutenção da competitividade passa, atualmente, por posturas condizentes com um período em que a mudança é uma constante, requerendo maior agressividade sob pena do desaparecimento da organização no mercado. Em suma, exige-se atenção para questões que vão desde o processo de percepção do ambiente, da formulação de alternativas para se atuar nesse ambiente, da escolha do caminho ou dos caminhos mais apropriados e da efetivação, em bases concretas, do que se denominam *mudanças estratégicas*.

4 A MUDANÇA ESTRATÉGICA

O aumento da taxa de mudança no ambiente organizacional provoca maior pressão nas organizações para a adaptação. Nessa situação, o sucesso da organização depende de duas características: 1) da capacidade de antecipar mudanças e de aproveitar prontamente as novas oportunidades através de ação rápida; e 2) da capacidade de reagir com flexibilidade para evitar as ameaças e pressões ambientais.

Para enfrentar essa realidade, os gerentes devem se tornar mais hábeis no trabalho de planejamento de introdução de mudanças. Eles precisam entender o processo de mudança e utilizar, de forma adequada, as estratégias disponíveis para administrar tal processo. Para *Johnson (1992)*, a mudança estratégica pode ser vista como uma resposta da organização às mudanças do ambiente de negócios, que é essencialmente construída internamente, mais do que objetivamente entendida, dado o envolvimento da cognição dos participantes.

Chakravarthy (1982) considera que a mudança estratégica não pode ser tratada como um fenômeno isolado, de formulação ou escolha de estratégias, mas, sim, como um processo que envolve as questões de percepção e avaliação das condições ambientais. Utilizando argumentação semelhante, *Child e Smith* (1987) afirmam que pesquisas com validade acadêmica dentro do estudo da mudança organizacional requerem uma atenção especial ao agente da escolha estratégica, que é quem tem o poder de dirigir a organização e, portanto, quem formula a estratégia e conecta-a à organização. Do mesmo modo, *Van de Ven* (1992) afirma que, sem observar um processo de mudança a partir da perspectiva dos gerentes, é quase impossível para um investigador entender a dinâmica que envolve os fenômenos de mudança.

Por essas peculiaridades, entende-se a *mudança estratégica* como um fenômeno que envolve esforços no sentido da alteração dos modos vigentes de cognição e ação pelos membros da organização, no sentido da obtenção de vantagens de oportunidades ou de superação de desafios ambientais.

5 FRAMEWORK PARA O ESTUDO DA MUDANÇA ESTRATÉGICA

Com relação aos modelos de estudo das mudanças nas organizações como, por exemplo, os Contingenciais ou o Desenvolvimento Organizacional, *Pettigrew* (1988) afirma que eles explicam pouco mais que associações positivas estabelecidas entre dimensões da estrutura organizacional e fatores contextuais. A principal deficiência atribuída a esses modelos diz respeito à falta de atenção quanto às questões subjetivas como, por exemplo, o contexto político no qual as decisões são tomadas (*Child* apud *Pettigrew*, 1988).

Com relação às deficiências dos modelos de estudo da mudança, *Pettigrew* (1987) afirma ainda que, apesar de existir uma substancial literatura sobre mudança em organizações, há necessidade de mais pesquisas nas quais o processo (dando-se ênfase à ação), a análise comparativa (estudos multicaso), o pluralismo (que descreve e analisa as diferentes versões da realidade vistas pelos atores do processo da mudança) e a história (que permite a obtenção de uma avaliação da evolução das idéias e ações para a mudança, bem como as restrições dentro da qual operam os tomadores de decisão) sejam considerados como elementos básicos de estudo.

Desse modo, *Pettigrew* (1987) sugere que a maneira de se combater essas deficiências passa por métodos de pesquisa que considerem a natureza contextual e processual da mudança estratégica. A análise contextual de um processo de mudança define o fenômeno em termos dos três níveis ambientais: a economia nacional, na visão macro; o setor em que a empresa atua, numa visão mais

restrita, e, no nível micro, os domínios internos da organização. A interconexão entre esses níveis, através do tempo, caracteriza a análise processual.

Do mesmo modo, *Child e Smith* (1987) utilizam-se de uma construção teórica baseada na relação contextualista para formular um modelo de análise do processo da mudança organizacional. O modelo denominado *firm-in-sector* enfatiza o setor no qual a empresa atua. Nesse contexto, os autores distinguem, dentre outros aspectos relevantes para o desenvolvimento de pesquisas, as condições objetivas e a arena cognitiva.

As condições objetivas do setor são constituídas por fatores que podem criar pressões para a transformação da empresa na medida em que ela depende da captação de recursos para o seu desenvolvimento e na proporção em que seu comportamento deve ser apropriado às condições estabelecidas. Embora o ambiente objetivo influa na relação entre a estratégia e a efetividade organizacional - tese básica da contingência -, é o ambiente subjetivo ou percebido o mais relacionado com a tomada de decisão e a escolha estratégica (*Child, Smith, 1987*). Nesse sentido, o setor pode ser compreendido como uma construção mental que existe somente na medida em que é elaborada pelos membros da organização, motivados pelas suas crenças, ideologias e experiências de vida (*id.*). O modelo de *Child e Smith*, dada sua construção teórica e simplicidade, é valorizado como sendo de extrema utilidade para quem trabalha a questão da mudança estratégica.

Para superar as deficiências metodológicas apontadas por *Pettigrew* (1987,1988), falta, entretanto, tratar o fenômeno da mudança a partir de uma abordagem longitudinal. No *framework* aqui utilizado, essa deficiência foi eliminada através da biografia organizacional proposta por *Kimberly* (1987) - uma abordagem qualitativa e longitudinal. A abordagem biográfica é resgatada, pois entende-se que as instituições, inclusive as organizações empresariais, ajudam a preservar questões importantes do passado. Esse papel das instituições é importante na conexão do passado com o presente e o futuro, por permitir a continuação de muitos dos aspectos desejáveis da sociedade, muito embora possa trazer em seu bojo aspectos ultrapassados e indesejáveis quanto à administração empresarial.

6 CONCLUSÕES

Estudos realizados com o modelo proposto por *Child e Smith* permitem detectar questões relativas à memória e à cultura organizacional, questões essas que, de certo modo, agem como elementos condutores das ações organizacionais, ora beneficiando, ora prejudicando a competitividade da empresa. Essas ações

devem ser vistas como processos, representando a sobreposição entre as ações objetivas e as questões políticas e culturais da organização.

Esse tipo de consideração a respeito da sobreposição das ações objetivas e das questões políticas e culturais foi detectado por Orssatto (1995), que se utiliza do modelo de Child e Smith ao estudar as transformações no setor agroindustrial de Santa Catarina. O estudo demonstrou ser consistente a idéia da existência de filtros perceptivos inerentes à estrutura da organização. Essas considerações reforçam a validade da adoção do modelo da empresa no setor (*the firm-in-sector perspective*) para o estudo das mudanças e transformações das organizações, dando a devida importância e significância às características subjetivas, fornecendo, desse modo, um ferramental poderoso para essa área de estudo, baseado em elementos qualitativos.

As discussões desenvolvidas neste artigo refletem inúmeras incursões a metodologias que se demonstraram limitadas na explicação dos fenômenos de mudança organizacional a partir de elementos essencialmente quantitativos. Evidencia-se, então, a necessidade de se incorporar como elementos constitutivos das pesquisas nesta área do conhecimento acadêmico: o ambiente, através das suas condições objetivas (Child, Smith, 1987); a figura do agente de escolha, como elo crítico na ligação estratégica entre organização/ambiente (Chakravarthy, 1982; Child, Smith, 1987; Hampton, 1992; Johnson, 1992); a história da organização, mediante a utilização de estudos longitudinais (Pettigrew, 1988). Esses permitem detectar a evolução dos processos de mudança ao longo da vida da organização (Kimberly, 1987), bem como os estudos comparativos (Pettigrew, 1987), que possibilitam comparar diversos aspectos de um mesmo fenômeno, dando maior consistência aos estudos realizados.

Dada a pouca literatura existente sobre o assunto no meio acadêmico referentemente à construção civil, reforça-se o sentido inovador e, ao mesmo tempo, desafiador desse tipo de abordagem de estudo neste campo de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASTLEY, W. Graham, VAN DE VEN, Andrew H. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science quarterly*, n. 8, p. 245-273, 1983.
- BETTS, Martin, WOOD-HARPER, Trevor. Re-engineering construction: a new management research agenda. *Construction Management & Economics*, v. 12, n. 6, p. 551-556, 1994.
- BOWDITCH, James L., BUONO, Anthony F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. *Academic of Management Preview*, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.
- CHILD, J., SMITH, C. The context and process of organizational transformation: cadbury limited in its sector. *Journal of Manangement Studies*, v.24, n.6, p. 565-596, 1987.
- DUNCAN, R. B. The characteristics of organizational environment uncertainly. *Administrative Science Quarterly*, v.17, p.313-27, 1972.
- HREBINIAK, L., JOYCE, W. Organizational adaptation: strategic choice and environment determinism. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, p. 336-349, 1985.
- JOHNSON, G. Managing strategis change - strategy, culture and action. *Long Range planning*, v. 2, n. 1, p. 28-36, 1992.
- KIMBERLY, J. R. Environment, organization and effectiveness: a biographical approach. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 595-622, 1987.
- LÜDKE, M., ANDRÉ, M. E. D. A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MILES, R. H. *Coffin nails and corporate strategies*. New Jersey: Prentice-Hall, 1982.
- _____. *Macro organizational behavior*. Glenview, Illinois: Scott Foresman and Company, 1980.
- ORSSATTO, Carlos H. *Mudança estratégica organizacional: um caso na agroindústria catarinense*. Florianópolis: UFSC, 1995. 113p. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção).
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.
- PETTIGREW, A. *et al.* Understanding change in the NHS. *Public Administration*, v. 66, p. 297-317, aut. 1988.
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.
- VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. *Strategic Management Journal*, v. 3, p. 169-188, 1992.
- YIN, ROBERT K. *Case study research: design and methods*. California: Sage Publications Inc., 1984.

SUMMARY

THE ELEMENTS OF STRATEGICAL BUSINESS CHANGE: AN EXPLANATORY STUDY

The increasing changes in business environment have forced organizations to constantly modify their competitive strategies. This paper proposal is to develop ideas about an organizational strategic change. The Child and Smith (1987)'s "firm-in-sector" model and the Pettigrew (1987,1988)' works are used as conceptual basis. The adoption of this model helps to overcome the deficiencies showed due to the lack of research methodologies in this area, also showing, an alternative to this emphasis, until now demonstrated through quantitative analysis.

Key-words: environment, adaptation, strategic change.

SINOPSIS

LOS ELEMENTOS DEL CAMBIO ESTRATEGICO EMPRESARIAL: UN ESTUDIO PRELIMINAR

Los crecientes cambios en el ambiente de los negocios ha llevado a las organizaciones a cambiar constantemente sus estrategias competitivas. La propuesta de este artículo es desarrollar conceptualmente la idea sobre el cambio estratégico organizacional. Se utilizan como fundamento el modelo de la firma del sector desarrollado por Child e Smith (1987) y los trabajos de Pettigrew (1987, 1988). La adopción de ese modelo contribuye para superar las deficiencias presentadas por la falta de metodologías de investigación en el área, constituyendo una alternativa de énfasis hasta ahora demostrada por análisis cuantitativos.

Palabras clave: ambiente, adaptación, cambio estratégico.