

# PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA SEGUNDO MODELO DE TUSHMAN E ROMANELLI

## STRATEGIC ADAPTATION PROCESS BASED ON THE TUSHMAN AND ROMANELLI MODELS

### **Mariana Berrutti**

Administradora, Especialista em Gestão de Negócios. Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - Univali/SC.  
E-mail: marianaberrutti@yahoo.com.br

### **Cristiana Demski da Silva**

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí - Univali/SC. Especialista em Controladoria. Professora Univel -  
Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel.  
E-mail: cridsil@gmail.com

**Envio em:** Maio de 2013

**Aceite em:** Outubro de 2013

### **RESUMO**

O presente trabalho é um estudo de caso sobre as mudanças estratégicas da empresa Beta Indústria e Comércio S/A. Foram estudadas as mudanças que ocorreram nos 33 anos de empresa, desde sua fundação em 1978 até 2011, sob a perspectiva do Modelo de Equilíbrio Pontuado de Tushman e Romanelli (1985). Por meio de entrevistas em profundidade com o Presidente – fundador da empresa – com o vice-presidente, Diretor Industrial Comercial, e os gerentes da indústria e do comercial foi possível identificar 5 períodos de mudança que afetaram não só o posicionamento estratégico da organização perante o mercado, bem como sua estrutura organizacional e seus processos. Nesses períodos as mudanças encontradas foram revolucionárias fomentadas por necessidade de adaptação estratégica e por oportunidades de mercado identificadas pela alta direção. Ocorreram, também, mudanças incrementais que serviram para afirmar a estratégia vigente (período de ajuste) e para fomentar a nova estratégia (período de fomento).

**Palavras-chave:** Mudança organizacional. Modelo do equilíbrio pontuado. Adaptação estratégica.

### **ABSTRACT**

*This paper is a case study on the strategic changes of the company Beta Trade and Industry S/A. We studied the changes that occurred in the 33 years with the company since its founding in 1978 until 2011, from the perspective of the punctuated equilibrium model of Tushman and Romanelli (1985). Through in-depth interviews with the President - founder of the company - with the Vice President, Chief Commercial Industrial, and managers of industry and trade was possible to identify five periods of change that affected not only the strategic positioning of the organization before the market as well as its organizational structure and processes. In these periods the changes founded were fomented by revolutionary needs for strategic adaptation and market opportunities identified by senior management. There were also incremental changes that served to affirm the existing strategy (adjustment period) and to foster new strategy (promotion period).*

**Key words:** Organizational change. Model of punctuated equilibrium. Strategic adaptation.

## 1 INTRODUÇÃO

Inseridas em um ambiente cada vez mais competitivo, a mudança estratégica tem sido um dos principais diferenciais nas organizações para que permaneçam no mercado, trazendo, inclusive, reflexos no desenvolvimento econômico e social de uma região/país. Há tempos, a necessidade de introduzir e cultivar as mudanças estratégicas deixou de ser um modismo, para se tornar uma questão de sobrevivência e sucesso. Pettigrew (1987) enfatiza que, embora sob pressão ambiental, as organizações possuem condições de fazer escolhas, quanto às suas ações e estratégias, mesmo que elas sejam de alguma forma limitadas pelo contexto. Para o autor, os gestores devem avaliar as mudanças, e então, desenvolver e implementar novas estratégias para fazer frente a essas mudanças.

Diversas organizações sobrevivem porque os fatores influenciadores de sua manutenção no mercado são contornados pelas adaptações estratégicas postas em prática, as quais exigem alterações inclusive nas estruturas organizacionais. É necessário que as instituições revisem sua concepção de planejamento, visando consolidar sua missão, valores, políticas e diretrizes para atuação junto aos mercados.

Num país onde o índice de mortalidade das empresas do setor industrial nos primeiros 2 anos atinge 24,9% (SEBRAE, 2011), histórias de sucesso de empresas que vencem esse período e se mantêm no mercado devem ser estudadas para compreender o processo de adaptação e as mudanças estratégicas realizadas. Por esses motivos, o presente estudo tem como objetivo identificar e analisar a história de evolução da Beta Indústria e Comércio S/A. Através de uma análise longitudinal, o trabalho visa descrever as etapas das mudanças e adaptações estratégicas da organização, adotando-se a perspectiva de equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985). O modelo escolhido permite definir os principais períodos estratégicos da organização estudada, além de avaliar os fatores desencadeadores das mudanças.

Esta pesquisa está organizada em quatro seções: na primeira é apresentada a fundamentação teórica de referência que visa estabelecer o contexto intelectual. Posteriormente é explicitada a metodologia adotada para a execução da pesquisa, na sequência são expostos os resultados e discussão do processo de mudança e adaptação estratégica. Na última seção, apresentam-se as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Adaptação estratégica ocorre a partir de um processo no qual a organização vai desenvolvendo suas estratégias para melhor se adaptar ao ambiente. Várias são as definições para a adaptação estratégica. Este termo é considerado por Hrebiniak e Joyce (1985) como um processo dinâmico que resulta da força relativa e tipo de poder ou dependência existente entre a organização e o ambiente. No ponto de vista de Vieira (2000), a adaptação estratégica é o processo por meio do qual a empresa e o ambiente encontram um ponto de equilíbrio. Quando essa solução não é encontrada, o futuro da organização estará correndo riscos.

Cunha (1996) entende a adaptação estratégica como sendo processo de ajuste recíproco entre a organização e o ambiente. Pressupondo que a reciprocidade do processo, tanto da organização como do ambiente em que ela está inserida, modificam-se.

Por sua vez, a adaptação estratégica não envolve apenas a tomada de decisões em fatos reais, mas também em percepções de todas as variáveis ambientais. Estudos de Teive (2003), concluem que a percepção se refere à habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, de forma a assegurar, em última análise, a sobrevivência da organização

Neste sentido, considera-se que a adaptação estratégica envolve vários níveis, mas não só da organização, como também do ambiente, sendo influenciado por coalizões internas e externas (MINTZBERG, 1982). A lógica interativa existente neste processo é de que os resultados emergem não só como produto de debates racionais tendo como base a racionalidade limitada, “mas também moldado por interesses e comprometimentos de grupos e indivíduos, forças burocráticas, mudanças no ambiente e manipulação do contexto estrutural” (CUNHA, 1996, p. 3).

A adaptação estratégica, descrita por Miles e Snow (1978) assegura que muitas organizações se engajam num processo de avaliar seus propósitos ao questionar, verificar, e redefinir a maneira de interagir com seus ambientes.

### 2.2 MUDANÇA ESTRATÉGICA

A mudança organizacional pode ser conceituada como qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica capaz de gerar impacto em partes ou no

conjunto da organização. (PREDEBON; MARTINS, 2007). Mudanças, na maior parte do tempo, são pequenas e temporárias, não exigindo respostas estratégicas frequentes (MINTZBERG, 1998).

Lima e Bressan (2003, p. 25) conceituam mudança estratégica como sendo qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência/eficácia e/ou sustentabilidade organizacional. Desta forma, observa-se que este conceito envolve componentes internos e externos da organização.

O processo da mudança organizacional, segundo Andrade (2002), começa com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou partes da organização. Essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização. No entanto, na visão de Mintzberg (1995), as mudanças estratégicas enfatizam que a flexibilidade da estrutura é vital, dividindo pela sua teoria o ambiente em relação à mudança estratégica em simples ou complexa, estável ou dinâmica.

Na visão de Pettigrew (1987), a mudança estratégica contempla três aspectos básicos: *contexto, processo e conteúdo*, sendo que, contexto se subdivide nos aspectos interno e externo à organização que influenciam no processo organizacional como um todo (ROSSETTO, 1998; ROSSETTO; CUNHA, 1996), onde o contexto interno se refere à estrutura, cultura organizacional e contexto político da empresa. Por outro lado, o contexto externo compreende os ambientes social, econômico, político e competitivo que envolvem a organização (SILVA; ALPERSTEDT; MORAES, 2010).

No estudo realizado por Pettigrew (1987), o autor usa três interrogações para auxiliar na compreensão de seu modelo de mudança estratégica: o *quê*, que está relacionado no item conteúdo; o *porquê* vem de uma análise dos contextos interno e externo e o como é derivado da compreensão da análise do processo.

O *conteúdo* da mudança estratégica se refere à área, onde a transformação está ocorrendo (PETTIGREW, 1987). Desta forma, Silva *et al.* (2010), afirmam que o conteúdo da mudança estratégica poderia ser classificado de acordo com uma seleção mais abstrata, que definiria a mudança como radical, incremental, tecnológica ou centrada em mudanças nos papéis. Desta forma, suportando, o controle do contexto e do processo.

De acordo com Pettigrew (1987), o *processo* da mudança diz respeito às ações, reações e interações das partes no processo da mudança. Considerando

os aspectos humanos e sociais, tais como os padrões de interação, influência das crenças, dos valores, dos esquemas interpretativos e das percepções humanas.

Sob a ótica de Van de Ven (1992, o *processo* da mudança é definido de três formas: uma relação causal entre variáveis dependentes e independentes; categoria de variáveis ou conceitos que se referem a ações organizacionais ou individuais; ou como uma sequência de eventos que relatam a maneira pela qual as mudanças se dão em função do tempo.

As mudanças ocorridas nas organizações não ocorrem o tempo inteiro. Estas tendem a ser mais evidentes em determinados períodos, sendo seguidos por ciclos de extrema estabilidade (PETTIGREW, 1987).

### 2.3 MODELO DE TUSHMAN E ROMANELLI

O modelo do equilíbrio pontuado desenvolvido por Tushman e Romanelli (1985), foi criado com o intuito de descrever a mudança organizacional através da linha do tempo. A evolução organizacional é descrita como períodos de mudança incrementais pontuados por períodos de mudanças descontínuas. Os autores afirmam que as organizações progridem através de períodos convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos convergentes.

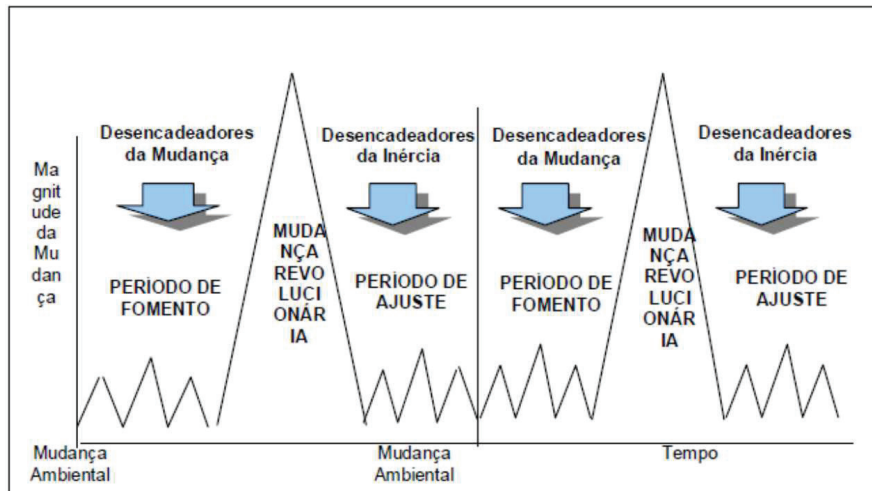
Conforme o modelo, o período de convergência, refere-se a um período de tempo onde ocorrem mudanças incrementais e adaptação. Reorientações são períodos relativamente curtos de mudanças revolucionárias. Os períodos revolucionários descrevem os momentos onde ocorrem mudanças das próprias “regras do jogo” e que implicam alterações ao invés da estrutura profunda.

Nesse mesmo sentido, Rossetto e Rossetto (2001) confirmam que os períodos de reorientações são caracterizados por mudanças revolucionárias que ocorrem não somente na estratégia, mas também na estrutura, nas pessoas e nos processos, de modo que a organização é remodelada.

O modelo em questão aborda dois tipos de mudanças, sendo sintonia fina (*fine-tuning*) das estratégias vigentes e ajustes incrementais ao ambiente. Isto envolve mudanças gradativas que são fáceis de serem implementadas, dando tempo para a organização se concentrar na busca da efetividade (ROSSETTO, 1998).

Logo, as forças de inércia agem, prevenindo que novas estratégias sejam implementadas, perpetuando que a estratégia atual provoque declínios de performance. A Figura 1 apresenta o modelo do equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985).

**Figura 1: Modelo do Equilíbrio Pontuado**



Fonte: Tushman e Romanelli (1985)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pode ser classificado quanto aos aspectos metodológicos, como um estudo de caso, de natureza qualitativa (YIN, 2001; TRIVIÑOS, 1987). Entre as várias formas de pesquisa, o estudo de caso qualitativo se mostrou o mais adequado e pertinente à investigação, uma vez que este tipo de pesquisa se diferencia pela delimitação do objeto de estudo, o caso (MERRIAM, 1998, p. 27).

Outra característica importante deste estudo é que o mesmo se encaixa no contexto de estudo descritivo. Apresentado por Hair *et al.* (2005), este tipo de pesquisa descreve alguma situação e utiliza a mensuração de um evento ou atividade; contudo, pode ser operacionalizada através de estudos transversais, surveys ou estudos longitudinais, sendo este último, norteador da pesquisa.

Este estudo se apresenta na forma de caso longitudinal, o qual se estuda o mesmo caso em pontos diferentes no tempo, condições que mudam nos intervalos de tempos, denominados de períodos, sendo que estes intervalos selecionados devem refletir os estágios nos quais as alterações devem ser reveladas. Foram estudadas as principais mudanças estratégicas que ocorreram nos 33 anos da empresa Beta Indústria e Comércio S/A. A Beta é fabricante de equipamentos e periféricos médico e odontológico, tendo em seu portfólio produtos como cadeiras e equipos para odontologia, mesas e cadeiras para linha médica

(cadeiras oftalmológicas, ginecológicas, laboratorial entre outras).

A empresa utilizada no estudo do caso foi escolhida devido ao tempo de existência, mais de 3 décadas, além de ser uma empresa nacional de expressiva atuação no ramo odontológico. Para a realização da pesquisa, definiu-se pela coleta dos dados por meio de entrevistas em profundidade (sem a utilização de roteiro) gravadas. Os entrevistados foram: o Presidente – fundador da empresa; o vice-presidente – filho e futuro sucessor do presidente; Diretor Industrial Comercial, e os gerentes da indústria e do comercial. Os entrevistados, definidos com auxílio da Direção, foram escolhidos porque possuem importância nas decisões estratégicas da empresa e estavam presentes nos principais períodos de mudança da organização.

Após a transcrição das entrevistas gravadas, a análise dos dados ocorreu por categorização dos assuntos abordados, separando-os por eventos. A listagem desses eventos foi utilizada para definição dos períodos estratégicos.

### 4 RESULTADOS

Pela análise dos 33 anos da empresa Beta foram identificadas as principais mudanças estratégicas adotadas pela empresa. Essas mudanças foram listadas em 15 eventos críticos, expostos no Quadro 1, que analisados sob o Modelo do Equilíbrio pontuado definiram cinco períodos estratégicos.

**Quadro 1:** Eventos críticos da Beta

EVENTOS CRÍTICOS		ANO
Período estratégico: Formação da empresa		
1	Criação da empresa	1978
Período estratégico: Estruturação da empresa		
2	Fim da sociedade	1989
3	Enchente (perda de produtos e matéria-prima)	1991
4	Início Linha equipamentos médicos	1992
5	Inauguração da nova sede	1994
Período estratégico: Consolidação da empresa		
6	Início de exportação	1996
7	Lançamento de novo produto - equipo acoplado e linha tubular	2000
8	Certificação ISO 9001	2000
9	Mudança no foco de vendas licitação – mercado particular	2000
10	Ampliação da sede	2002
11	Contratação Diretor Industrial	2004
Período estratégico: Reestruturação organizacional da empresa		
12	Alterações na Diretoria Comercial e Industrial	2008
13	Crise mundial – diminuição da exportação	2008
14	Implantação GEO	2009
Período estratégico: Consolidação da marca Beta		
15	Alteração de posicionamento no mercado	2011

*Fonte:* entrevista dos autores

## HISTÓRICO DO PERÍODO ESTRATÉGICO: FORMAÇÃO DA EMPRESA (1978 – 1988)

A empresa Beta nasceu do sonho de seu proprietário Sr. João em possuir uma fábrica. A aspiração inicial era uma montadora de carros, no entanto, pelo conhecimento e experiência em assistência técnica de equipamentos odontológicos em agosto de 1978 o empreendedor, juntamente com um sócio, abriu a Beta Ltda.

Nesse período a organização recém-criada prestava assistência técnica para equipamentos e montava pequenos equipos, conforme as palavras do Sr. João:

“Começou com assistência técnica pequenininha, mas ali a gente já fabricava pequenas coisas, já era uma fabriquetazinha. Em 1978 por mais que a gente fizesse assistência técnica a gente já montava equipamentos especiais, fazia pequenos projetos e mudava o que existia na época.”

No primeiro ano, a organização possuía 5 funcionários e montava aproximadamente 15 cadeiras odontológicas por mês. Sobre os primeiros projetos Sr. João comenta:

“Os primeiros projetos não tinham projetos... a gente ia fazendo, pega uma trena e vai medindo. Depois começamos com paquímetro, com prancheta, desenhando alguma coisinha. A gente ia fazendo o protótipo, medindo e registrando o que o protótipo apresentava.”

Com quatro anos de fundação, em 1982, a fábrica cresceu sua produção para 40 cadeiras por mês e empregava em torno de 25 funcionários. Ao completar 10 anos, a Beta já possuía modelos exclusivos e mais sofisticados de cadeiras odontológicas. Desde essa época o Sr. João incutia na organização o conceito de inovação e prezava pela comodidade de seus clientes. Essa característica da empresa em criar seus próprios modelos é salientada pelas palavras do empreendedor:

“A inovação nossa é inovação mesmo. Nós não fazemos engenharia reversa... eu não sou solidário, e não autorizo. [...] A necessidade do paciente vai de encontro à criatividade da empresa, a inovação que a empresa promove, fazendo um produto mais ergonômico, mais confiável, mais bonito, mais eficiente e que ajude o profissional a ter o exercício da profissão de maneira mais profissional e rápida.”

## ANÁLISE DO PERÍODO ESTRATÉGICO: FORMAÇÃO DA EMPRESA (1978 – 1988)

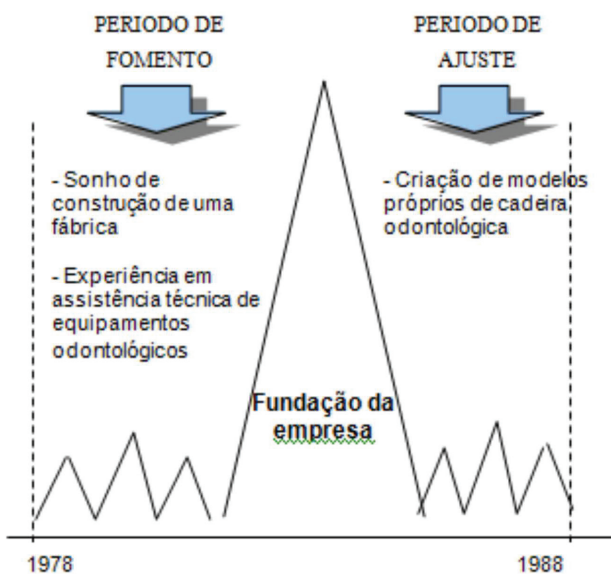
A estratégia inicial desse período era prestar assistência técnica em equipamentos odontológicos de outras empresas, utilizando-se da expertise dos proprietários. Com a criação da empresa, o perfil empreendedor dos sócios, as oportunidades do mercado e o desejo dos sócios em possuir uma fábrica se inicia lentamente a criação de equipamentos. Nesse perí-



odo, a característica inicial da empresa de prestação de assistência técnica é alterada para uma fábrica de cadeiras odontológicas com assistência técnica voltada para seus próprios equipamentos. Os fatores que ocorreram nesse período de criação da Beta até o início da fabricação de equipamentos próprios demonstram que as mudanças estratégicas apesar de nem sempre serem planejadas, podem influenciar significativamente o futuro da organização (LIMA; BRESSAN, 2003).

Após a primeira mudança estratégica da empresa, a Beta entra no que Tushman e Romanelli (1985) denominaram de período da inércia, fase em que a estratégia atual é perpetuada. A organização permanece por um período como pequena fabricante de cadeiras odontológicas, ajustando-se ao novo cenário até o próximo período de fomento.

**Figura 2:** processo de adaptação estratégica da Empresa Beta – 1º período estratégico



Fonte: entrevistas dos autores adaptadas ao modelo de Tushman e Romanelli (1985)

### Histórico do período estratégico: Estruturação da empresa (1989 – 1995)

Essa segunda fase da empresa começa em 1989 quando, por divergências de perfil entre os proprietários, a sociedade é desfeita. A partir desse momento, a Beta e sua administração ficam apenas sob a responsabilidade do Sr. João. Com a sociedade desfeita e em uma nova fase política econômica do país, a empresa inicia a época de estruturação.

Em 1992, lança uma linha de equipamentos mé-

dicos. Esse novo produto nasceu da identificação de uma oportunidade de mercado. O Sr. João acompanhando sua esposa no pré-natal de um dos filhos verificou que o equipamento utilizado pelo médico não era confortável para as pacientes, e segundo informações do médico não havia no mercado muitos equipamentos alternativos. Com essa oportunidade identificada, a empresa entra em outra área de atuação.

Nessa fase, a organização tinha foco de vendas para órgãos públicos, participando de diversas licitações no País. Além disso, manteve uma parceria de 4 anos com uma empresa de *Trailers*, no qual a Beta equipava o trailer com equipamentos odontológicos para atendimento externo. Por quatro anos, montaram de 12 a 15 *trailers*/mês. Essa parceria terminou, porque a empresa fabricante dos *Trailers* repassou os projetos da Beta para outros fornecedores, na busca de preços mais atraentes. O Sr. João, não gostando do posicionamento da empresa parceira, decidiu por finalizar a parceria e sair desse mercado de atuação após a entrega de todos os trailers que haviam negociado.

Foi também nessa época que a organização começa a divulgar seus produtos em feiras e eventos da área odontológica. No entanto, esse período foi marcado por duas enchentes que abalaram financeiramente a fábrica, houve perda de equipamentos e matéria-prima. O atual Gerente da Indústria, Sr. André que na época trabalhava na área de montagem, conta que foi necessário abrir todos os equipamentos, secar ao sol os motores e componentes e refazer as cadeiras; os estofados foram todos jogados fora. As palavras do presidente sobre essa fase:

“Tive duas enchentes grandes que eu quase perdi a fábrica. Na época nós tínhamos 12 trailers prontos, todos ficaram dentro d’água.”

Apesar dos eventos negativos que ocorreram, o empreendedor não perdeu o foco no negócio, abriu mão de bens pessoais para reerguer a fábrica:

“Houve uma época que o meu carro era o mais velho do estacionamento... mas isso não me constrangeu. Eu sempre soube onde queria chegar.”

Em 1994, a Beta inaugura a nova sede. A nova instalação foi construída pela necessidade de espaço, pois o primeiro prédio não comportava mais a indústria e, também, para evitar novos problemas com enchentes.

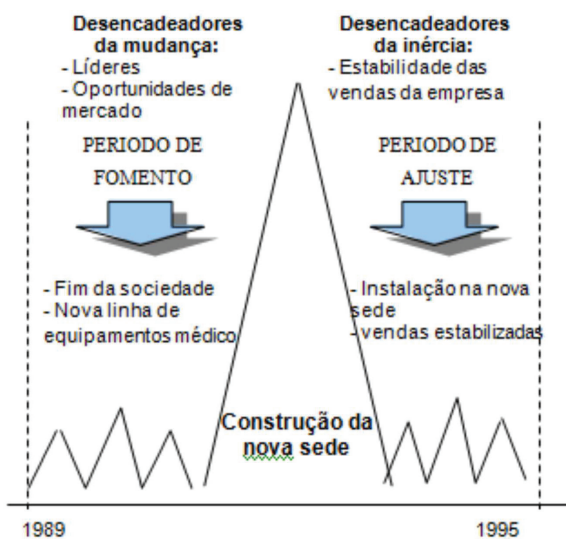
### Análise do período estratégico: Estruturação da empresa (1989 – 1995)

As mudanças nas organizações podem ocorrer por influências de forças endógenas ou exógenas (AN-

DRADE, 2002). Esse segundo período estratégico da Beta ocorre por influência de ambas as forças: o fim da sociedade (força endógena) e a oportunidade de entrar em um novo mercado – mercado médico (força exógena) – fomenta na organização mudanças estratégicas para permitir o crescimento da empresa. Aliado a esses eventos, duas enchentes abalam negativamente a empresa. Novamente o perfil empreendedor do proprietário é determinante para a criação de uma nova sede que permita a expansão do parque fabril e evite que catástrofes prejudiquem os negócios da Beta. Nesse momento, a habilidade do proprietário em interpretar o ambiente e implementar as estratégias necessárias garantem a sobrevivência da empresa (TEIVE, 2003).

Após a instalação na nova fábrica começa o período de ajustes. Nessa etapa a empresa está com as vendas estabilizadas e o mercado público (via licitação) supre a demanda da fábrica. Apenas mudanças incrementais ocorrem nessa fase, para garantir que a performance não seja prejudicada.

**Figura 3:** processo de adaptação estratégica da Empresa Beta – 2º período estratégico



Fonte: entrevistas dos autores adaptadas ao modelo de Tushman e Romanelli (1985)

## HISTÓRICO DO PERÍODO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAÇÃO DA EMPRESA (1996 – 2005)

Sobre o início desse período de consolidação da empresa, o Sr. João se lembra do primeiro carro executivo comprado para a empresa:

*“O primeiro carro executivo que nós compramos: Omega 1996 (...). Ainda tenho esse carro (...) tenho um carinho especial por esse carro, foi o começo de tudo, quando as coisas começaram a se ajeitar (...). Nessa época que a fábrica começou a melhorar.”*

Em 1996, a Beta inicia a exportação de seus equipamentos, sendo a Alemanha o primeiro destino. O foco das vendas a partir desse período migra do mercado público (via licitações) para o mercado particular (vendas individuais). O empreendedor visualizando mudanças no mercado inicia a adaptação da empresa para atendimento a às normas técnicas e de qualidade: *“tinha que fundamentar toda a empresa nas normas técnicas”*. Para atender essas demandas, contratou uma empresa de consultoria para implementar a ISO 9001. O consultor da qualidade da época, atual Diretor Industrial - Sr. Frederico - comentou sobre esse processo:

Uma exigência de mercado mesmo, nada assim impositivo, mas começou-se a sinalizar naquela época a necessidade de ter um certificado ISO 9001. (...) Não tinha nenhuma exigência legal, mas começa aquela pressão de mercado... onde você ter um selo de qualidade, para poder ficar mais atrativo, principalmente lá fora. Para o distribuidor lá (no exterior), era uma garantia que ele tinha a mais em relação à qualidade e a própria empresa. Nesse sentido que a Beta decidiu pela implantação do sistema de gestão da qualidade.

O Diretor Industrial aponta que não houve aumento de vendas por conta da certificação, mas as possíveis perdas de mercado que ocorreriam sem o certificado também não foram evidenciadas.

Não vou dizer que a gente vendeu mais porque tinha a ISO, mas as restrições que se apresentavam por conta de não ter, elas acabaram caindo por terra.

Com a implantação da ISO 9001, e a certificação que ocorreu em 2000, a Beta estruturou sua gestão. Até então, não havia procedimentos e padrões claros para serem seguidos.

Nesse período houve, também, modernização das máquinas para produção e mudanças significativas nas cadeiras odontológicas. O mercado estava exigindo equipos acoplados, e não mais separados como os que eram produzidos na época. Além dessa alteração, foi desenvolvida uma linha tubular, também

por exigência do mercado. E, por inovação do Sr. João, a Beta fez uma parceria com uma empresa multinacional de renome para criação de uma nova tecnologia de acionamento das cadeiras. Essa nova tecnologia inicialmente não foi bem vista no mercado, sendo criticada pelos concorrentes; no entanto os clientes perceberam os diferenciais positivos da inovação. Por três anos, a Beta manteve exclusividade dessa técnica, e atualmente todos os concorrentes utilizam essa tecnologia em seus equipamentos. Segundo o Gerente Industrial, Sr. André, essas mudanças alavancaram a empresa. No final dos anos 90, a Beta atuava em cerca de 15% do mercado nacional, produzia 170 equipamentos médicos e odontológicos por mês.

Colhendo os frutos desse crescimento nas vendas, a Beta inicia a ampliação do parque fabril. O Sr. João comenta que não havia uma necessidade real de área maior, mas ele verificou a possibilidade de aplicar o dinheiro que estava entrando para permitir um crescimento futuro da fábrica. O Sr. Frederico avalia o investimento na ampliação da seguinte forma:

Para servir também como uma vitrine para quem nos visita aqui, principalmente os dentistas [...] quando veem uma fábrica grande [...] tinha um método de produção que exigia um maior espaço, trabalhava-se com um estoque excessivo, então você acabava tendo demanda de uma área maior para poder ter tudo isso dentro da empresa.

Em 2002, a empresa possuía uma estrutura organizacional com a presença de três diretores, além do Sr. João como Presidente e principal executivo. Inicia-se o processo formal de Planejamento Estratégico com auxílio do Sr. Frederico ainda como consultor externo. Nesse primeiro ciclo do planejamento estratégico, a dependência do mercado externo foi levantada como uma possível ameaça para os negócios.

Em 2004, a Beta faz uma nova parceria. Agora com uma empresa japonesa, de renome na fabricação de produtos para odontologia. Esses produtos são comercializados junto com os equipamentos produzidos pela Beta, sendo ela a única representante legal da marca no Brasil. A parceria amplia a visibilidade da empresa no exterior.

Em março de 2004, passou a se chamar Beta Indústria e Comércio S/A. Investiu na Marcação CE (certificação para exportação para Comunidade Europeia) e preparação para ISO 13485 (certificada apenas em

2010). A Beta de 4ª marca de equipamentos médico odontológico passa a ocupar a 2ª posição no mercado.

Houve, também, a abertura da primeira filial da empresa. Foi criado um escritório comercial em São Paulo para concentrar todas as vendas daquele Estado. Apesar de ser a principal localidade de vendas no país, a filial apresentou prejuízo nos dois primeiros anos. Os motivos vão desde o foco da empresa na época não ser o mercado nacional, até problemas na gestão comercial.

### **ANÁLISE DO PERÍODO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAÇÃO DA EMPRESA (1996 – 2005)**

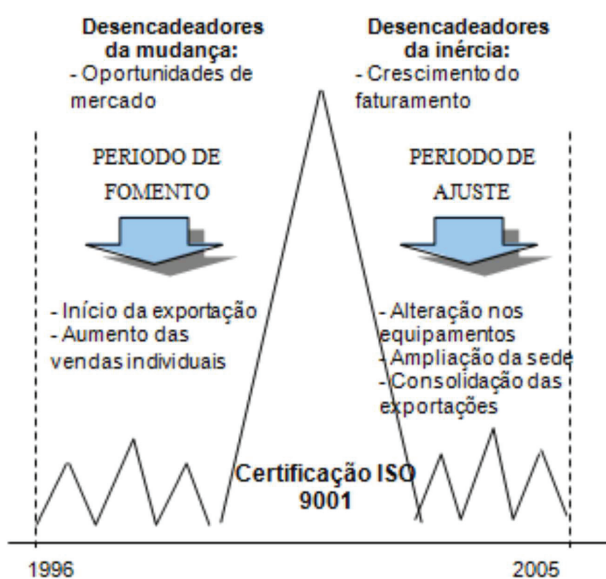
A oportunidade de mercado de vendas para o exterior é verificada, a empresa lentamente troca seu cliente alvo do mercado público para o individual. Com isso, o empreendedor percebe que necessita se adaptar aos novos clientes estrangeiros, iniciando a busca por certificações que assegurem a qualidade de seus equipamentos. A mudança revolucionária ocorre com a implementação da certificação ISO 9001, os processos são revistos e padronizados tornando a gestão mais profissionalizada. Esse foco na melhoria dos processos da organização reflete a remodelação da Beta no período, confirmando o entendimento de Rossetto e Rossetto (2001) que mudanças revolucionárias impactam também na estrutura e nos processos da empresa.

Nesse período, há algumas mudanças de sintonia fina (ROSSETTO, 1998), como a melhoria dos equipamentos. Aliando uma oportunidade de mercado, com a característica inovadora da organização equipamentos com nova tecnologia são lançados no mercado, tornando-se um diferencial. Essa inovação tecnológica da Beta influencia o mercado de produtos odontológicos, impulsionando os concorrentes a aderirem a mesma tecnologia da Beta, confirmando o entendimento de que adaptação estratégica é um processo recíproco de ajuste do ambiente e organização (CUNHA, 1996)

A política cambial da época garante o sucesso da rentabilidade da empresa, impedindo que mudanças revolucionárias ocorram. A Beta entra novamente em um período de ajustes, onde apenas mudanças incrementais são realizadas.



**Figura 4: processo de adaptação estratégica da Empresa Beta – 3º período estratégico**



Fonte: entrevistas dos autores adaptadas o modelo de Tushman e Romanelli (1985)

## HISTÓRICO DO PERÍODO ESTRATÉGICO: REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA (2006 – 2010)

O início do quarto período estratégico apresenta os anos mais prósperos para a Beta. Nessa época, as exportações estavam em alta, com 70% da produção destinada ao exterior, vendendo para quase 130 países diferentes. A rentabilidade da empresa atingiu os maiores níveis, devido à cotação do dólar que estava aproximadamente R\$ 3,00. Contudo, em 2007 a crise mundial (Bolha americana) começa a ameaçar os negócios, principalmente no exterior. E internamente, o conflito entre o diretor industrial e comercial afeta negativamente a fábrica.

A reestruturação organizacional inicia com a saída de dois Diretores, industrial e comercial, e contratação do antigo consultor Sr. Frederico para assumir as diretorias (industrial e comercial) conjuntamente. A crise financeira toma proporções maiores no mundo todo, as exportações caem vertiginosamente e, conseqüentemente o faturamento da empresa. O Sr. Frederico acredita que a crise de 2008 afetou a empresa porque as ações planejadas em 2002 não foram executadas:

Na verdade, tinha muita atividade para ser executada (referente ao planejamento estratégico de 2002). [...] A empresa passava por um momento financeiro muito bom, com

vendas, e principalmente um câmbio que disfarçava muita coisa. Chegou a ter câmbio de R\$ 3,80, aqui então, todo mundo estava na zona de conforto. Para que fazer isso se a gente estava muito bem? (referência às ações planejadas) me preocupar com o mercado interno, se lá fora o vento está a favor. Só que depois o vento mudou, se naquela época nós tivéssemos tomados as ações, talvez a gente não tivesse passado as dificuldades que passamos quando veio a crise mundial.”

Os problemas da empresa nesse período iam além da crise mundial, problemas internos afetavam o andamento dos negócios. O Sr. Frederico resume da seguinte forma:

O processo tinha escapado da mão, a gente tinha uma série de problemas comportamentais, com pessoas aqui dentro, uma desmotivação muito grande. A empresa tinha perdido tudo aquilo que ela tinha muito forte que era as pessoas terem orgulho de trabalhar aqui dentro e gostarem de trabalhar. A gente teve também durante um período um processo de recrutamento que acabava não selecionando pessoas com o perfil que a gente precisava, e isso tudo gerou um desconforto muito grande praticamente em toda a organização e foi quando ele (Sr. João) percebeu isso... não sei se de uma maneira tardia ou não, mas quando percebeu que já estava totalmente fora do trilho, ele resolveu fazer uma mudança significativa na empresa. Foi quando saiu os dois diretores nesse período de 6 ou 8 meses.

Indo na contramão do mercado, que enfrentava uma grande crise e diminuía os investimentos, a Beta por definição do Presidente e Diretor Industrial Comercial resolveu investir na implantação da Filosofia da Produção Enxuta (Sistema Toyota de Produção ou *Lean Manufacturing*) e reestruturação da área de gestão de pessoas (comportamental). Foi contratada uma equipe de consultores para orientar a Beta nessas mudanças. O projeto foi denominado GEB – Gestão Enxuta Beta integrando mudanças de cultura e a visão de fabricação enxuta.

Com a implantação do projeto, os resultados rapidamente começaram a aparecer. Houve diminuição do estoque de produtos acabados e matéria-prima, redução no tempo de entrega para o cliente final, reestruturação dos cargos de gerência e supervisão, padronização de projetos e diminuição do número de funcionários, mas com aumento do número de equipamentos produzidos. Além disso, o clima organiza-

cional melhorou.

Outra decisão estratégica importante para a gestão foi a definição de iniciar a fabricação apenas após o recebimento do pagamento. Até 2009, a Beta começava a produção da cadeira a partir do aceite do cliente, porém, em alguns casos o pagamento não era efetuado e o equipamento já estava pronto, tendo que ser estocado. Por trabalhar com produtos personalizados, a venda do equipamento produzido podia demorar a ocorrer.

Nesse período, o planejamento estratégico foi retomado, atualmente a empresa possui um mapa estratégico com as principais iniciativas, objetivos e metas que são acompanhados pela Diretoria.

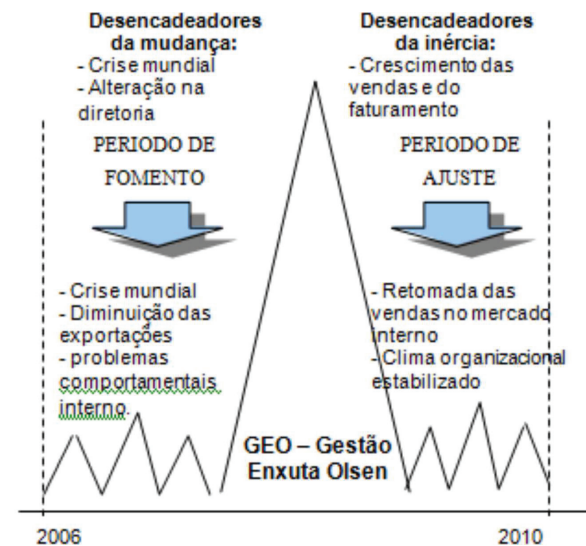
### ANÁLISE DO PERÍODO ESTRATÉGICO: REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA (2006 – 2010)

A crise mundial que iniciou em 2007 e problemas internos entre os Diretores fomentam a mudança estratégica desse período. O período da crise economia-financeira do ambiente externo e seus reflexos na Beta destacaram para o presidente a necessidade de encontrar um ponto de equilíbrio (VIEIRA, 2000) da empresa com o mercado para garantir o futuro da Beta.

A alteração das diretorias e a implementação do projeto Gestão Enxuta Beta (GEB) remodela a estrutura, os processos e as pessoas na organização. Essa mudança estratégica ocorreu em um curto período de tempo, e os resultados apresentaram benefícios imediatos. Apesar de nesse período a Beta possuir uma estrutura física e organizacional consolidada, a empresa demonstrou flexibilidade para implantar as ações necessárias para a reorganização estratégica, ressaltando a visão de Mintzberg (1995) sobre a importância da flexibilidade para as mudanças estratégicas.

Com as mudanças realizadas, a empresa alcança a estabilização financeira desencadeando outra fase de ajustes e mudanças incrementais.

**Figura 5:** processo de adaptação estratégica da Empresa Beta – 4º período estratégico



Fonte: entrevistas dos autores adaptadas ao modelo de Tushman e Romanelli (1985)

### Histórico do período estratégico: Consolidação da marca Beta (2010 – ...)

Com os problemas internos resolvidos, e a venda para o mercado interno crescendo, é verificada a necessidade de melhoria no posicionamento comercial da empresa. A nova Gerente Comercial, Sra. Berenice, que havia assumido o cargo no segundo semestre de 2010 faz uma análise do modelo de gestão comercial da Beta:

Era uma gestão muito focada em relacionamento pessoal de algumas pessoas aqui de dentro com as revendas, e muito focado em algumas pessoas. Uma ou duas pessoas que “davam o jeito”. Os processos não eram bem definidos. [...] O comercial todo funcionava para equipamentos odontológicos, e não para Beta. [...] A linha médica que não tinha ninguém cuidando.

Com a identificação dos problemas, os processos do comercial foram redesenhados para permitir um relacionamento mais próximo das revendas (existem revendas em todos os estados do país). A equipe do Comercial passa a visitar constantemente as revendas, e metas são divulgadas e acompanhadas mensalmente com os vendedores.

A linha médica ganha destaque internamente, com uma equipe de vendas exclusiva devido à particularidade desse mercado alvo. Para atendimento a

esse mercado, novas revendas e/ou revendedores foram cadastradas na Beta.

Outra ação executada foi a criação do setor de Inteligência de mercado com o objetivo de monitoramento do mercado alvo e dos concorrentes. Um dos resultados já alcançados exposto pela Gerente Comercial é o lançamento de um novo equipamento (previsto para entrar no mercado em 2012) desenvolvido com base em resultados de pesquisa de mercado. Até então, os equipamentos eram desenvolvidos com base na percepção da equipe Beta sobre o mercado.

Além disso, intensificou-se a participação nas feiras e eventos da área médico odontológica, com a exposição de novos equipamentos e redefinição do layout dos estandes, buscando maior visibilidade da marca Beta. Os resultados das ações foram sentidos como revela o Gerente Industrial:

Em São Paulo (feira de odontologia) esse ano a gente foi imbatível, vendemos mais que todas as outras (referindo-se às 3 principais concorrentes).

Sobre essa participação nas feiras e eventos em 2011 a Gerente Comercial comenta:

A gente foi a empresa que mais vendeu equipamentos (em feiras e eventos). A empresa com o estande mais visitado. A que mais chamava atenção, porque a gente saiu da mesmice.

Nas feiras e eventos foi, também, dado destaque para a fábrica com imagens internas e aéreas do parque fabril visando mostrar o tamanho da empresa. Conjuntamente, reforçaram a nacionalidade da marca, utilizando o slogan: “empresa genuinamente brasileira”.

### ANÁLISE DO PERÍODO ESTRATÉGICO: CONSOLIDAÇÃO DA MARCA BETA (2010 – ...)

Verifica-se que esse período estratégico ainda está em desenvolvimento. Após a fase de ajustes à mudança revolucionária que ocorreu no período de Reestruturação, a contratação de uma nova gerência comercial fomenta mudanças de reposicionamento da marca no mercado. Novas ações são tomadas para consolidar a marca e aumentar o volume de vendas. Essas ações revolucionam inclusive a visão que os próprios revendedores possuem sobre a empresa. Esse período reforça a descrição de Miles e Snow

(1978) sobre adaptação estratégica, o qual entende que as organizações avaliam e questionam seus processos e propósitos com a finalidade de melhorar sua interação com o ambiente externo .

**Figura 6:** processo de adaptação estratégica da Empresa Beta – 5º período estratégico



*Fonte:* entrevistas dos autores adaptadas ao modelo de Tushman e Romanelli (1985)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a analisar longitudinalmente o processo de adaptação e mudança estratégica de uma indústria nacional de equipamentos odontológicos. Buscou-se clarificar quais as mudanças estratégicas ocorreram, como desenvolveram e como foi percebido pelo ambiente pelos tomadores de decisão da organização. Por meio da análise dos fatos narrados pelos atores organizacionais, foi possível identificar cinco principais períodos estratégicos pelo modelo do Equilíbrio Pontuado de Tushman e Romanelli (1985).

O modelo do equilíbrio pontuado propõe que os períodos de inércia, com mudanças incrementais são interrompidos por breves períodos de mudanças revolucionárias. Esses períodos de inércia podem ser para ajuste ou fomento de novas estratégias. Na análise da Beta verificaram-se mudanças revolucionárias fomentadas por necessidade de adaptação estratégica nos períodos de Consolidação da Empresa e Reestruturação Organizacional; além de mudanças

revolucionárias realizadas pela identificação de oportunidades de mercado pela alta direção, essas mudanças foram evidenciadas nos demais períodos estratégicos: formação, estruturação e consolidação da empresa. Já as mudanças incrementais identificadas, serviram para afirmar a estratégia vigente (período de ajuste) ou para fomentar a nova estratégia (período de fomento).

Nos períodos estratégicos definidos pela pesquisa,

estudou-se o “o quê”, “o porquê” e “o como” (PETTIGREW, 1987) das mudanças estratégicas revolucionárias ou incrementais. Essa análise possibilitou, também, a identificação dos fatores internos e externos à empresa que desencadearam as mudanças. Além disso, é possível perceber a importância do perfil empreendedor do proprietário, que mesmo em períodos de crise econômica – financeira conduziu a organização à adaptação aos novos padrões do mercado.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. **Gestão Ambiental: Enfoque Estratégico Aplicado ao Desenvolvimento Sustentável**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.
- CUNHA, C. A. **Adaptação estratégica em ambientes turbulentos**. Florianópolis, 1996. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas: UFSC, 1996.
- HAIR, J. et al. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptational: Strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 226-349, 1985.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança Organizacional**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
- MILES, R. G.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649 – 670, 1987.
- PREDEBON, E. A.; MARTINS, E. S. Fatores estratégicos em processos de adaptação Organizacional em uma Cooperativa tritícola no período de 1957 a 2006. **Anais Eletrônicos do X Seminários em Administração FEA-USP – X SEMEAD**. São Paulo, 2007.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-Caso na Indústria da Construção Civil – Setor de Edificações**. Tese (Doutorado)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.
- ROSSETTO, C. R. A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo de caso na indústria da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO (XIX ENEGEP). **Anais...** Rio de Janeiro, 1999.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O processo de adaptação estratégica segundo o modelo de Tushman e Romanelli: um estudo de caso no setor de edificações. ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO (XXI ENEGEP). **Anais...** Salvador, 2001.
- ROSSETTO, C. R. A influência das mudanças estratégicas revolucionárias e evolucionárias segundo o modelo de Tushman e Romanelli em empresas familiares no setor de edificações. In: ENCONTRO NACIONAL DE



ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto – MG. ENEGEP, 2003.

SEBRAE; **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção Estudos e Pesquisas; outubro, 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)> Acessado em: 03 fev. 2011 .

SILVA, A. D., ALPERSTEDT, G. D., MORAES, M. C. B. Mudança organizacional estratégica em um banco público: uma análise a partir da perda da conta movimento. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro – RJ: ANPAD, 2010.

TEIVE, L. H. G. **Adaptação estratégica no setor supermercadista: o caso da rede Angeloni no período de 1986 a 2002**. Florianópolis, Dissertação de Mestrado. Florianópolis: UFSC, 2003.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M. L., ROMANELLI, E. Organizational Evolution. A Metamorphosis Modelo f Convergence and Reorientation. In: STAW, B. M., CUMMINGS, L. L. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.

VAN DE VEN, A. H. **Suggestions for studying strategy process: a research note**. Strategic Management Journal, v. 13, p.169-188, 1992.

VIEIRA, A.J.T. **O Processo de Adaptação Estratégica da Cia. Hansen Industrial, de 1941 a 1981**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: brookman, 2001.

